

الفصل الثامن: بيئة منظمات الأعمال

- ١/٨ - مفهوم منظمات الأعمال.
- ٢/٨ - خصائص منظمات الأعمال.
- ٣/٨ - أنواع منظمات الأعمال.
- ٤/٨ - مفهوم بيئة المنظمة.
- ٥/٨ - أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال.
- ٦/٨ - تصنيف المتغيرات البيئية.

١/٨ - مفهوم منظمات الأعمال:

يقصد بمنظمات الأعمال: بأنها تلك المنظمات، أو الوحدات الاقتصادية التي تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات، وذلك بهدف تحقيق الربح.

وفي تعريف آخر: يمكن تعريف منظمات الأعمال: بأنها شكل من أشكال النشاط الاقتصادي؛ يهدف إلى إشباع حاجة من الحاجات الضرورية للمستهلكين مقابل تحقيق الربح عن طريق استخدام الموارد المتاحة في المجتمع. (ميّا، ٢٠٠٨، ص ٢٢١).

وتتمثل هذه الحاجات المختلفة للأفراد:

١- الحاجات الاقتصادية: وهي التي تختص بتوفير السلع والخدمات اللازمة لبقاء الإنسان، ورفاهيته.

٢- حاجات الأمن والأمان: وهي التي تختص بتوفير الحماية والأمن للمواطنين، وحمايتهم من جميع المخاطر التي قد يتعرضون لها.

٣- الحاجات الاجتماعية: وتتمثل بتحقيق الانتماء، والتفاعل الاجتماعي، وتحقيق الذات.

٤- الحاجات الروحية: وهي تتمثل بالمعتقدات الدينية، والمبادئ الاجتماعية.

٥- الحاجات الصحية: وهي الحاجات المتعلقة بالمحافظة على الصحة، والبقاء.

ويلاحظ أنّ الحاجات السابقة الذكر تقوم بإشباعها منظمات مختلفة، تختص كل منظمة بإشباع نوع معين من الحاجات، فالمنظمات الاقتصادية تقوم بإشباع الحاجات الاقتصادية؛ لأنها تمارس النشاط المتعلق بإنتاج السلع وتوزيعها، بينما تقوم منظمات الخدمات، والمنظمات العامة بإشباع الحاجات الخدمية، والاجتماعية، وحاجات الأمن والأمان، والصحة، والتعليم،..... إلخ.

وبناء على ما تقدم، ولكي نصل إلى مفهوم متكامل لطبيعة عمل منظمات الأعمال وخصائصها، سنحاول الإجابة على السؤالين التاليين:

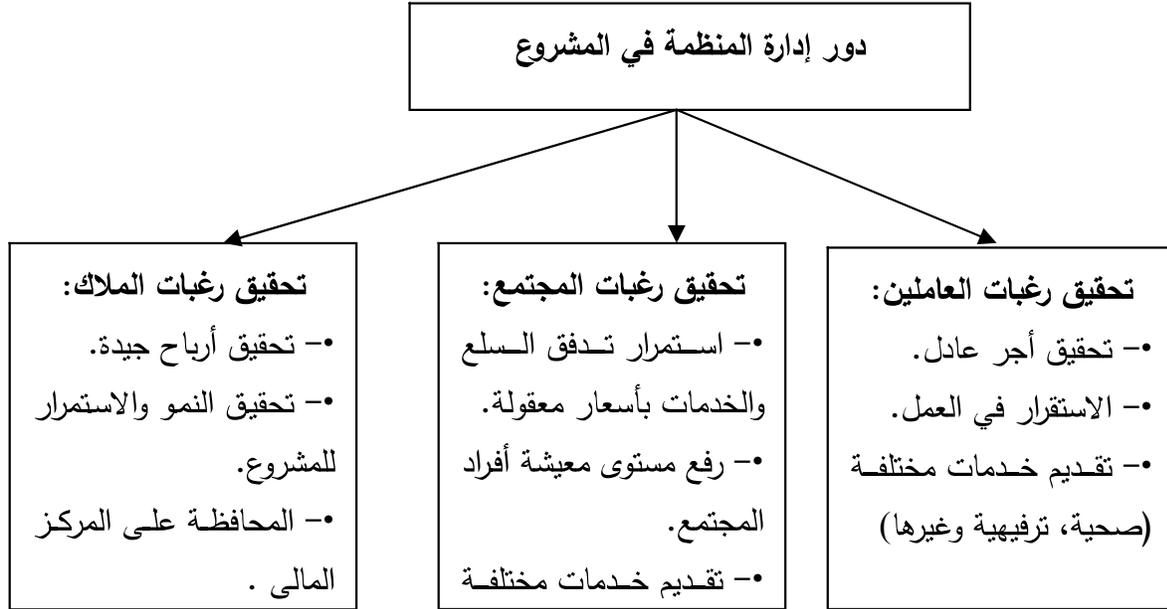
•- ما هو دور منظمات الأعمال؟ وما هو مبرر وجودها؟.

