

## دورة حياة المنظمة وعلاقتها ببيئة المهمات : دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعية في اليمن، الأردن، والعراق

سنان غالب المرهضي

أستاذ مساعد ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد ، جامعة صنعاء ، صنعاء - اليمن  
(قدم للنشر في ١١/١١/١٤١٨ هـ ؛ وقبل للنشر في ١٦/٦/١٤١٩ هـ)

**الملخص .** تناقش هذه الدراسة العلاقة بين دورة حياة المنظمة، وبيئة المهمات في عينة من المنظمات الصناعية، اختبرت بطريقة عشوائية في كل من اليمن، والأردن، والعراق. وقد أجريت مقابلات مع ٢٢٩ مديراً في ٥٢ منظمة في الأقطار المذكورة. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:  
١- أظهر التحليل الإحصائي ANOVA تباين أهمية متغيرات بيئة المهمات عند معنوية  $P < 0.05$  عبر الأقطار، وفي المرحلة الثانية من مراحل تطور المنظمات (عينة الدراسة).  
٢- عدم تباين أهمية متغيرات بيئة المهمات عبر وظائف المنظمة التي شملتها الدراسة.

### المقدمة

تناول الباحثون العلاقة بين المنظمة وبيئتها من خلال اتجاهين. الاتجاه الأول، يرى أن سلوك المنظمة تجاه بيئتها سلوك ألياً، وأن ليس لإدارة المنظمة خيار في ذلك [١]. ولو سلمنا بهذا الرأي، فإن ذلك يعني تعطيل دور الإدارة، وبالتالي يعزى أي فشل إلى بيئتها، وليس

إلى إدارتها ، وهذا مناف للفكر الاستراتيجي الحديث الذي يسعى للوصول إلى آليات تساعد الإدارة على التقليل من التأثير البيئي السلبي على المنظمة . وهذا ما أكده الاتجاه الثاني ، الذي يؤكد على عقلانية سلوك المنظمة تجاه بيئتها [٢] ، وأن قيادتها الإدارية هي التي تحدد أولوياتها البيئية من خلال اتخاذ القرارات الملائمة تجاهها [٣] . تباينت آراء الباحثين حول المرحلة التي تتطلب من المنظمة التركيز على بيئة المهام ، فمنهم من رأى أن ذلك يكون في المرحلة الأولى [٤] . ورأى آخرون أن ذلك يكون في المرحلة الثانية [٥] . إن الباحث يتفق مع الرأي الأول ، نظراً لاحتياج المنظمة في المرحلة الأولى إلى إشهار نفسها وإقامة علاقة وثيقة مع الأطراف ذات الصلة بتحقيق أهدافها واستمراريتها أمثال المجهزين ، المستهلكين ، والدائنين وغيرهم . ويتضح مما سبق أن هناك قوى (عوامل) بيئية تؤثر في المنظمة ، ولكن هذا التأثير يتباين من مرحلة إلى أخرى من مراحل تطور المنظمة .

هذه الدراسة محاولة استكشافية للعلاقة بين مراحل تطور المنظمة وبيئة المهام في عينة من المنظمات الصناعية في كل من اليمن ، الأردن والعراق . كما تسعى الدراسة إلى توضيح أوجه التشابه والاختلاف في اهتمام المنظمات عينة الدراسة بمتغيرات بيئة المهام . ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين : أحدهما نظري ويتضمن : مفهوم البيئة ، أبعادها ، عواملها ، بعض الدراسات السابقة ، والآخر عملي ويشمل : المنهجية ، عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ، وأخيراً الاستنتاجات والمقترحات .

## أولاً : بيئة المهام

### ١- المفهوم

يكتنف الغموض عمليات تصنيف البيئة التنظيمية وتعريفها ، ومع ذلك فإن المهتمين بهذا الجانب يكادون يجمعون على تقسيم البيئة التنظيمية إلى بيئة عامة ، وهي كل شيء يحيط بالمنظمة ، وبيئة مهام وهي جزء من البيئة العامة الذي يؤثر بشكل مباشر على عمليات وضع أهداف المنظمة وتحقيقها . [٦]

### ٢- أبعاد بيئة المهام

تعددت أبعاد بيئة المهام من باحث لآخر ، لكن أبرزها :

### أ) حالة عدم التأكد: Uncertainty

هناك علاقة عكسية بين حالة عدم التأكد ومدى توافر كفاية المعلومات البيئية المتاحة ووضوحها لمتخذ القرار وقدراته الإدراكية [٧].

إن التغير البيئي (السريع والبسيط)، والتعقد البيئي (عدد العوامل المتغيرة والتشابه والاختلاف فيما بينها)، وطول فترة المعلومات المرتدة، وعدم معرفة نتائج القرار، كذلك يؤثر في حالة عدم التأكد. إن قدرة متخذ القرار على التقليل من حالة عدم التأكد والتنبؤ بالظروف البيئية تؤدي إلى زيادة فاعلية القرارات المتخذة.

### ب) اعتماد الموارد: Resource Dependence

جاءت هذه الخاصية من فكرة مفادها أن المنظمات تتنافس على وتشارك في موارد متاحة في بيئتها الخارجية، وأن هذه الموارد نادرة نسبياً. وبالتالي فإن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها وقوتها ومركزها التفاوضي في الحصول على الموارد التي تحتاجها [٨]. ولقد قام Blau, ١٩٩٤ [٩] بتطوير دراسة Emerson، واقترح أربعة عوامل يجب توافرها في المنظمة إذا ما أرادت أن تحقق الاستقلال النسبي عن المنظمات الأخرى وهي:

- ١- وفرة الموارد والقدرة على التحكم فيها.
- ٢- توافر أكثر من مصدر للموارد المطلوبة.
- ٣- القدرة على استخدام القوة والنفوذ على مصادر الموارد.
- ٤- ضعف الحاجة للموارد.

أما جماعة Aston فقد اقترحت خمسة معايير لقياس درجة الاعتمادية هي:

- ١- التكامل الخلفي مع المجهزين من خلال المشاركة في الملكية، أو وضع شروط في العقود.
  - ٢- طبيعة حيازة الزبون لمخرجات المنظمة هل هي للتخزين، أم للاستخدام مباشرة.
  - ٣- التكامل الأمامي مع المستهلكين من خلال عقود التوزيع، أو تملك منافذ التوزيع.
  - ٤- اعتماد المنظمة على مستهلك كبير، أو زبون رئيسي يشتري نسبة كبيرة من المخرجات.
  - ٥- اعتماد المنظمة على مجهز واحد في توفير المواد التي تحتاج إليها [١٠].
- إن درجة الاعتمادية تقل بتطور المنظمة. إذ أن تأثير المجهزين والموزعين يكون كبيراً

على المنظمة في بداية نشأتها، وذلك لزيادة حاجتها لهم وضعف إمكانياتها وخبرتها في القيام بعمليات التكامل، كذلك خبرتها ومعرفتها بالبيئة الخارجية وعلاقتها بها تكون مازالت في مرحلة التكون. وعليه فإن المنظمة في مرحلة النضج تكون أقل اعتمادية منها في بداية حياتها.

