

## الفصل الرابع

### البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال؟
2. ما معنى المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون؟
3. ما معنى المنظمة الملتزمة بالجودة؟
4. ما معنى ثقافة المنظمة؟ وما محتواها؟
5. كيف يمكن إدارة التنوع في منظمات الأعمال؟

### البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع

التنوع	ثقافة المنظمة	المنظمة الملتزمة بالجودة	المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن	البيئة الخارجية والداخلية
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.</li><li>❖ الثقافات الفرعية في المنظمة.</li><li>❖ التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة.</li><li>❖ مراحل وإدارة التنوع.</li><li>❖ استراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ أهمية ثقافة المنظمة.</li><li>❖ مستويات ثقافة المنظمة.</li><li>❖ الإدارة الموجهة بالقيم.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ إدارة الجودة الشاملة.</li><li>❖ الجودة والتحسين المستمر.</li><li>❖ الجودة والتكنولوجيا.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ ماذا يريد الزبائن.</li><li>❖ إدارة العلاقات مع الزبائن.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ بيئة المنظمة.</li><li>❖ البيئة الخارجية:<ul style="list-style-type: none"><li>- البيئة العامة.</li><li>- البيئة الخاصة.</li></ul></li><li>❖ البيئة الداخلية.</li><li>❖ العلاقة بين المنظمة وبيئتها.</li></ul>

## مقدمة الفصل الرابع:

إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ وإنما تعتبر أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر. لذا فإن معرفة هذه البيئة ومكوناتها وطبيعة تفاعلاتها يصبح أمراً ضرورياً لنجاح إدارة المنظمة خصوصاً في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية والمعرفية. إن هناك بعدين أساسيين هما: فهم الزبائن والمستهلكين ومعرفة ما يريدون وما يرفضون، وهذه المعرفة الدقيقة تعني ضمان ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة. والبعد الآخر هو قدرة المنظمة على الإنتاج بجودة عالية بما يضمن سمعة حسنة وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن وإمكانية الحصول على زبائن جدد. إن الاستجابة للمؤثرات البيئية الخارجية تحددها قدرة المنظمة وإمكاناتها ومكونات بيئتها الداخلية والتي تلعب فيها ثقافة المنظمة دوراً مهماً باعتبارها ترتبط بالعاملين والإدارة. وإذا كانت البيئة الداخلية تتمثل بالثقافة والهيكل والموارد المتاحة فإننا سنركز في هذا الفصل على الثقافة التنظيمية وعرض مفهوم موارد المنظمة تاركين هيكل المنظمة للفصول اللاحقة.

## أولاً: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

### External & Internal Environment

#### ❖ بيئة المنظمة Organization Environment

#### ❖ البيئة الخارجية

##### External Environment

كل ما موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها.

#### ❖ البيئة الداخلية

##### Internal Environment

كل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.

تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية External Environment والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية Internal Environment. فالبيئة الخارجية تعني كل ما موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر. أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.

#### ❖ البيئة الخارجية External Environment

تتبادل المنظمة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية. ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة وذلك لوضعها في تصنيفين استناداً إلى التأثير المباشر وغير المباشر لهذه المكونات وبذلك فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة General Environment والبيئة الخاصة Specific Environment.

## - البيئة الخارجية العامة : General Environment

♦ البيئة الخارجية العامة  
**General Environment**  
هي مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة والتي تمثل المجتمع العام للمنظمة وتسمى بيئة التعامل غير المباشر.

وتسمى أيضاً بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة المجتمعية أو البيئة الواسعة أو غيرها من المسميات. وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال.

♦ القوى الاقتصادية  
**Economic Forces**  
المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة ومدى صحة وحيوية النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظل المنظمة.

1. **القوى الاقتصادية Economic Forces** : وتتمثل بإجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل وأسعار الفائدة والنتاج المحلي الإجمالي ومستوى البطالة ومتوسط دخل الفرد وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.