•- لمن توجه إنتاجها؟.

١/٨-١ ما هو دور منظمات الأعمال ؟ وما هو مبرر وجودها ؟

إن منظمات الأعمال تسعى إلى استخدام الموارد المتاحة لها لتحقيق أهداف العاملين، والملاك، ورغباتهم، والمجتمع مقابل تحقيق الربح من خلال ممارستها للأنشطة التي أنشئت من أجلها.

وبشكل عام فإن المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمات الأعمال هو قدرتها على تحقيق أرباح مرضية للمساهمين فيها، وتلبية احتياجات عملائها من السلع والخدمات، بأفضل جودة، وأقل تكلفة، والإدارة الناجحة في منظمات الأعمال هي التي تستطيع أن توفق بين رغبات العاملين لديها، ورغبات أصحاب المنظمة (الملاك)، ورغبات المجتمع، والتي غالباً ما تكون هذه الرغبات متناقضة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي: (ميا، ٢٠٠٨، ص ٢٢٢)



٢/٨-٢ لمن توجه منظمات الأعمال منتجاتها، وخدماتها ؟

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمة مستهلكيها من خلال تقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجاتهم، لكن السؤال الهام هنا: هل تستطيع المنظمة خدمة جميع المستهلكين؟ الإجابة ببساطة لا، لذلك يجب على المنظمة أن تحدد أية شريحة من المستهلكين ستوجه لخدمتها بطريقة أفضل، وما هو المنتج أو الخدمة الذي يمكن أن تتميز فيها بناء على دراسة علمية لاحتياجات المستهلكين، ورغباتهم.

إنّ قيام المنظمات بتحديد مستهلكيها، وأسواقها بدقة يمكنها من تصميم المنتج الذي يتلاءم واحتياجات تلك الشريحة من المستهلكين؛ الذي يحقق لها النجاح المنشود، والميزة التنافسية التي تسعى للوصول إليها.

٢/٨ - خصائص منظمات الأعمال:

إنّ التعريف السابق لمنظمات الأعمال يجعلنا نخرج ببعض الخصائص التي تميّز منظمات الأعمال عن غيرها من الوحدات الاقتصادية، والاجتماعية الأخرى وهي كالآتي:

١- تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمة مستهلكيها من خلال تقديم سلع وخدمات تشبع احتياجاتهم، ولكن يصعب أن تقوم بخدمة السوق كله، ولذا فعلى هذه المنظمات أن تحدد ذلك الجزء من السوق الذي تنوي التركيز عليه، وخدمته بطريقة أفضل من منافسيها، ويمكن التفرقة بين نوعين من المستهلكين الذين يمكن أن تخدمهم المنظمات.

أ- المستهلك النهائي: وهو الذي يقوم بشراء السلع والخدمات بغرض الاستهلاك النهائي لها.

ب- المشتري الصناعي: وهو من يقوم بشراء السلع والخدمات ليس بغرض استخدامه الشخصي، ولكن من أجل استخدامها في العمليات المختلفة لمشروعه.

٢- تواجه منظمات الأعمال مشكلة أساسية؛ وهي كيفية تخصيص الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة، وبما يمكن من رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة أرباحها، والمنظمات بشكل عام تواجه مشكلة ندرة الموارد المتاحة، ومن ثم فإنها تستخدم التوليفة المثلى من هذه الموارد لتحويلها إلى سلع وخدمات تشبع احتياجات السوق الذي تخدمه.