### ج) الخيار الاستراتيجي: Strategic Choice

تقوم هذه الخاصية على فكرة مضمونها أن أمام متخذ القرار خيارات بيئية، تتأثر بعوامل كثيرة، لكن ذلك التأثير متباين بتباين الهدف المرغوب تحقيقه، والذي هو عملية نسبية، إلا أن هناك مدى بين تحقيق الهدف بشكل مثالي Maximization وتحقيقه بشكل مقبول Satisficing، وأن حرية متخذ القرار تكمن في ذلك المدى. ولقد حدد (Child, 1972) الخيار الاستراتيجي في النقاط التالية [١١].

١ - متخذ القرار لديه الاستقلالية في استنتاج ما يشاء من البدائل البيئية المتعددة، واختيار البديل المناسب.

٢ - تقويم فاعلية المنظمة يتم من خلال مدى، وليس على أساس نقطة محددة.

٣ - ليس بالضرورة أن تكون المنظمة تابعة لبيئتها، بل إن لديها قوة تتحكم فيها. تتباين هذه القوة في رأي الباحث من وقت لآخر، وذلك تبعاً لمرحلة التطور، وذلك لأن الشركات الكبيرة تستطيع التحكم في الطلب من خلال سيطرتها على منافسيها. كذلك فإن مديري الشركات الكبيرة يؤثرون في تشريعات الدولة وقوانينها من خلال نفوذهم وتأثيرهم في القرار السياسي.

٤ - إدراك الأحداث المهمة التي تجرى في البيئة وتقويمها، واتخاذ الإجراءات اللازمة في المنظمة، وأن تقويم متخذي القرارات للبيئة التنظيمية يعتمد على خبرتهم والإمكانيات والخبرات المتاحة في المنظمة.

إن الخيارات تزداد بزيادة تطور المنظمة، وخبرات القيادات الإدارية فيها في عمليات تقويم البيئة ووضع الاستراتيجيات، وسمعة المنظمة وقوة نفوذها في بيئتها، لا يتأتي إلا من خلال تراكم معرفي ومادي يتحقق من خلال التطور والسمعة التي اكتسبتها المنظمة.

### ٣- عوامل بيئة المهام

تتضمن بيئة المهام عوامل كثيرة، لكن العوامل الشائعة هي: المجهزون، المنافسون، المستهلكون، المالكون، الدائنون، الموزعون، القوى العاملة، والتشريعات والقوانين الحكومية. وهذه العوامل معتمدة من معظم الشركات العالمية مثل (IBM)؛ وهي معتمدة كذلك من أغلب كتّاب المنظمة [١٢]. يتباين اهتمام المنظمة بالعوامل السابقة تبعاً لمرحلة تطورها. إذ نجد المنظمة في المرحلة الأولى يزداد اهتمامها بعوامل بيئة المهام نظراً لحدثة نشاطها وقلة مواردها وخبرتها في المجال الذي تنتمي إليه، ويكون الهدف الرئيسي للمنظمة في هذه المرحلة، هو كسب ثقة ودعم بيئة المهام، ويكون تركيز المنظمات على المجهزين والمستهلكين أكثر من غيرها من العوامل. وتتناقص الأهمية بانتقال المنظمة إلى المرحلة الثانية والثالثة. ثم تعود المنظمة في المرحلة الرابعة، فتولي بيئة المهام أهمية، ولكن الهدف هنا يختلف عنه في المرحلة الأولى. إذ أن هدف المنظمة في هذه المرحلة هو استغلال مكانتها السوقية ونفوذها في سبيل زيادة الأرباح، واستغلال التراكمات المعرفية والمادية في دخول أسواق جديدة، واستحداث خطوط إنتاجية جديدة وزيادات السيطرة على بيئة المهام من خلال التكامل الأمامي والخلفي ومواجهة المنافسين الجدد، إما بالتهامهم أو مشاركتهم.

### ثانياً : دورة حياة المنظمة

يكتنف الغموض والتعددية مفهوم دورة حياة المنظمة في أطروحات الباحثين. فمنهم من يعتقد أنه والنمو شيء رمزي غير مباشر [١٣]. بينما يرى آخرون أن النمو والتطور التنظيمي يرتبطان بتغير التكنولوجيا المستخدمة [١٤]. لقد لاقى مفهوم دورة حياة المنظمة اهتماماً كبيراً في الأدب التسويقي الذي يعتقد أنصاره أن بقاء المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على تقديم منتجات جديدة. ومع أن دورة حياة المنظمة تأخذ ظاهراً دورة حياة المنتج نفسها، فإنها تختلف. إذ أن المنتج مفردة في المنظمة بينما المنظمة، مجموعة وحدات لها خصائصها التي تتطلب التحويل Modifications، لكي تنتقل المنظمة إلى مرحلة أخرى. تم تناول دورة حياة المنظمة بشكل نظري أكثر منه عملي. ولقد ناقش علماء الإدارة - كل

حسب وجهة نظره - . وفيما يلي أهم النماذج التي تناولت دورة حياة المنظمة .

### نماذج دورة حياة المنظمة

تتعدد النماذج التي تناولت دورة حياة المنظمة بتعدد رؤى أصحاب النماذج، والنماذج الأكثر شيوعاً هي :

- ١ - نموذج Greiner . ١٩٧٢ الذي اعتبر أن الأزمة « Crisis » هي التي تحدد مرحلة تطور المنظمة، وأن قدرة المنظمة على تجاوز تلك الأزمة هو الذي يؤهلها للانتقال إلى مرحلة تالية، واعتبر عمر المنظمة وحجمها أبعاداً أساسية لتشخيص مرحلة تطور المنظمة [١٥].
- أثبتت بعض الدراسات الميدانية عدم صحة ذلك [١٦]. لم يفرق Greiner بين نوعية المشكلات التي هي طبيعية عند Adizes, ١٩٨٢ م، وأن تجاوز المنظمة للمشكلات غير الطبيعية باقتدار هو الذي يؤهلها للانتقال إلى مرحلة تالية . كذلك اعتبر Adizes أن البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وكذلك السلوك التنظيمي مؤثرات أساسية تساعد في تشخيص المرحلة التي عليها المنظمة، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالمرحلة التالية .
- ٢ - نموذج القيم التنافسية Competing Values Model : يفترض هذا النموذج، والذي طور من قبل Quinn and Rohrbaugh, ١٩٨٣ م، أن استراتيجيات المنظمة تجاه بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك نوعية البناء التنظيمي ومعايير قياس الفعالية تتباين عبر دورة حياة المنظمة [١٧].

