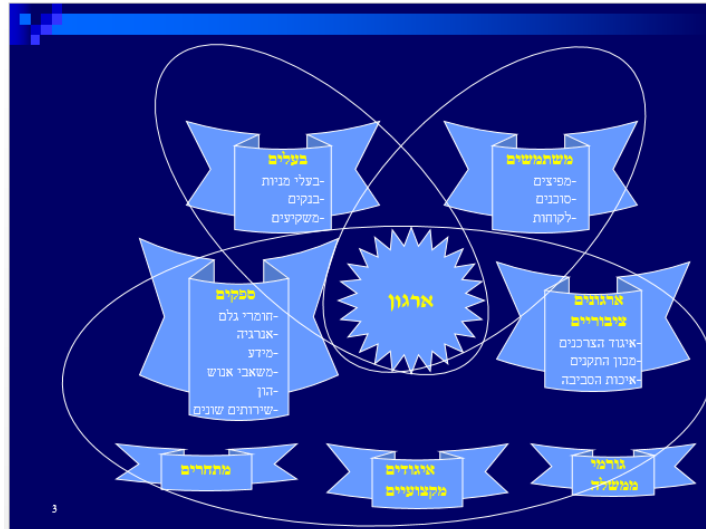


סביבה ארגונית

הגדרה - מכלול הגורמים המצויים מחוץ לגבולות הארגון, המסוגלים להשפיע על מבנהו, על הרכבו, על תפקודו ועל שלמותו.
סביבה ארגונית היא סביבה שמשפיע על פעילות והתנהלות הארגון (ספקים, לקוחות וכו'). הסביבה הזאת יכולה להחליט אם הארגון ישרוד, לכן על ארגון לדעת איך להתנהג בסביבה שלו.



Environmental domain – תחום ארגוני

תחום ארגוני לדוגמא: מסעדה שהתחום הארגוני שלה זה הסעדה.
נישה- משהו מצומצם יותר עם צרכים ומאפיינים ספציפיים (בתוך הסעדה הנישות הן, לדוגמא, מזון מהיר, מסעדת יוקרה וכו').
לפי הנישה נדע לחזות דברים שיקרו בארגון ומסביבו. נבחן את ארגונים שנמצאים בנישה שלנו ונלמד אותה, כך נפתח את האסטרטגיה של האגון.

- כל האלמנטים מחוץ לגבולות הארגון שיש להם פוטנציאל להשפיע על הארגון. הסביבה שבה בחר הארגון לפעול.
- בתוך ה-domain, כל ארגון קובע לעצמו גם את הנישה (Niche)= זהו domain עם צרכים ומאפיינים ספציפיים.
- ארגונים אינם מגיבים בלבד לשינויים חיצוניים, מנהלים יכולים לפתח אסטרטגיות לשליטה באותם אלמנטים שחיוניים להישרדות הארגון והצלחתו.

שתי רמות בהתייחסות לסביבה הארגונית

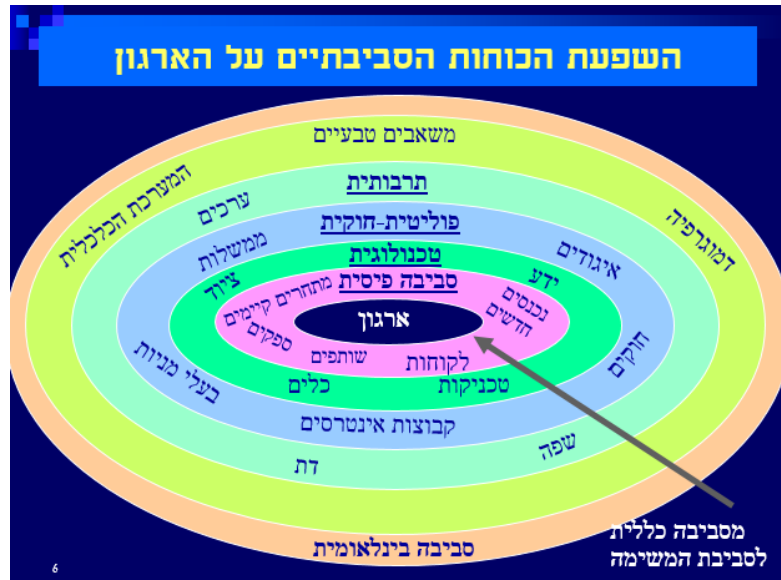
על הארגון לנתח את הסביבה שלנו ולנתח לפי הגורמים- (המשך במצגת)
סביבת משימה (מיקרו), כללית (מאקרו)
יש ארגונים שבהם הסביבה הכללית תהיה בסביבת המשימה (לדוגמא רשויות שיהיו סביבה כללית בהסעדה אבל סביבת משימה אצל הבנקים).

Environment סביבה תפקודית/סביבת המשימה ✓

הסקטורים בעלי השפעה ישירה על היכולת של הארגון להשיג מטרותיו. כמו: ספקים, לקוחות, שותפים, מתחרים, הון, טכנולוגיה, תעשייה – הענף בו הארגון פועל, קהילה, שוק העבודה הרלבנטי.

General Environment סביבה כללית ✓

הסקטורים אשר ישפיעו על הארגון באופן עקיף. גורמים אלו משפיעים על כל הארגונים ולא רק על הארגון הספציפי. כמו: ממשלה, רשויות, עריות, חוקים, מצב כלכלי, מצב בטחוני, מצב חברתי, הרגלי צריכה, שינויים בשעות הפנאי.