٣- إنّ المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمة الأعمال؛ هو قدرتها على تحقيق الهدف المزدوج، وهو مقابلة احتياجات عملائها، وتحقيق مستوى ربح مرضٍ للملاك. وبناء عليه يمكن تحديد الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها في: أهداف الربح، أهداف النمو، أهداف البقاء والاستمرار، أهداف المسؤولية الاجتماعية.

٣/٨ - أنواع منظمات الأعمال:

لا يمكن الاعتماد على تصنيف واحد يزودنا بكل ما يجب معرفته عن الأنواع المختلفة للأعمال، والتصنيف الذي نختاره يعتمد على الهدف من استخدامه، ولأن كل أنشطة الأعمال تختص بخلق منافع لإشباع حاجات الإنسان من السلع والخدمات، فمن الملائم أن تصنف منظمات على الأسس التالية:

١- العملاء.

٢- السلع.

٣- النشاط.

١/٣/٨ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس العملاء:

يمكن استخدام العملاء كأساس لتصنيف منظمات الأعمال، فبعض المنظمات لا تتعامل مع الأفراد مباشرة، ولكنها تتعامل مع غيرها من المنظمات، والأمثلة على ذلك متعددة، فشركات الاتجار بالجملة، وشركات الحديد والصلب لا تتعامل إلا مع شركات التجارة أو الصناعة بسبب طبيعة منتجاتها أو خدماتها.

وعلى العكس من ذلك، هناك بعض الشركات التي تنتج السلع، أو الخدمات التي يشتريها المستهلك النهائي مثل شركات الأغذية، وشركات صناعة السجائر وغيرها، في حقيقة الأمر هذا النوع من التصنيف غير قاطع، فهذان النوعان من العملاء - المستهلك الفرد، أو الشركة - قد يحتاجان إلى نفس السلع أو الخدمات، فكلاهما يشتري السيارة، ويحتاج إلى الخدمات التليفونية، ويستهلك التيار الكهربائي، وغير ذلك، بالإضافة إلى أن بعض منظمات الأعمال قد لا تكفي بالتعامل مع نوع واحد من العملاء، مثلاً قد تجد شركات السيارات أنه من الضروري أن تتعامل مع أنواع مختلفة من العملاء، وعندما تقوم منظمة بالتعامل مع عملاء مختلفين كالعملاء الأفراد، والعملاء التجاريين أو الصناعيين، فلا بد أن تستخدم أساليب مختلفة بسبب أنها تعمل في ميدانين منفصلين وهما ميدان المستهلك النهائي، وميدان المستهلك الصناعي، أو التجاري.

٢/٣/٨ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع السلعة:

يعتمد هذا النوع من التصنيف على الفترة الزمنية المتوقعة لاستهلاك السلع المختلفة، فبعض المنظمات تتعامل بصفة رئيسية في السلع ذات الطبيعة المعمرة، أي تلك السلع التي لها حياة متوقعة طويلة نسبياً مثل الماكينات، والأجهزة، والكهربائيات، والكثير من أنواع السلع،

وبعض المنظمات الأخرى تتعامل في السلع التي تستهلك في فترة زمنية قصيرة؛ مثل المأكولات، والسجائر، وغيرها من السلع، ويطلق على هذه الأنواع السلع غير المعمرة، وعلى عكس السلع المعمرة، فإنّ السلع غير المعمرة هي تلك السلع التي لها حياة متوقعة قصيرة نسبياً.

والشركات التي تتعامل في السلع غير المعمرة أمامها فرص متكررة لخدمة عملائها بسبب تكرار عملية الشراء التي يقوم بها العملاء في فترة زمنية قصيرة، وعلى العكس فإنّ الشركات التي تتعامل في السلع المعمرة- تعلم بعد أن تتم عملية البيع- إنّ فترة زمنية طويلة نسبياً لا بدّ أن تقضي قبل أن يعود نفس المشتري مرة أخرى إلى الأسواق مثل ما يحدث عند شراء السيارات، والثلاجات، وغيرها من السلع المعمرة.