### ثالثاً : بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين بيئة المهمات ودورة الحياة

بدأ الاهتمام بدراسة العلاقة بين دورة حياة المنظمة وبيئة المهمات من قبل العديد من الباحثين . من ذلك دراسة Quinn and Cameron, ١٩٨٣ التي توصلت إلى أن استراتيجيات المنظمة تجاه بيئتها تتباين ومراحل تطورها، وليس لطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة كما يفترض أنصار النظرية الموقفية [١٨]. وقد جاءت دراسة كل من [١٩] Donovan, 1990 Gardner, ١٩٩٣ [٢٠] مؤكدة للنتائج التي توصل إليها (Quinn and Cameron, ١٩٨٣)، إذ تؤكد أن المنظمات في المرحلة الأولى تكون أكثر تركيزاً في بيئة المهمات منها في المراحل

الأخرى . وقد تم التوصل كذلك الى أن المنظمات في المرحلة الثانية تكون أكثر تركيزاً على البيئة الداخلية منها في المرحلة الأولى والرابعة التي يكون تركيز المنظمات على بيئة المهمات [٢١] .

### رابعاً : منهجية الدراسة

يتضح من العرض السابق قلة الدراسات العملية للعلاقة بين دورة حياة المنظمة وبيئة المهمات في الدول المتقدمة، بل وندرتهما في الوطن العربي . وهذا ما شجع الباحث على تناول مثل هذا الموضوع .

#### ١- مشكلة الدراسة

ترى النظرية الموقفية وأنصارها أن استراتيجيات المنظمة وقراراتها متباينة وطبيعية البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة [٢٢]، لكن المهتمين بدورة حياة المنظمة يعتقدون أن استراتيجيات المنظمة تجاه بيئتها متباينة ومراحل تطور المنظمة [٢٣]، ومن الصعوبة بمكان إيعاز تباين استراتيجيات المنظمات البيئية لأي من الاتجاهين دوغماً إجراء دراسة ميدانية في بيئات مختلفة مع تشخيص دورة حياة المنظمات المبحوثة .

#### ٢- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية

- أ) هل تتباين أهمية بيئة المهمات بتباين الأقطار التي تعمل فيها المنظمات عينة الدراسة؟  
 ب) هل تتباين أهمية بيئة المهمات عبر دورة حياة المنظمات عينة الدراسة؟  
 ج) هل تتباين أهمية بيئة المهمات من وظيفة لأخرى من وظائف المنظمة؟

#### ٣- عينة الدراسة

يهدف الإجابة على التساؤلات السابقة، فقد تم اختيار - وبطريقة عشوائية - ٥٢ منظمة صناعية بواقع (٢٩ منظمة يمانية، ١٢ منظمة أردنية، ١١ منظمة عراقية)، وكان مجموع أفراد العينة (٢٢٩ مديراً) توزيعهم على التوالي ١٢٧ مديراً يمانياً، ٥٢ أردنياً، ١٠٠ عراقياً . وقد حرص الباحث على أن تكون المنظمات عينة الدراسة كبيرة الحجم (١٠٠ عامل فأكثر)، وأن تكون قد بدأت نشاطها قبل عام ١٩٩٠ .

### \* التباين في حجم العينة يرجع للأسباب التالية

بالنسبة لحجم المنظمات الصناعية اليمينية فقد غطت حوالي ٥٥٪ من المنظمات الصناعية التي يزيد عدد العمال فيها على ١٠٠ عامل ، ووجد الباحث تجاوبا كبيرا في إعادة الاستثمارات ، إذ كانت نسبة المنظمات غير المتجاوبة تمثل ٧ من ٣٦ ، وبما يساوي ١٩٪ .

صغر حجم عينة الدراسة في الأردن ، يعود إلى عدم التجاوب والرفض الذي وصل إلى ١٤ مظمة من ٢٥ ، والتي تساوي ٥٦٪ تقريبا ، إذ تم توزيع استمارة الاستبيان على ٢٥ مظمة في مدينة سحاب الصناعية وفي عمان ، وللأسف لم تتجاوب إلا ١١ مظمة فقط .

يعود صغر حجم العينية في العراق إلى أن الدراسة قد اقتصرت على عينة من المنظمات الصناعية في بغداد .

### ٤- مقياس الدراسة

تم تحديد مراحل تطور المنظمات عينة الدراسة [٢٤] ، بالاعتماد على مقياس Kazanjian and Drazin ١٩٨٩ جدول (١) . أما المتغيرات الخاصة ببيئة المهمات ، فقد تم تحديد ٨ أسئلة لتشخيص أهمية بيئة المهمات . وقد تم اختبار الصدق الظاهري لهذه الأسئلة يعرضها على نخبة من الأساتذة في الجامعات العراقية واليمانية . كما تم اختبار الصدق المنطقي ودرجة السريان أو ثبات المعيار (Reliability and Validity) بهذا المقياس باستخدام تحليل (Cronbach Alpha) والذي بلغ ٨٣ بعد أن تم عرضه على مجموعة من المديرين . تم كذلك اعتماد مقياس ليكارت السباعي في هذه الدراسة بالنسبة ل فقرات بيئة المهمات (١ - أهمية قليلة جداً ٢ - أهمية قليلة جداً ، ٣ - أهمية قليلة ٤ - أهمية متوسطة ٥ - أهمية كبيرة ٦ - أهمية كبيرة جداً . ٧ - أهمية كبيرة جداً جداً) .



جدول (١) . توزيع المنظمات (صحة الدراسة) حسب مراحل تطورها على مستوى الأقطار.