♦ القوى الاجتماعية والثقافية  
**Socio-Cultural Forces**  
الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

2. **القوى الاجتماعية الثقافية Socio-Cultural Forces** : وتشتمل هذه على عناصر مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها والاتجاهات التربوية والتعليمية والمؤسسات الاجتماعية باختلاف أنواعها والمؤشرات الديموغرافية السكانية.

♦ القوى القانونية والسياسية  
**Political-Leal Forces**  
التشريعات الحكومية والقوانين وأسلوب الحكم وفلسفة في الدولة التي تعمل فيها المنظمة.

3. **القوى القانونية والسياسية Political – Legal Forces** : وتمثل التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم.

♦ القوى التكنولوجية  
**Technological Forces**  
الطرق العلمية والفنية التي يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بموجبها.

4. **القوى التكنولوجية Technological Forces** : والمقصود بها تطور وميسورية الحصول على التكنولوجيا كما يشمل أيضاً التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية في المجتمع.

♦ الظروف الطبيعية  
**Natural Conditions**  
ما يتعلق بالتربة والماء والهواء والسياسات البيئية.

5. **ظروف البيئة الطبيعية Natural Conditions** : تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها والجمعيات المتخصصة بحماية البيئة ورعايتها.

♦ البعد الدولي  
**International Dimension**  
مدى تأثر المنظمة بمنظمات وقوانين دول أخرى.

6. **البعد الدولي International Dimension** : ويقصد به المدى الذي تتأثر به منظمة الأعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى أو بقوانين وتشريعات تلك الدول.

## - البيئة الخاصة (بيئة المهمة) Specific (Task) Environment:

❖ البيئة الخاصة

(بيئة المهمة)  
Specific (Task)  
Environment  
مجموعة المتغيرات والأبعاد  
ذات التأثير المباشر على عمل  
المنظمة.

وتسمى أيضاً بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكل مباشر. ولكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح فغالباً ما تركز منظمة الأعمال انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة أو البيئة المباشرة. وتشمل هذه البيئة المنافسون والزبائن والمجهزون والمشرعون (في ما يتعلق بالمنظمة وعملها) وكذلك التحالفات الاستراتيجية مع الآخرين. إن هذه البيئة معقدة وتتغير بسرعة لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة متابعتها من خلال البيانات والمعلومات وتحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار. ويشير البعض إلى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح (الخارجيون) Stakeholders باعتبارهم أكثر ارتباطاً وتأثيراً في منظمة الأعمال.

❖ المنافسون

Competitors  
منظمات تنافس بعضها على  
الموارد والزبائن.

1. **المنافسون Competitors:** جميع المنظمات التي تنافس منظمة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، مثال ذلك أن الجامعات الخاصة تتنافس في ما بينها في الحصول على الموارد مثل الأساتذة المتخصصين وكذلك على الزبائن الذين هم الطلاب.

❖ الزبائن Customers

أفراد ومنظمات تدفع للحصول  
على السلع والخدمات التي  
تنتجها منظمة ما.

2. **الزبائن Customers:** وهم من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة فالمطاعم زبائنهم في الغالب أفراد يدفعون من أجل الحصول على وجبات الطعام، وفي حالات أخرى قد يكون الزبائن منظمات أخرى. لذا لا بد من معرفة الزبائن وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

❖ المجهزون Suppliers

منظمة أو فرد يقوم بتجهيز  
مواد أولية أو معلومات أو  
أموال أو قوة عاملة إلى منظمة  
ما.

3. **المجهزون Suppliers:** مجمل المنظمات التي تزود منظمة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال. فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية وبعض الجهات المتخصصة بجمع وتحليل المعلومات كل هؤلاء هم مجهزون.