ويلاحظ أنّ الطلب على السلع يتأثر بالعادات المتبعة، مثلاً رغم أنّ الكثير من ملاك السيارات قد يشترون سيارة جديدة كل خمس سنوات كنوع من التغيير، مثل هؤلاء العملاء قد يغيرون من عاداتهم، ولا يشترون سيارة جديدة إلاّ بعد عشر سنوات، ولهذا نجد أنّ الشركات التي تتعامل في السلع المعمرة ليس عليها فقط إقناع المستهلكين بشراء النوع الذي يتعاملون فيه فقط، ولكن عليهم أيضاً إقناع المستهلكين بحاجتهم إلى النماذج الجديدة من السيارات، وغيرها من السلع المعمرة، وفي الحياة اليومية نشاهد العديد من الإعلانات بوسائلها المختلفة التي تقوم بها منظمات الأعمال لإقناع المستهلكين بضرورة إحلال السلع المعمرة بغيرها، أما السلع غير المعمرة فتتأثر بالعادات والتقاليد السائدة.

٢/٣/٨- تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط:

يعتبر تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط من أكثر التصنيفات شيوعاً بين رجال الإدارة، ووفقاً لهذا التصنيف يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المشروعات هي:

١- المشروعات الصناعية.

٢- المشروعات التجارية.

٣- المشروعات الخدمية.

وسنتناول كل نوع من الأنواع بإيجاز وفقاً لما يلي:

١- المشروعات الصناعية:

وهي المشروعات التي تختص أساساً بخلق المنافع الشكلية، أو التحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة، بحيث تتزايد قيمتها

بعد تصنيعها عن قيمتها قبل التصنيع، وتصنّف هذه الشركات وفقاً لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه إلى: مشروعات تعمل في مجال النشاط الاستخراجي (أي التي تختص باستخراج الثروات الطبيعية من باطن الأرض أو من البحار، أو من المناجم، أو المزارع، أو الغابات)، وتسمى بالصناعات الاستخراجية، ومشروعات أخرى تعمل في مجال النشاط التحويلي أي تقوم بتصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى سلع تامة الصنع من أنواع مختلفة وتسمى بالصناعات التحويلية، والنوع الثالث من المشروعات الذي يقوم بتجميع مجموعة من الأجزاء المصنعة، وتركيبها مع بعضها البعض لإنتاج سلعة تامة قابلة للاستخدام/ أو الاستهلاك مثل صناعة السيارات، أو التليفزيون، ويطلق على هذه المشروعات العاملة في هذا الميدان الصناعات التجميعية.

٢- المشروعات التجارية:

وهي تلك المشروعات التي تشارك مشاركة رئيسية في العمليات، والأنشطة التسويقية، وتختص بتوزيع السلع، والخدمات بين المنتج والمستهلك، ومن أمثلتها تجارة الجملة، وتجارة التجزئة، ووكالات الإعلان، والوسطاء والوكلاء،... إلخ، وهي بهذا الوصف وثيقة الصلة بكل من المنتج، والمستهلك.

٣- المشروعات الخدمية:

وهذه المشروعات لا تقوم بإنتاج أو توزيع السلع، ولكنها تقدم خدمات في نظير الحصول على مقابل لها، ويمكن أن ندرك أهمية هذه المشروعات باستعراض القائمة التالية، ومقارنة كل نوع بآثره في حياتنا اليومية: (النقل والمواصلات، البنوك، شركات التأمين، شركات الصرافة، التعليم، الخدمات الصحية والمستشفيات، الفنادق، الاتصالات،....، إلخ).

٤/٨ - مفهوم بيئة المنظمة:

إنّ فهم الوظائف الإدارية في منظمات الأعمال يتطلب دراسة البيئة المحيطة بالمنظمات، لأنّ نجاح المنظمة، أو فشلها يتوقف على قدرتها على التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة بها.

وفي الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول مفهوم محدد للبيئة، ربما يرجع ذلك إلى تعقد مكونات البيئة، وتداخلها، كما أنّ محاولة وضع تعريف محدد للبيئة يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل، أو الدراسة.