المجموع الكلي	المرحلة الرابعة			المرحلة الثالثة			المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			الأقطار	المرحلة الأولى	
	المراق	الأردن	اليمن	المراق	الأردن	اليمن	المراق	الأردن	اليمن	المراق	الأردن	اليمن			
٢														ت	المرحلة الأولى * تطوير وتصميم المنتج * العمل على الأمرال * تطوير النشاط التسويقي * التصور على العمالة الأخرى
٣,٩														٢,٩	المرحلة الثانية * تقديم منتج مرغوب * زيادة الإنتاج والبيع * سمعة جيدة
٣٧							٨	٩	٢٠						* تنمية الأور الشبكية
٧١,١							٧٣	٧٥	٦٩					٪	المرحلة الثالثة * زيادة الإنتاج * زيادة المبيعات * زيادة العمالة
١١				٣	٣	٥								ت	* التصاريح التوزيع
٧,٢١					٢٧	٢٥		١٧,٢						٪	المرحلة الرابعة * إيجاد منتج جديد * المنافسة على الصمة السوقية للمنطقة * التركيز على الرقابة * تحقيق كفاءة
٢				٢										ت	
٣,٩				١,٩										٪	
٪١٠٠	-	-	-	٢	٣	٥	٨	٩	٢٠	-	-	٢			
٥٢	-	-	-	٦,٩	٢٧	٢٥	٧,٢	٪٧٣	٪٧٥	٪٦٩		٦,٩			المجموع

يتضح من الجدول (١) ما يأتي :

١, ٧١٪ من المنظمات (عينة الدراسة) في الأقطار الثلاثة تقع في المرحلة الثانية ، وهذه الحقيقة تعكس البداية القريبة لظهور الصناعة في الوطن العربي ، هذا من ناحية ، أو للتوجه نحو التنمية الصناعية منذ أواخر السبعينيات من ناحية أخرى .

تركز المنظمات الصناعية (عينة الدراسة) بين المرحلتين الثانية والثالثة والتي تمثل ٩٢, ٢٪ ، وذلك يعني أن الصناعات في هذه الأقطار هي في مرحلة النمو ، وأنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج المتمثلة هنا بالمرحلة الرابعة .

### خامساً : عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

بهدف الإجابة على التساؤلات السابقة ، تم تحليل البيانات الميدانية باستخدام البرامج الإحصائية الآتية :

(Statistical Packages for Social Science (SPSS); Statgraph and Minitab)

#### تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- ١ - شدة الإجابة : يهدف إلى معرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة عبر الأقطار التي شملتها الدراسة ضمن مقياس الإجابة السباعي .
- ٢ - الوسط الحسابي : يهدف إلى معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة .
- ٣ - الانحراف المعياري : يهدف إلى معرفة تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي .
- ٤ - معامل الاختلاف : يهدف إلى معرفة نسبة حصة كل وحدة من وحدات الوسط الحسابي .
- ٥ - تحليل التباين (Analysis of Variance (ANOVA) : يهدف إلى معرفة تباين المتوسطات في إجابات أفراد عينة الدراسة عبر مراحل تطور المنظمة . ومن خلال هذا التحليل تم معرفة قيمة F المحسوبة التي تحدد من خلالها القيم المعنوية ، مع ملاحظة أنه كلما زادت المتوسطات في الجداول التي تضمنت هذه الدراسة فإن ذلك يعني زيادة أهمية المتغير .

### شدة الإجابة عبر الأقطار

مع أن المنظمات (عينة الدراسة) تقع في المرحلة الثانية والثالثة من حياتها جدول (١)، فإن اهتمامها ببيئة المهمات مازال يحتل جزءاً كبيراً من استراتيجياتها، ويتباين ذلك الاهتمام بين قطر وآخر. وهذا يعزى إلى تباين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بين الأقطار التي شملتها الدراسة. ومن خلال الجدول (٢) نجد تباين اهتمام المنظمات بمتغيرات بيئة المهمات. إذ نجد المجهزين يحتلون المرتبة الأولى في المنظمات (عينة الدراسة) في الأقطار الثلاثة، إلا أن أهمية هذا المتغير تتباين بين قطر وآخر (٨١٪ في العراق، ٦٧٪ في اليمن، ٦١٪ في الأردن)، وذلك تبعاً للظروف الاقتصادية السائدة أثناء إجراء الدراسة. ويعكس هذا الاهتمام مدى اعتماد المنظمات (عينة الدراسة) على استيراد مدخلات إنتاجها من البيئة الخارجية. فعلى سبيل المثال: المنظمات الصناعية اليمنية تستورد أكثر من ٧٠٪ من مدخلاتها [٢٥]، والمنظمات الصناعية العراقية تعاني عجزاً شديداً في المدخلات الإنتاجية، نظراً للظرف الاستثنائي الذي يمر فيه القطر. أما المتغير الثاني الذي لاقى أهمية قصوى من المنظمات (عينة الدراسة) فهو متغير المستهلكين (٦٧٪ في اليمن، ٦٣٪ في الأردن، ٥٦٪ في العراق). ويمكن تحليل ذلك على النحو التالي:

(أ) إن المنظمات الصناعية في اليمن والأردن تعاني منافسة داخلية وخارجية شديدة، نظراً لزيادة عدد المنظمات الصناعية في المجال الواحد، ولتطبيق سياسة الاقتصاد الحر. أما الظرف الاستثنائي للعراق أثناء إجراء الدراسة، فقد أدى إلى تشجيع عمليات توفير السلع بغض النظر عن مصدرها سواء كان محلياً أو خارجياً.

(ب) المنظمات (عينة الدراسة) تقع في المرحلة الثانية والثالثة، وفي هذه المراحل تسعى المنظمات إلى كسب ثقة المستهلك، وزيادة الإنتاجية.

جدول (٢) شدة الإجابة ونسبتها إلى مساحة القياس السباعي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لتغيرات بيئة المهام للأقطار (اليمن، الأردن، العراق) = ٢٢٩.

الانحياز	اليمن				الأردن				العراق						
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة	مساحة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة	مساحة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة	مساحة القياس
١- المحزون	٤,٥٢	١,٨٨	٤١,٥٪	٤,٧	٧٧٪	٤,١٣	١,٧٥	٤٢٪	٣,٣	٦١٪	٥,٩	١,٦	٢٧٪	٥,٧	١٧٪
٢- المتكفون	٣,٣٥	١,٩١	٥٧٪	٣,٤	٨٨٪	٣,٩٢	١,٦٧	٤٢٪	٣,٩	٥٦٪	٢,٢	٣,١	٦٤٪	٢,٢	١٤٪
٣- المتكفون	٤,٦٥	٢,٢٦	٤٨,٦٪	٤,٧	٧٧٪	٣,٣٧	٢,٠٦	٤٧٪	٣,٤	٦٣٪	٣,٩	٢	٥١٪	٣,٩	١٥٪
٤- المتكفون	٣,٣٤	٢,٣٨	٧,١٣٪	٣,٥	٥٠٪	٣,٦٣	٢,٠٠	٥٥٪	٣,٦	٥١٪	٢,٧	٢,٢	٨١٪	٣,١	٣٣٪
٥- المتكفون	٣,٢٤	٢,١٤	٦٦,٣٪	٣,٤	٤٨٪	٣,٨٧	١,٧٤	٤٥٪	٣,٩	٥٦٪	٢	١,٦	٨٠٪	٢,٠	٥٢٪
٦- المتكفون	٤,٢٧	٢,١	٤٩,٢٪	٤,٣	٦٠٪	٣,٥٠	٢,٣٤	٦٦٪	٣,٥	٥٠٪	٢,٦	١,٧	٦٥٪	٢,٦	٣٧٪
٧- سوق	٤,١٧	٢,٠٥	٤٩,٢٪	٤,٢	٥٩٪	٣,٦٥	١,٨٨	٥١٪	٣,٧	٥٣٪	٤,٦	١,٩	٤١٪	٤,٦	٦٦٪
٨- التغيرات	٢,٤٩	١,١٠	٤٤,١٪	٢,٥	٣٥٪	١,٩٣	٩٣	٤٨٪	١,٩	٢٧٪	٣,٤	٨	٣٣٪	٣,٢	٣٨٪