❖ المشرعون

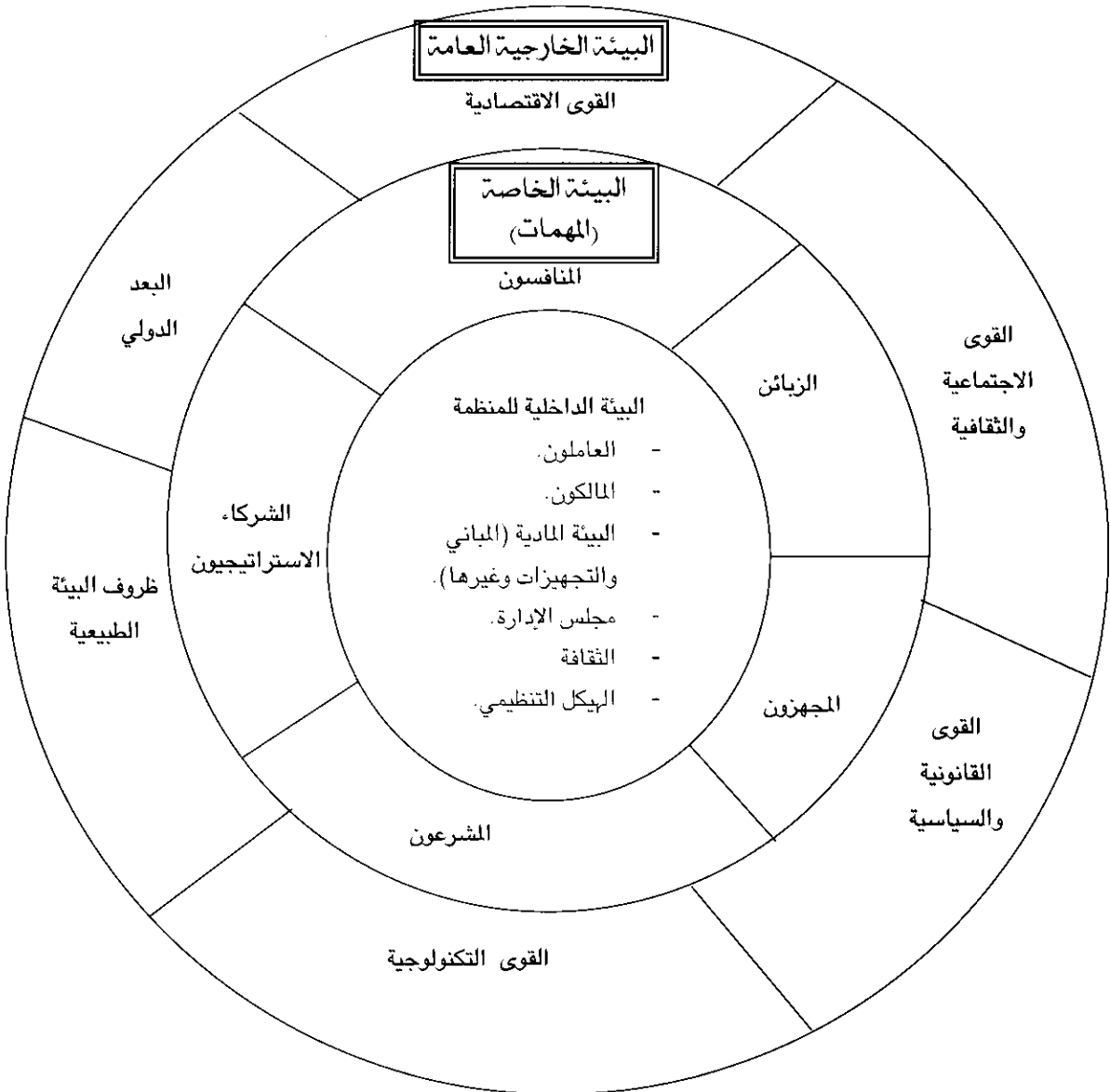
Regulators  
وحدات تنظيمية لها قوة إصدار  
القوانين والتشريعات أو  
الرقابة على أعمال المنظمة.