يرى ديل Dill: أنّ بيئة العمل الخاصة بالمنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة، وتحقيقها، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من

الأطراف هي (العملاء، الموردون، العاملون، المنظمات المنافسة، إضافة إلى جماعات الضغط، أو التأثير كالحكومة، والاتحادات النقابية، وغيرها. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٣٠٥)

أما فيلهو Filho : يرى أنّ البيئة التي تعمل فيها أية منظمة، تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تحتوي متغيرات على المستوى القومي؛ كالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة، والتنظيمات الحكومية، والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة، والتي تتكون من العمال، والمديرين وغيرهم.

أما طومسون: يعرف البيئة بأنها مجموعة من المتغيرات، أو القيود، أو المواقف، والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معاً.

وأنّ السمة الأساسية في متغيرات البيئة الخارجية هي أنها غير قابلة للسيطرة، والتحكم، والرقابة، بواسطة منظمات الأعمال، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بدراسة متغيرات البيئة، وتحليل عناصرها، ومحاولة التكيف مع هذه العناصر، وعادة ما تؤدي دراسة هذه العناصر إلى اكتشاف العديد من الفرص التي تتيحها البيئة، وعلى المنظمات الناجحة محاولة الاستفادة منها، أو التعرف على القيود التي تفرضها البيئة، والتي ينبغي العمل على تلافيها. (الحناوي والصحن، ٢٠٠٢، ص ١٠٣)

٥/٨ - أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال:

على الرغم من اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها، وأنشطتها، ونوع ملكيتها، إلا أنّ هناك عدداً من الجوانب تعتبر قاسماً مشتركاً بين جميع المنظمات، وهذه الجوانب قد تلقي ضوءاً على أهمية دراسة البيئة، ويمكن تلخيصها على النحو التالي: (حافظ وآخرون، ٢٠٠٠، ص ١٠١-١٠٢)

١- يعتبر تزويد المجتمع بالسلع والخدمات من الوظائف الرئيسية لأية منظمة، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط، بل أنّ المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة يعدّ المورد الأساسي لمدخلات عملياتها، وأنشطتها الرئيسية، فالمواد الخام والأيدي العاملة، والأرض، ورأس المال، وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المنظمة، وبمعنى لآخر أنّ كل منظمات الأعمال والمجتمع يرتبطان بعلاقات تبادلية

وتكاملية تستهدف تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف، كما أنّ وجود بقاء أي طرف منهما هو شرط ضروري لبقاء أو وجود الآخر.

٢- البيئة التي تعمل فيها أية منظمة تقدم فرص النجاح، أو الفشل، وتحدد سلوك، أو خطط، واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها، كما أنّ العرض والطلب (قوى السوق) على سلعة معينة، أو خدمة معينة ما هي في الواقع إلا متغيرات أو نواتج بيئية تحدد مستقبل وبقاء منظمات الأعمال.

٣- إنّ جميع منظمات الأعمال تعمل في ظل مجموعة من القيود، أو المتغيرات (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والدولية،....، وغيرها).

٤- إنّ كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة، ويؤثر فيها، حيث أنها تتأثر بالبيئة المحيطة من خلال ما تحصل عليه من مدخلات بمختلف أشكالها (مواد أولية- آلات ومعدات- أفراد- أموال.... وغيرها)، وتؤثر فيها من خلال تقديم مخرجاتها للبيئة المحيطة (السلع، والخدمات المختلفة).

٥- إنّ ممارسة، أو تنفيذ الوظائف، والمهام الإدارية المتعارف عليها (التخطيط، والتنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، اتخاذ القرارات) في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم قي ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات، ومخرجات كل منظمة.

٦- اختلاف المنظمات فيما يختص بنوعيتها، وأهداف أطراف التعامل (كالموردين، والمستهلكين، والحكومة، والعمال، وغيرهم، كما هو الحال في منظمة تجارية، أو صناعية مثلاً) فإنّ كل منظمة من منظمات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها، أو تتعارض كثيراً في طرق تحقيقها، وفي هذا الشأن يمكن القول أنّ بقاء المنظمة، ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها، وتباينها، وتعارضها في نفس الوقت.