إن الصعوبات الاقتصادية التي تعاني منها مجتمعات الأقطار عينة الدراسة وبشكل خاص اليمن والعراق قد انعكس - سلباً - على القوى الشرائية ، وعدم كفاية الأجور ، مما أدى إلى زيادة معدل دوران العمل ، وبالتالي احتياج المنظمات لعمليات الإحلال للعمالة بشكل مستمر ، مما انعكس على اهتمامها بمتغير سوق العمل (٦٦٪ في العراق ، ٥٩٪ في اليمن ، ٥٣٪ في الأردن) .

إن سياسة تشجيع الاستثمارات في الأقطار العربية بشكل عام ، وفي اليمن والأردن بشكل خاص ، وتبعية المنظمات عينة الدراسة في العراق للقطاع العام والمختلط ، قد جعل من المنظمات (عينة الدراسة) تولي المتغير (٨) أهمية قليلة (٢٧٪ في الأردن ، ٣٤٪ في العراق ، ٣٥٪ في اليمن) .

أما تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة ، فقد كان بالنسبة لليمن أقل لمتغيري المجهزين والمستهلكين ، إذ بلغت معاملات الاختلاف لكليهما ٥ ، ٤١٪ ، ٦ ، ٤٨٪ على التوالي . أما بالنسبة للأردن فقد كان أقل معامل اختلاف للمجهزين والمنافسين ٤٢٪ لكليهما . أما في المنظمات العراقية ، فقد كان أقل معامل اختلاف للمجهزين (٢٧٪) ، فالتشريعات الحكومية ٣٣٪ ثم سوق العمل ٤١٪ من الجدول السابق (٢) يمكن التوصل الى النتائج الآتية :

- ( أ ) إن المنظمات الصناعية التي تشملها (عينة الدراسة) تعطي بيئة المهام أهمية متقاربة ، مما يعني تشابه الظروف البيئية التي تعمل في اطارها المنظمات .
- ( ب ) إن المنظمات (عينة الدراسة) تعاني عجزاً في المدخلات الإنتاجية ، ولذلك أعطت متغير المجهزين أهمية قصوى من بين المتغيرات الأخرى .
- ( ج ) إن تباين تبعية المنظمات (عينة الدراسة) قد انعكس على درجة اهتمامها بمتغيرات بيئة المهام بشكل عام ، إذ نجد - على سبيل المثال - أن المنظمات العراقية تعطي بيئة المهام أهمية أقل مقارنة باليمن والأردن ، وهذا يعود إلى تبعية المنظمات التي شملتها الدراسة للقطاع العام والمختلط في العراق ، والخاص غالباً في اليمن والأردن .
- ( د ) تسرب العاملين من المنظمات (عينة الدراسة) بسبب انخفاض الحوافز المادية ، والبحث عن فرص أفضل داخلياً ، أو خارجياً ، جعل المنظمات تولي متغير سوق العمل أهمية كبيرة .

## ٢ - أهمية متغيرات بيئة المهام على مستوى الأقطار

يوضح الجدول (٣) مدى تباين اهتمام المنظمات ببيئة المهام من قطر لآخر أن أغلب المنظمات (عينة الدراسة) تقع في المرحلة الثانية جدول (١) . وهذا يعني أن لبيئة المهام تأثيراً على المنظمة بغض النظر عن مرحلة التطور .

جدول (٣) . تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات بيئة المهام عبر اليمن ، الأردن والعراق

ن = ٢٢٩

الأقطار	اليمن	الأردن	العراق	F	P-Value	المتوسطات (*)	المحسوبة
المتغيرات							
١ - المجهزون	٤,٩٠	٤,٣١	٥,٩٤	٧,٩٨	٠,٠٠٠		
٢ - المنافسون	٣,٣٥	٣,٩٢	٢,٢٤	١٢,٣	٠,٠٠٠		
٣ - المستهلكون	٤,٦٤	٤,٣٧	٣,٩٢	٢,٠٣	٠,١٣		
٤ - المالكون	٣,٣٤	٣,٦٤	٢,٧٢	٢,٢٣	٠,١١		
٥ - الدائنون	٣,٢٤	٣,٨٧	٢,٠٢	١٢,٠٠	٠,٠٠٠		
٦ - الموزعون	٤,٢٧	٣,٥٠	٢,٥٨	١٢,٣٠	٠,٠٠٠		
٧ - سوق القوى العاملة	٤,١٧	٣,٦٥	٤,٦٢	٣,٠٣	٠,٠٥		
٨ - التشريعات والقوانين الحكومية	٢,٤٩	١,٩٣	٢,٣٦	٥,٧٣	٠,٠٠٤		

\* كلما زادت المتوسطات دل ذلك على أهمية المتغير .

متغيرات بيئة المهام يتباين تأثيرها على المنظمات (عينة الدراسة) ماعدا متغيري المستهلكين ، والمالكين ، اذ نجد أن الاهتمام بهما متقارب في الأقطار الثلاثة ، وأن الفروقات في الاهتمام بهما غير معنوي . أما ما تبقى من المتغيرات فالاهتمام بها متباين في قطر وأخر عند مستوى معنوية  $P < 0,05$  ، ودرجة حرية (٢) ، وأن F المحسوبة أكبر من الجدولية . وحتى مع تباين اهتمام المنظمات بمتغيرات بيئة المهام بين قطر فإن لبعض المتغيرات أهمية في بعض الأقطار أكثر منه في الآخر ، فنجد - مثلاً - أن المنظمات في

الأردن تعطي المنافسين (٩٢، ٣)، الدائنين (٨٧، ٣) أهمية أكبر منها في الأقطار الأخرى، والسبب في ذلك يعود إلى طبيعة المنافسة في السوق الأردنية من ناحية، وإلى اتجاه الصناعات الأردنية نحو التصدير، مما يجعلها تواجه منافسة شديدة في الأسواق التي تصدر إليها.