4. **المشرعون Regulators:** جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وممارساتها. وفي الدولة عادة ما يوجد نوعان من المشرعين: الأول هو الدوائر الحكومية Regulatory Agencies وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو المنظمات من ممارسات بعض المنظمات وذلك عن طريق سن قوانين وإصدار ضوابط عمل. أما الثاني فهو ما يسمى مجاميع المصالح Interests Groups

وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المنظمات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات والممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات، مثال ذلك المنظمة الوطنية لحماية حقوق المرأة أو جمعيات حماية المتقاعدين.

5. **الشريك الاستراتيجي Strategic Partner**: منطمتان أو أكثر تعمل مع بعض في مشاريع مشتركة وهذه الشراكة الاستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر. ويمكننا تلخيص الأفكار المتعلقة ببيئة المنظمة في الشكل التالي:

♦ الشريك الاستراتيجي Strategic Partner  
منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر.



شكل (1-4): بيئة المنظمة

## ❖ البيئة الداخلية Internal Environment

### ❖ البيئة الداخلية

**Internal Environment**  
هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة.

لورجعنا إلى الشكل (1-4) أعلاه نجد أن بيئة المنظمة الداخلية تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمكائن والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.

### ❖ المالكون Owners

أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات.

## 1. المالكون Owners

هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية Individual كأن تكون أعمال صغيرة أو عائلية أو قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن أو التوصية أو الشركات المساهمة الكبيرة. يشكل المالكون عنصراً مهماً في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها ونموها.

### ❖ مجلس الإدارة

**Board of Directors**  
مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المساهمين.

## 2. مجلس الإدارة Board of Directors

ينتخب مجلس الإدارة من قبل المساهمين Stockholders للإشراف على الإدارة العامة (العليا) General Management للمنظمة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين. وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قوياً في رسم اتجاه ومسار المنظمة وعملها ويتدخل كثيراً في عمل الإدارة أو قد يكون دوراً لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا من قرارات.

### ❖ العاملون Employees

جميع الأفراد الذين يمارسون عملاً فنياً أو إدارياً أو غيره في المنظمة.

## 3. العاملون Employees

عنصر أساسي ومهم في بيئة المنظمة الداخلية حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة بشكل كبير. يشتمل هذا المصطلح على كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا فنيين أو موظفين إداريين أو عاملين غير ماهرين. ويمكن أن يكونوا على الملاك الدائم Permanent أو بعقود مؤقتة Temporary حيث هناك نزعة أو ميل للاعتماد أكثر فأكثر على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأن الأمر يعتبر أكثر مرونة. لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات على المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من العاملين واستحدثت الكثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقاً. وتولي

الشركات الكبرى عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم، فهذه شركة Sun Microsystems الأمريكية مثلاً، استحدثت وظيفة مدير فاعلية مكان العمل Workplace Effectiveness Manager محتواها الأساسي ينصب على التأكد من أن مكان العمل مناسب جداً للعاملين بحيث يستطيعون تقديم أفضل ما يمكن على مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

#### ❖ البيئة المادية

##### Physical Work Environment

ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات ومكائن ومباني وغيرها.

#### 4. البيئة المادية Physical Work Environment

تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والمكائن والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

#### ❖ العلاقة بين المنظمة وبيئتها

### Relationship Between the Organization and Its Environment

#### ❖ الميزة التنافسية

##### Competitive Advantage

وجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز على المنافسين الآخرين.

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيداً، أن تحصل على ميزات تنافسية Competitive Advantages أفضل من غيرها خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية Core Competencies تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

#### ❖ التعقد البيئي

##### Complexity

كثرة مكونات وعناصر البيئة وإمكانية تجزئة عالية.

ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبنى على معرفة ضمنية ولا يستطيع المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة وتتمكن المنظمة من الاستفادة منها

#### ❖ التغيير البيئي Change

استقرار أو حركية في مكونات وعناصر البيئة.