٧- إنّ مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة، وتحقيق أهداف جميع المنظمات يختلف في الدرجة، وليس في النوع.

٨- إنّ اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف أطراف

التعامل معها، أي أنه من المتوقع أن تزداد فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها.

٦/٨ - تصنيف المتغيرات البيئية:

يمكننا تصنيف المتغيرات، أو المؤثرات البيئية على منظمات الأعمال إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

*- المجموعة الأولى: المتغيرات البيئية العامة: وهي تشمل المتغيرات التالية: (مياً وشيخ ديب، ٢٠٠٩، ص ص ١١٢-١١٣)

١- المتغيرات الاقتصادية: Economical Variables

تتمثل المتغيرات الاقتصادية بالوضع الاقتصادي العام (رواج، كساد، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، الدخل القومي، ونصيب الفرد منه،... إلخ، ولهذا يجب على الإدارة أن تقوم بالتحليل، والتنبؤ بهذه العوامل، والمتغيرات نظراً لتأثيرها المباشر في نشاط المنظمة سلباً، أم إيجاباً، فعلى سبيل المثال يؤدي ارتفاع الدخل إلى زيادة الطلب على العديد من السلع، والخدمات؛ مما يخلق فرصاً تسويقية جذابة يمكن استغلالها بواسطة المنظمات، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق الأرباح، وبالمقابل فإن ارتفاع معدلات التضخم، وانخفاض سعر صرف العملة يؤدي إلى انخفاض الطلب على السلع والخدمات مما يقلل من قدرة المنظمات على تصريف منتجاتها ويجعلها عرضة للخسارة والإفلاس.

٢- المتغيرات الاجتماعية: Social Variables

وتتمثل المتغيرات الاجتماعية بالعادات، والتقاليد، والقيم، وأنماط حياة الأفراد، وتؤثر هذه المتغيرات تأثيراً كبيراً في نشاط المنظمة، إذ أنّ أي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير طبيعة المنتجات، والخدمات التي تقدمها المنظمة، وهناك العديد من التغيرات الاجتماعية التي حدثت في السنوات الأخيرة وكان لها أثر كبير في خلق فرص استثمارية جديدة أمام الكثير من المنظمات، فعلى سبيل المثال دخول المرأة ميدان العمل أدى إلى زيادة الطلب على الوجبات السريعة، وكذلك على رياض الأطفال، والغسالات الأوتوماتيكية، وأفران المايكروويف،.... إلخ، وقد أدى ذلك إلى فتح أسواق جديدة أمام عدد كبير من منظمات الأعمال لإشباع هذه الحاجات، وتحقيق المزيد من الأرباح من خلالها.

٣- المتغيرات السياسية: Political Variables

وتتمثل المتغيرات السياسية بالمناخ السياسي السائد بشكل عام، وما يعكسه من إيديولوجيات مختلفة، وتؤدي هذه المتغيرات دوراً مؤثراً في أنشطة المنظمات المختلفة، فغالباً ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى استقرار نشاط الأعمال، وتدفع الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة، في حين أنّ غياب الاستقرار يؤدي إلى هروب الاستثمارات، كما أنّ للقرارات الحكومية في مجالات الجمارك، والضرائب، والأجور،....، إلخ، أثراً كبيراً في كفاءة المنظمات، وفعاليتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، فلقد أدت القوانين المنظمة للاستيراد في سورية خلال فترة الثمانينات إلى حظر استيراد بعض السلع المنتج منها محلياً مما أعطى بعض المشروعات الوطنية ميزة نسبية استفادت منها في توسيع أنشطتها، وزيادة أرباحها، في حين أدت قوانين فتح الاستيراد في أواخر التسعينات إلى فشل الكثير من هذه المشروعات نتيجة المنافسة التي تعرضت لها من جراء ذلك.