متغيرات بيئة المهمات تلاقي اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات الصناعية اليمانية، والسبب يعود إلى التقلبات البيئية في اليمن وانعكاسها على نشاط المنظمة. أما المجهزون قصوى في العراق فإنهم يحظون بأهمية قصوى (٩٤، ٥) ثم اليمن (٩٠، ٤) وهذا يعزى إلى الوضع الاقتصادي والسياسي المتقلب أثناء إجراء الدراسة.

يلاحظ من الجدول أن المنظمات العراقية تولي بيئة المهمات أهمية أقل بالنسبة للمنظمات في الأقطار الأخرى ماعدا المجهزين (٩٤، ٥)، وسوق القوى العاملة (٦٢، ٤) والسبب يعود إلى تبعيتها للقطاع العام. إذن من الجدول السابق نستخلص النتيجة التاليتين:

أ- تباين أهمية متغيرات بيئة المهمات من قطر لآخر، وأن هذا التباين معنوي عند مستوى  $P < 0,05$ .

ب- المنظمات تولي أهمية لمتغيرات بيئة المهمات بغض النظر عن مراحل تطورها.  
٣ - أهمية متغيرات الدراسة على مستوى الوظائف

جاءت نتائج تحليل التباين ANOVA الموضحة في الجدول (٤) غير متوقعة، إذ أن متغيرات بيئة المهمة تلاقي أهمية مقاربة، وأن F الجدولية أكبر من F المحسوبة ماعدا متغيري المنافسين، والدائنين اللذين يتباينان في الأهمية لدى وظائف المنظمة عند مستوى معنوية  $P < 0,05$  وأن F المحسوبة أكبر من F الجدولية. إن متغيري المنافسين، والدائنين يلاقيان أهمية (٦٢، ٣، ٧٧، ٣) على التوالي) لدى وحدة التسويق أكثر منه في الوظائف الأخرى. وهذا يعود إلى أن وحدة التسويق أكثر احتكاكاً بالمنافسين، والدائنين من الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمات، خاصة وأن إدارة التسويق - في أغلب المنظمات - تقوم بمهام البيع والشراء. جاءت نتائج هذا الجدول متقاطعة ودراسة (Lawrence and Lorsch، ١٩٦٧) التي تؤكد على تباين تأثير البيئة على المنظمة بتباين وظائفها.

جدول (٤). أهمية متغيرات بيئة المهمات علي مستوى الوظائف ن = ٢٢٩

المتغيرات	الوظائف	مدير الإنتاج	التسويق	المالية	الأفراد	F	P-Value
	المتوسطات (*)	عام				المحسوبة	
١ - المجهزون	٤,٣١	٤,٥٠	٤,٦٣	٥,١٢	٤,٨٠	١,١٢	٠,٣٠
٢ - المنافسون	٣,٦٠	٢,٦٤	٣,٦٢	٣,١٧	٣,٢٩	٢,٣٧	٠,١٥
٣ - المستهلكون	٤,٥٤	٤,٥٤	٤,٣٣	٤,٢٠	٤,٤٥	٠,٢٠	٠,٩
٤ - المالكون	٣,١٣	٣,٢٥	٣,٢٥	٣,٤٢	٣,٠٨	٠,٣٤	٠,٨
٥ - الدائنون	٢,٩٦	٢,٥٤	٣,٧٧	٣,٥٦	٢,٩٨	٢,٧٤	٠,١٤
٦ - الموزعون	٣,٥٤	٤,٠٠	٣,٨٠	٣,٦٣	٣,٦٣	٠,٣٤	٠,٨
٧ - سوق القوى العاملة	٤,٤	٤,١٥	٣,٧٧	٤,٠٥	٤,٣١	٠,٦٣	٠,٦٤
٨ - التشريعات والقوانين الحكومية	٢,٣٣	٢,١٤	٢,٣٩	٢,٤٣	٢,٤٢	٩,٦٦	٠,٦٢

\* كلما زادت المتوسطات دل ذلك على أهمية المتغير.

يمكن إيعاز نتائج التحليل السابق إلى عدم إدراك مديري الوظائف المبيئة في الجدول (٤) لأهمية بيئة المهمات، أو إلى عدم دقة إجابات افراد العينة، إذ ليس من الموضوعي أن يلاقي متغيراً المستهلكين والمجهزين أهمية لدى إدارتي الإنتاج والمالية على التوالي، أكثر منه لدى المدير العام الذي عادة ما يكون مصدر الاستراتيجيات وسياسات التعامل مع متغيرات بيئة المهمات.

إن نتائج تحليل التباين (ANOVA) تؤكد أن متغيرات بيئة المهمات تلاقي أهمية متقاربة من قبل وظائف المنظمة الأساسية ماعدا متغيري المنافسين والدائنين.

#### ٤ - أهمية متغيرات الدراسة عبر المراحل والأقطار

تركز المنظمات (عينة الدراسة) في المرحلة الثانية جدول رقم (١) ليعكس نفسه على استراتيجيات المنظمات (عينة الدراسة) تجاه متغيرات بيئة المهمات. ولكن مامدى التشابه والاختلاف بين أهمية متغيرات بيئة المهمات المعتمدة في هذه الدراسة عبر دورة حياة المنظمة والأقطار التي شملتها الدراسة؟ يغلب التباين عند مستوى معنوية  $P < ٠,٠٥$



ودرجة حرية ٢ جدول (٥) على استراتيجيات المنظمات (عينة الدراسة) تجاه متغيرات بيئة المهمات في المرحلة الثانية أكثر منه في المراحل الأخرى . وهذا التباين يعزى إلى سببين هما : تركّز المنظمات (عينة الدراسة) في هذه المرحلة ، وتباين البيئة التي تعمل فيها المنظمات عينة الدراسة . أن استراتيجيات المنظمات (عينة الدراسة) تجاه متغيرات بيئة المهمات في المراحل الأولى ، الثالثة والرابعة غير متباينة عند مستوى  $P < 0,05$  . وأن F الجدولية أكبر من F المحسوبة ، وهذا يعود إلى قلة المنظمات عينة الدراسة في هذه المراحل ، وإلى عدم وضوح رؤية أفراد العينة للاستراتيجية الواجب اتباعها في هذه المراحل .