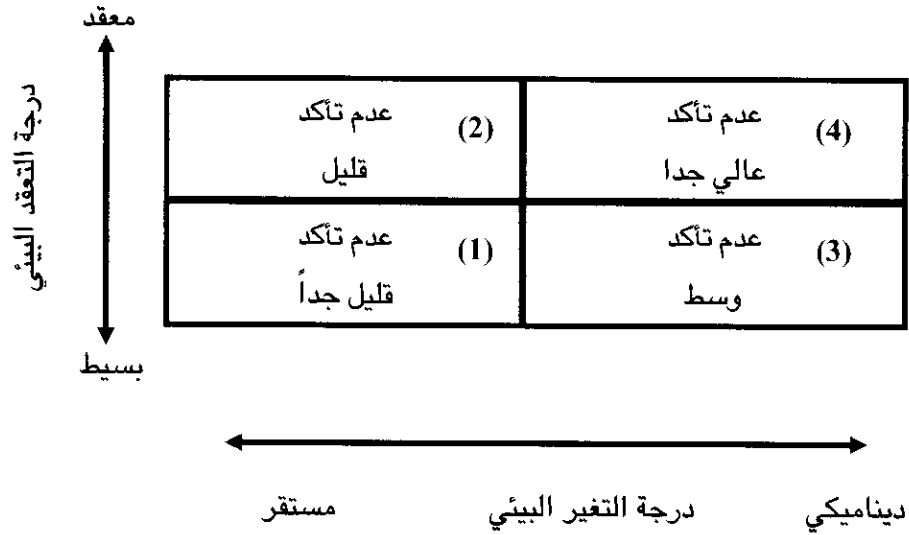
إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة Complexity والتغيير البيئي Change. فدرجة

#### ❖ عدم التأكد

##### Uncertainty

نقص المعلومات حول البيئة الذي ينتج عن التغيير والتعقد البيئي.

التعقد البيئي تتمثل بعدد مكونات البيئة وإمكانية تجزئتها فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة وبتجزئة بسيطة في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة وتجزئة عالية. أما درجة التغيير فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة. ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد Uncertainty والذي يمثل أكبر تحدي أمام إدارة منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها. ونستطيع أن نوضح هذا الأمر من خلال الشكل التالي:



شكل (2- 4): العلاقة بين التغير والتعقّد البيئي

## ثانياً: المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

### Customers – Driven Organization

يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن اليوم هو حريتهم الكاملة في الاختيار والميسورية العالية للسلع والخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين وقدراتهم الكبيرة على توفير أنواع متعددة وكثيرة من المنتجات السلعية أو الخدمية. إن معرفة الشرائح المختلفة من الزبائن أصبحت بحد ذاتها عملاً قائماً حيث نجد أن الكثير من محركات البحث والمواقع المتخصصة على الإنترنت تقوم بإعداد قوائم الزبائن لكثير من الشركات مع كافة التفاصيل المتعلقة بأحوالهم الشخصية وسلوكياتهم في الشراء. وتجدر الإشارة إلى أن منظمات الأعمال تنظر إلى الزبائن بمنظور مختلف عن السابق فهي تميز بين نوعين من الزبائن: الزبون الخارجي External والزبون الداخلي Internal. فالأول قد يكون فرداً أو شركة تستهلك مباشرة السلعة أو الخدمة أو تكون وسيطاً لمستهلك نهائي. أما الثاني، أي الزبون الداخلي فهو موجود داخل المنظمة وهو تعبير مجازي عن الأفراد والمجموعات العاملة في المنظمة والذين يعتمدون في عملهم على بعضهم حيث تنتج السلعة أو تقدم الخدمة بعمليات متتابعة يكون فيها كل عامل زبوناً (مستلماً) للعامل الآخر لذا يجب أن تكون العملية السابقة منجزة بأعلى المواصفات وتقدم للعامل التالي بأحسن صورة. وهكذا فإن مفهوم خدمة الزبون Customer Service تبدأ أولاً داخل المنظمة، والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.