٤- المتغيرات التكنولوجية: Technological Variables

يشير المستوى التقني إلى مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المجتمع لمساعدته على إشباع حاجاته، وحل مشكلاته الإنتاجية، والإدارية، ويختلف المستوى التقني من دولة لأخرى حسب درجات التقدم والتطور، فالتطور التكنولوجي الهائل فتح مجالات كبيرة ومتنوعة أمام مختلف المنظمات للاستفادة منها في تطوير منتجاتها الحالية، أو ابتكار منتجات جديدة، لذلك يجب على المنظمات التنبؤ بهذه التطورات التكنولوجية ومتابعتها، ومحاولة استثمارها، واستغلالها قبل المنافسين لتحقيق أفضل المزايا والأرباح منها.

٥- المتغيرات الدولية:

مع التطورات التكنولوجية الكبيرة، وتطور الحاسبات، وشبكات الإنترنت، وأجهزة الاتصال، أصبح العالم عبارة عن سوق واحدة، فضلاً عن تطور الشركات العملاقة متعددة الجنسية، وظهور الشركات الكونية، وإلغاء الحواجز الجمركية، وخاصة في ظل اتفاقية الجات، مما جعل هذه الشركات تهتم بالأسواق العالمية، وأصبحت هذه العوامل لها تأثير واضح على منظمات الأعمال.

* - المجموعة الثانية: العوامل البيئية المباشرة:

تتخصص كل منظمة بنشاط إنتاجي أو خدمي، صناعي، أو زراعي، أو تجاري،...، ويعمل بكل نشاط عدد كبير من المنظمات التي تتنافس فيما بينها على العملاء، والموارد المادية، والبشرية، وغيرها، وتختلف هذه البيئة اختلافاً جذرياً عن البيئة العامة؛ إذ إنّ بيئة النشاط يمكن التحكم فيها، وتشمل بيئة النشاط على مجموعة من العناصر، والمتغيرات الواجب تحليلها، وأخذها بالحسبان في عملية الإدارة، والتخطيط الإستراتيجي، والتي من أهمها الآتي:

١ - المنافسون: Competitors

وهم جميع المنظمات التي تعمل بالنشاط نفسه، والذين يتنافسون فيما بينهم على الموارد الطبيعية، والتمويلية، والبشرية، ودخل المستهلك، لهذا يجب على الإدارة الناجحة أن تركز على تحليل المنافسين لمعرفة مقدرتهم المالية، وحصتهم السوقية، وسياساتهم، واستراتيجياتهم بغية تصميم الاستراتيجيات المعاكسة لهم لإضعاف مركزهم التنافسي في السوق. وهناك نوعان من المنافسة في دنيا الأعمال مباشرة وغير مباشرة.

المنافسة المباشرة: تحدث بين منطمتين أو أكثر يعملون في الصناعة نفسها، ويقدمون منتجات بديلة، أما **المنافسة غير المباشرة:** فتحدث بين المنظمات كلها في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.

وهناك عملياً ثلاثة عوامل تحدد درجة المنافسة هي: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٣١٠)

١- عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما ازداد عدد المنظمات، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم، والعكس صحيح.

٢- سهولة دخول بعض المنظمات إلى السوق، أو صعوبة ذلك، كلما كان من السهل دخول بعض المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما ازدادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

٣- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق، وتلك الكمية التي تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها، فكلما ازداد المعروض من المنتجات عن المطلوب كلما ازدادت المنافسة، والعكس صحيح.

٢- المستهلكون: Customers

وهم جميع الأشخاص الذين يقومون باستهلاك المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها المنظمة لإشباع حاجاتهم، ورغباتهم الخاصة، وتعدّ دراسة المستهلكين لمنتجات المنظمة، وخدماتها من أهم العناصر التي ينبغي على الإدارة القيام بها في نطاق بيئة النشاط، فعليها أن تقوم بفهم تركيبة المستهلكين الحاليين، والمحتملين من حيث الجنس، والسن، والدخل، والحالة الاجتماعية، وكذلك التعرف على رغباتهم، وحاجاتهم غير المشبعة للعمل على تعديل منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع هذه الرغبات، والأذواق، والحاجات، ومن المهم أيضاً تحديد المناطق الجغرافية التي يعيش، أو يأتي منها المستهلكون، وفهم طبيعة هذه المناطق لأنّ لكل منطقة خصائص معينة تتطلب خدمات خاصة تناسب جوها، وظروفها، وبالتالي إذا تمكّنت إدارة المنظمة من تحليل كل هذه الأمور، ومعرفتها فإنه يصبح من السهل عليها أن تقوم بإيصال منتجاتها، أو خدماتها إلى مستهلكيها بالجودة العالية، والسعر المناسب، ممّا يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة إلى منافسيها، والعاملين في مجال نشاطها.