عند تفحص الجدول (٥) على أساس المتغيرات نجد أن نظرة المنظمات لكل من الدائنين (متغير ٥) ، والمجهزين (متغير ١) متباينة عبر مراحل تطور المنظمات والأقطار وهذا يعود إلى تباين البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات ، شحة الموارد المالية المتاحة للاستثمار ، وأخيراً اعتماد المنظمات الصناعية (عينة الدراسة) وبشكل كبير على المدخلات المستوردة .

تختلف طبيعة المنافسة والحماية الموفرة للصناعات المحلية من قطر إلى آخر من الأقطار (عينة الدراسة) ، وهذا الاختلاف يعكس نفسه على استراتيجيات المنظمات (عينة الدراسة) في المراحل : الأولى ، والثانية والثالثة تجاه متغير المنافسين هذا من ناحية ، وإلى قلة الخبرة التسويقية وضعف ولاء المستهلكين لمنتجات المنظمات في هذه المراحل بخلاف الحال في المرحلة الرابعة التي نجد عدم تباين استراتيجيات المنظمات تجاه هذا المتغير . زيادة الطلب وقلة العرض في بيئة المنظمات عينة الدراسة عكس نفسه على استراتيجيات المنظمات تجاه متغير المستهلكين الذي لم يجد أهمية كبيرة - كما يفترض - باعتباره حجر الزاوية في بقاء المنظمة واستمراريتها . اعتماد المنظمات الصناعية (عينة الدراسة) على عمالة غير ماهرة Non-Skilled labour ، أو نصف ماهرة Sim-Skilled labour وزيادة البطالة قد جعل المنظمات تقلل من أهمية هذا المتغير . تسعى المنظمات في المرحلة الثانية إلى توسيع الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة مما يزيد من اعتمادها على الموزعين في توصيل المنتجات إلى الوكلاء أو المستهلك النهائي ، إلا أن أهمية الموزعين تتباين قطر إلى لآخر ، وذلك تبعاً لتباين التضاريس والتشتت السكاني وتوافر النقل الحديث وغيرها من العوامل .

جدول (٥). أهمية متغيرات بيئة المهام عبر مراحل تطور المنظمة وعبر الأقطار عينة الدراسة.

المرحلة الرابعة				المرحلة الثالثة				المرحلة الثانية				المرحلة الأولى				الأقطار		
P-value	F-value	الأردن	اليمن	P-value	F-value	الأردن	اليمن	P-value	F-value	الأردن	اليمن	P-value	F-value	الأردن	اليمن	المختبرات		
٠,٠٠٥	٣,١٦	٥,٧٥	٣,٩٧	٠,٠٠٠	٥,٣٥	٤,٨٨	٤,٢٥	٠,٠٠٠	٦,٥٥	٥,٥٤	٣,٧٦	٤,٦٤	٠,١	٢,٦٤	٣,٨٠	٥,٧٥	١-المختبرات	
٣٣	١,١٣	٢,٥	٢,٩٤	٠,٠٠١	٥,١٥	٢,٢	٣	٠,٠٠١	٤,٢٢	٢,٤٨	٣,٤٥	٣,٦١	٠,٠٠٠	٢٢,٢٣	١,٢٠	٣,٨٠	٢-المتابعين	
٣٥	١,٠٨	٤,٥	٤,٨٩	٧٤	٣٠	٤,٣	٥	٠,١	٢,١٨	٣,٨٥	٣,٨٧	٤,٦٦	٥	٧٢	٣,٢٠	٤,٠٠	٣-المستهلكون	
٠,٠٠٤	٣,٣٤	٢	٣,٦١	٣٤	٨٦	٢,٩	٤,٢٥	٨٦	١٤	٣,٠٧	٢,٩٧	٣,٢٢	٢	١,٥٨	٢,٠٠	٤,٦٠	٤-البنكوك	
٠,٠٠٧	٢,٨٩	١,٨٣	٢,٨٣	٠,٠٠٣	٣,٧٩	١,٩	٢,٢٥	٠,٠٠٠	٧,٣٥	٢,١٥	٤,١٣	٢,٩٨	٠,٠٠٠	١٠,٢٢	٢,٤٠	٥,٢٠	٥-الدائرون	
٠,٠٠٣	٣,٩١	٢,٥	٤,٥	٨٣	١٩	٣,٥	٤,١٣	٠,٠٠٠	١٣,٠٣	٢,٤١	٢,٧١	٤,٣٢	١٥	٢,١٧	٢,٠٠	٤,٦٠	٦-الموزعون	
٧٧	٢٥	٤,٦٧	٤,٣٣	٢	١,٦٤	٤,٧	٣,٢٥	١	٢,٣٧	٤,٧٨	٣,٦٨	٤,٠١	٧	٢٥	٤,٦٠	٣,٨٠	٧-سوق	
٦٧	٤	٢,٩٤	٢,٧١	٢,٥٧	٣	١,٢١	٢,٣٨	١,٧٦	٣,٤٤	٠,٠٠٠	٥,٦٦	٢,٣٣	١,٧٦	٢,٤٨	٥٦	٥٩	٢,١١	٨-التبرعات والتراخيص الحكومية

من الجدول (٥) يمكن استخلاص الآتي :

- (أ) يغلب التشابه على استراتيجيات المنظمات تجاه متغيرات بيئة المهمات في المراحل الأولى والثالثة والرابعة .
- (ب) التباين في استراتيجيات المنظمات يبرز في المرحلة الثانية، وهذا يعود إلى تركز المنظمات عينة الدراسة في هذه المرحلة .

## سادساً: الاستنتاجات والمقترحات

### ١- الاستنتاجات

- (أ) يجد متغير المجهزين أهمية قصوى في الأقطار (عينة الدراسة) بغض النظر عن مراحل تطور المنظمات التي شملتها الدراسة، وهذا يعكس اعتماد المنظمات (عينة الدراسة) على استيراد Import مدخلاتها .
- (ب) تركز المنظمات (عينة الدراسة) في المرحلة الثانية والثالثة يعكس عجزها عن الوصول إلى مرحلة النضج، مما يفوت عليها الاستفادة من مميزات هذه المرحلة التي تتمثل في الوفرة النسبية للموارد ومميزات البناء التنظيمي الآلي والعضوي .
- (ج) تشابه الإطار البيئي الذي تعمل في ظله المنظمات (عينة الدراسة) يعكس القواسم المشتركة بين الأقطار العربية .
- (د) المنافسة غير المتكافئة في النوعية Quality والسعر وغيرها بين السلع المحلية والمستوردة يهدد بقاء المنظمات الصناعية .
- (هـ) عدم ظهور فروق إحصائية معنوية في أهمية متغيرات بيئة المهمات على مستوى الوظائف ربما يعكس عدم مشاركة مديري هذه الوظائف في وضع استراتيجيات المنظمة، وأنهم ينفذون قرارات مبرمجة (روتينية) .
- (و) اهتمام المنظمات (عينة الدراسة) بمتغيرات بيئة المهمات حتى مع وقوع أغلبها في المرحلة الثانية، يعكس عدم استقرار البيئة العامة .