ארגון ייבחר 2-3 סקטורים שהכי חשובים עבורם לבניית הארגון-



10 סקטורים בסביבה הארגונית/ Daft

1. **סקטור התעשייה** – מתייחס לכל המתחרים ומשתפי הפעולה באותו סוג עסקים כמו של הארגון אותו אנו חוקרים. משפיע על התחרות, גודל, כמות הפרסום, סוג לקוחות, רווחיות.
2. **סקטור השוק** – הלקוחות שרוכשים את המוצרים והשירותים כיום ובעתיד. ביקוש, אסטרטגיות מכירות, אסטרטגיות שיווק (משפחות, אנשי-עסקים, ועדי עובדים...)
3. **סקטור משאבי אנוש** – לארגון צריכה להיות נגישות לכוח אדם מהימן ומיומן הדרוש לו. מושפע מ: שוק העבודה, סוכנויות תעסוקה, אוניברסיטאות, מוסדות להכשרה מקצועית, מועסקים של חברות אחרות, איגודי עובדים.
4. **סקטור חומרי גלם** – כל התשומות של הייצור הנרכשות מהסביבה: ספקים, יצרנים, מבנים ושירותים.(ספקי מזון - חקלאים, אביזרי מטבח, מוצרי חשמל, סבונים וחומרי ניקוי)

5. **סקטור טכנולוגי** – הידע והטכניקות הנגישות לארגון ע"מ לייצר מוצרים או לתת שירותים מסוימים. (מערכת הזמנות ממוחשבת, ניהול שולחנות במסעדה, תוכנות מלאי תוכנות מידע לתיאום בין מחלקות. טכנולוגיות בניה, תכנון מטבחים, חומרים חדשניים לייצור כלי בישול, השבחת מזון) הטכנולוגיה משפיעה על רמת המומחיות הנדרשת.
6. **סקטור משאב פיננסי** – מהי מידת הנגישות לכסף? משקיעים.
7. **תנאים כלכליים** – "הבריאות" הכלכלית של האזור או המדינה בה הארגון פועל. (מיתון, שיעורי אבטלה, שיעור אינפלציה, רמת השקעות, צמיחה, כוח קניה של צרכנים).
8. **סקטור הממשלה** – כל המערכת הפוליטית תחקיקתית המקיפה את הארגון. (מיסוי, תברואה, רישיונות, פיקוח היתר מכירת משקאות חריפים, זכויות יוצרים למוזיקה, חוק מכירת חמץ, תעודות כשרות).
9. **סקטור הסוציו-תרבותי** – הגורמים החברתיים והתרבותיים במדינה. מערכת ערכים, אמונות, דת, מוסר עבודה ומאפיינים דמוגרפים כמו גיל, השכלה, התפלגות הכנסות, התפלגות שוק עבודה.
10. **סקטור הגורמים הבין לאומיים** – תחרות מצד חברות זרות, רכישה, כניסה לשווקים בין לאומיים, מיסוי ותקנות של מדינות זרות, שערי המרה של מטבעות.



המימדים לניתוח הסביבה הארגונית – **מודל אי הוודאות של דנקן** :

כשאנחנו בוחרים סקטורים נצטרך לבדוק איפה הוא עומד לפי הפרמטרים-

- ✓ **יציבות**-----**דינאמיות** -
קצב השינויים בגורמים הרלבנטיים בסביבה הארגונית. סביבה תחשב יציבה אם לא חלו בה שינויים במהלך שנה ויותר.
- ✓ **מורכבות**-----**פשטות** -
מספר הגורמים הרלבנטיים ומידת השונות בין הגורמים השונים המשפיעים על הארגון בסביבה.
סביבה פשוטה מאופיינת במספר קטן של גורמים פעילים שהם בעלי השפעה; סביבה מורכבת- כוללת גורמים רבים ושונים שהארגון נאלץ לאתר אותם, לעקוב אחריהם ולהתמודד עימם.
↓
- ✓ **וודאות**-----**אי וודאות** -
המידה בה ניתן לחזות שינויים בגורמים רלבנטיים בסביבה.

		מורכבות	
		פשוט	מורכב
קצב השינויים	יציב	ודאות גבוהה (סביבה רוועת)	ודאות בינונית (סביבה יציבה)
	דינאמי	אי ודאות בינונית (סביבה דינאמית)	אי ודאות גבוהה (סביבה סוערת)

דוגמא לוודאות גבוה- קפיטריה במכללה (לקוחות קבועים עם מצב כלכלי טוב, אין מתחרים וכו) ודאות בינונית – בנק
אי ודאות בינונית- חנות בגדים (אופנות משתנות, מצריך להיות קשוב ללקוחות)
אי ודאות גבוה – חברות הייטק (קצב שינוי מהר, טכנולוגיה מתפתחת מהר)

מודל להערכת חוסר ודאות סביבתית נתפסת	
<p>Low Uncertainty אי-ודאות נמוכה = פשוט + יציב</p> <p>1. מספר קטן של אלמנטים חיצוניים, ואלמנטים דומים 2. האלמנטים נשארים אותו דבר, או משתנים לאט</p>	<p>Low-Moderate Uncertainty אי-ודאות בינונית נמוכה = מורכב + יציב</p> <p>1. מספר גדול של אלמנטים חיצוניים, ושוני בין האלמנטים 2. האלמנטים נשארים אותו דבר, או משתנים לאט</p>
<p>High-Moderate Uncertainty אי-ודאות בינונית גבוהה = פשוט + לא יציב</p> <p>1. מספר קטן של אלמנטים חיצוניים, ואלמנטים דומים. 2. אלמנטים משתנים בתדירות גבוהה ובאופן לא צפוי.</p>	<p>High Uncertainty אי-ודאות גבוהה = מורכב + לא יציב</p> <p>1. מספר גדול של אלמנטים חיצוניים, ושוני בין האלמנטים 2. אלמנטים משתנים בתדירות גבוהה ובאופן לא צפוי.</p>