٣- الموردون والمقرضون: Suppliers

وهم جميع الأشخاص والهيئات التمويلية الذين يقومون بتزويد المنظمة بكل ما تحتاج إليه من مواد، وأموال، ومستلزمات الإنتاج الأخرى، وعليه فإنّ العلاقة بين المنظمة ومصادر الموارد التي تحتاجها سواء أكانت مادية، أم بشرية في غاية الأهمية، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تعمل بشكل دائم على تقوية هذه العلاقة لأنها قد تضطر إلى أن تطلب مواداً أو أموالاً بشكل مفاجئ وفقاً لمتطلبات العمل، والأسواق، وظروفهما، وبالتالي كلما كانت العلاقة قوية بين المنظمة والجهات الموردة والمقرضة لها، كلما أمكنها الحصول على ما تحتاج إليه من مواد وأموال، بأيسر السبل، وأفضل الطرق.

ويمكن التعرف على قوة العلاقة بين المنظمة، والموردين لها من خلال الإجابة على

الأسئلة التالية:

- هل أسعار الموردين، والمقرضين أسعار تنافسية أم لا ؟.
- هل يتمتع الموردون، والمقرضون بسمعة حسنة في السوق ؟.
- هل خدماتهم مميزة بالمقارنة مع الآخرين ؟.
- هل مقدرتهم على التمويل، والإقراض مناسبة ؟.
- هل يعتمد الموردون، والمقرضون على المنظمة كما هي تعتمد عليهم ؟.

٤- سوق العمالة: Labor Market

إنّ مقدرة المنظمة على جذب العمالة اللازمة لها من حيث العدد والنوعية شرط أساسي لنجاحها في تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة، وأقصى فعالية، وهناك عوامل متعددة تؤثر على مقدرة المنظمة في الحصول على العمالة المناسبة لها والتي من أهمها:

- الرواتب والأجور المعطاة في المنظمة.
 - فرص الترقّي الممنوحة، والممكنة.
 - سمعة المنظمة ومدى احترامها، وتقديرها للعاملين فيها.
 - ظروف العمل والخدمات الأخرى المقدمة للعاملين مثل النقابة والطبابة،....، إلخ.
- ولهذا يجب على إدارة المنظمة أن تعمل على توفير بيئة العمل المناسبة من حيث الأجور، والحوافز، وظروف العمل الصحية، وتحقيق تكافؤ الفرص في الترقية، والعدالة في منح الأجور، والحوافز وتطبيق الأنظمة، والقوانين،....، إلخ، الأمر الذي يجعل سمعة المنظمة جيدة ويمكنها من الحصول على العمالة المؤهلة، والنجاح في تحقيق أهدافها المنشودة.

*- المجموعة الثالثة: تمثل البيئة الداخلية التي تتمثل بثقافة المنظمة:

تعتبر ثقافة المنظمة من الدعامات، أو المعوقات الهامة لنجاح المنظمة، أو فشلها، ومن المعروف أنّ لكل منظمة ثقافة معينة تتميز بها عن غيرها من المنظمات، والتي هي حصيلة من المعتقدات المشتركة المعلنة، والضمنية، القيم، العادات، والتقاليد، هذه الحصيلة تشعر أعضاء المنظمة بأنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومتميز عن غيره، ومن أمثلة بعض الثقافات شركة (IBM) تركز على احترام الفرد، وعلى الخدمات المقدمة للمستهلك.

وثقافة المنظمة تؤدي أربع وظائف هامة، وتتمثل في:

- ١- إعطاء أعضاء المنظمة إحساساً بالانتماء.
- ٢- تشجيع الأعضاء على الالتزام بالمهمة التي من أجلها أنشأت المنظمة.
- ٣- المساعدة على تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ٤- التأثير في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.