### ٢- المقترحات

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم بعض المقترحات التالية :

- ( أ ) الإحلال التدريجي للمدخلات Input المحلية بدلا عن المستوردة يحقق أكثر من هدف ، منها : التخفيف من تأثير التقلبات الاقتصادية على أسعار المدخلات والتخفيف من التبعية للشركات العالمية التي عادة ما تهدف إلى تحويل الشركات المحلية إلى وكلاء .
- ( ب ) إشراك مديري الوظائف الرئيسية في المنظمة في وضع إستراتيجياتها يزيد من قوتها ويساعد على إيجاد قيادات إدارية مستقبلية وتنميتها .

## المراجع

- [ ١ ] Pfeffer Jand Salancik, G.R., (1978), "*The external control of Organizations*", New York:Harper and Row.
- [ ٢ ] McNeil, Kenneth and Miller Richard E, (1980), "The profitability of Cunsumer protection: Warranty policy in the Auto Industry", *Administrative Science Quarterly*, 25, No,3, (Sept.), pp:407-427.
- [ ٣ ] Bedeian Artheir G. and Zammuto Paymon DF, (1991), "*Organizations Theory and Design*", Chicage: The Dryden Press.
- [ ٤ ] Adizes I chak, (1988), "Corporate life cycles: *How and why Corporations Grow and Die and What to do About it*", Englewood IRWIN.
- Kazanjian Robert K and Drazin Robert, (1989), "An Empirical test of stage of growth progression model", *Management Science* No 1, 35, 12, (December), pp: 1489-1503.
- [ ٥ ] Downs A., (1967), "The life cycle of Bureaus" In *Downs, Anthony, Inside*

*Bureaucracy, Little, Brown and Company and corporation*“, San Francisco, colif, pp:296-309.

Robbins Stephen, (1990), “*Organization Theory*“, Englewood Cliffs, New Jersey, [٦] Prentice- Hall.

- Moorhead Gregory and Griffin Ricky W, (1995), “*Organizational Behavior Managing people and Organizations*“, Boston Huoghton- Mifflin.

Lawrence Paul R and Lorsch Jay W, (1967), “Differentiation and Integration in Complex Organizations“, *Administrative Science Quarterly*, pp:1-47. [٧]

- Duncan Robert B, (1972), “*Characteristics of Organizational Environments and perceived Environmental Uncertainty*“, 17,3,pp:313-327.

Yuchtman Ephraim and Seashore Slonley E, (1971), “Criteria of Organizational Effectiveness, Assessment of Organizaational Effectiveness, Issues Analysis and Reading“, California Good year publishing company, inc. [٨]

Blau Peter M., (1964), “*Exchange and Power in Social life*“, NewYork, WILEY. [٩]

10- Robbins Stephen, (1987), “*Organization Theory*“, Englewood Cliffs, New Jersey, prentice- Hall. [١٠]

Child John, (1972), “Organization Structure; Enviroment and Performance: The role of strategic Choice“, *Sociology Journal*, 6, no,1, (Jan). pp:1-22 [١١]

Dill. W.R., (1958), “Environment- As an influence on managerial autonomy“, *Admenstrive Science Quarterly (A.S.Q)*, 2, pp: 409-443. [١٢]

- Daft Richard L, (1988), “*Management*“, Chicago: The Dryden Press.

Tornatzkey L.G.J.D; Evel and M.G. Boyland, W.A; Hetzner, E.C. Johnson, D. [١٣] Rottman and J. Schneider, (1983), “The Process of Technological Innovations : *Reviewing the Literature*“ National Science Foudation Washington .D.C.

Romanelli, E, and M.L. Tushman, (1986), “Inertia Environments and Strategic Choice: As Quasi Experimental Design for Comparative Loangitudinal Research“ *Management Science*, 32, 5, pp:608-621. [١٤]

- Greiner L.C., (1972), "Evolution and Revolution as Organization Grow"; *Harvard Business Review* vol, 8, No,1, pp:97-107. [١٥]
- المرهضي سنان غالب (١٩٩٦). «دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية»، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني، رسالة دكتوراه قدمت إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - العراق.
- Quinn Robert E and Rohrbaugh John, (1983) "Aspatial Model of Effectiveness (Criteria : Towards A Competing values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, vol, 29, No.3, pp:363-377. [١٧]
- Quinn Robert E and Cameron K., (1983), "Organizational life Cycles Shitting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, vol, 29, No.1, pp:33-51. [١٨]
- Donovan Joan, (1990), "A descriptive Study of the Creation and Early development of Attolistic Health Center", Virginia Commanwealth University. [١٩]
- Gardner, Steven John, (1993),"The Organizational life Cycle of A Regional Athletic Association, the South Western Ontario Secondary Schools Association: Swoss, 1962-1990", University of windsor (canada). [٢٠]
- المرهضي سنان غالب، (١٩٩٦). مرجع سابق. [٢١]
- Burns Tom and Stalker. G.M., (1961), "The Management of Innovation", London: Tavistock. [٢٢]
- Thompson J.D., (1967), "*Organizatons in Action*", New York: McGraw-Hill.
- Quinn and Cameron, (1983), OP.Cit. [٢٣]
- المرهضي سنان غالب (١٩٩٨)، «دورة حياة المنظمة، دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعية في كل من اليمن، والعراق، الأردن»، بحث تحت النشر، مجلة الشوابت، العدد ١٤.
- المرهضي سنان غالب، (١٩٩٦). مرجع سابق. [٢٥]

## **The Relationship between Organizational Life Cycle and Task Environment**

**Senan Radhwan Al-Marhadhi**

*Sana'a University, Yemen*

(Received 11-11-1418H ; accepted for publication 16-6-1919H)

**Abstract .** This study discusses the relationship between stage of development in organizational life cycles and organizational task environment. Data were gathered by conducting an interview with 229 Managers in 52 manufacturing firms. The sample was drawn randomly from Yemeni, Jordanian and Iraqi industrial sectors. The results presented show that there were significant differences across the three countries and stage two in organizational life cycles. There were no significant differences across the organizational key functions (Executive Manager, Production, Marketing, Finance, Human Resources).

