

المحاضرة الثانية: بيئة المؤسسة الاقتصادية:

لا يمكن للمؤسسات أن تعمل في محيط يتميز بالعزلة، عليها أن تعمل في محيط يوفر لها المدخلات ويسمح لها بطرح المخرجات هاته الأخيرة تكون سببا في ضمان استمرارها في أداء وظائفها، فتفاعل المؤسسة بشكل مستمر مع البيئة يخلق علاقة تأثير وتأثر.

وكما هو معلوم في الوقت الحالي فإن بناء استراتيجية أي المؤسسة لا يعتمد فقط على قدرات والإمكانيات المادية لها بل يتعداه إلى التقييم التام والشامل لمختلف العناصر والمتغيرات التي لها تأثير على أدائها، ولهذا أصبح التشخيص البيئي من أولى مهام الاستراتيجيين من خلاله يتسنى لهم جمع أكبر قدر من المعلومات عن المتغيرات التي تحدث في البيئة ومعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة. فالمعلومات حاليا أصبحت مورد ثمين للمؤسسة يستعان بها في وضع الخطط الاستراتيجية وكذا القيام بعمليات التنبؤ.

سنحاول التطرق في هذه المحاضرة إلى مفهوم البيئة الاقتصادية وأسباب دراستها، تصنيفات البيئة، علاقة المؤسسة بالبيئة وكذا المخاطر التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة كما سنتناول تحليل "سوت" كأحد أهم أدوات تحليل بيئة المؤسسة (كذلك يستعان به في تحليل بيئة المشروع المقاولاتي والذي سوف نتطرق إليه في المحاضرات الموالية).

1. مفهوم بيئة المؤسسة الاقتصادية:

سنحاول إبراز مفهوم بيئة المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى بعض التعاريف، ذكر أهم الخصائص التي تتميز بها إضافة إلى أسباب دراسة البيئة من طرف المؤسسة.

1.1. تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية:

لا يمكن الوصول إلى تحديد تعريف واحد لبيئة المؤسسة نظرا لاختلاف آراء الباحثين، وهذا ما دفعنا للتطرق إلى بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

فحسب تعريف روبينز (Robbins) " البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة."

وعرفها ورن وفواش (Wren et Voich) بأنها: "تتمثل في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

كذلك عرفت من طرف (Emery et Trist) بأنها: "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها".

وفي حين هناك من يرى أن بيئة المؤسسة هي: "مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة. "نرى أن هذا المفهوم يركز على إبراز دور بيئة المؤسسة في رسم استراتيجية المؤسسة.

بصفة عامة يمكن تعريف البيئة الاقتصادية على أنها "مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد بطريقة مباشرة وغير مباشرة". قد نرى من خلال التعريف أن المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر في مجملها على قرارات المؤسسة ونشاطاتها تصل إلى حد التحكم في بقائها واستمرارها في أداء نشاطها، وبذلك ضرورة التشخيص الجيد والفعال لبيئتها للتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات أو على الأقل التكيف والتأقلم معها.

2.1. خصائص بيئة المؤسسة الاقتصادية:

تتميز بيئة المؤسسة بخصائص نذكر منها:

- **التعقيد:** تنبثق هذه الخاصية بسبب التعدد في مكونات بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) المتداخلة والمركبة بالشكل الذي يصعب الفصل بين أجزائها، فقد تكون البيئة بسيطة أو مركبة فمثلا نجد مؤسسة حرفية تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة تكون بيئتها بسيطة مقارنة مع المؤسسات التي تنتج مثلا الأجهزة الإلكترونية إذ تتطلب هذه الأخيرة معارف تنتمي إلى مجال علمي متطور وتتطلب أشخاص ذوي كفاءة وخبرة عالية.
- **الديناميكية:** يقصد به معدل التغير في عوامل البيئة، ينشأ ذلك بسبب وجود قوى تأثير وتأثر بين المؤسسة والمحيط وتفسر الخاصية اتجاه الإدارة الاستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها في كيفية تطوير المؤسسات خصوصا في ظل فقدان لسلطتها التي كانت مطلقة فيما مضى،

وقد تأخذ ديناميكية المحيط أشكال متعددة مثل: الطلب المرتفع في السوق، التشريعات وفترة أو ندرة المواد الأولية... الخ.

- **عدم التأكد:** إن الانتقال من حالة التأكد إلى حالة عدم التأكد يكون بسبب نقص المعلومات، فعدم توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالقدر الكافي عن العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة (المحيط) ينتج عنه عدم القدرة على اتخاذ قرارات صائبة.

كما أن هناك بعض الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية خاصة تلك الخاصة بالبيئة الخارجية.
- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية وصعوبة الفصل بينها.
- التفرّد أو التميز، فبيئة المؤسسات الاقتصادية تختلف في درجة التأثير من مؤسسة لأخرى.

3.1. أسباب دراسة بيئة المؤسسة:

من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار ما يلي:

- المؤسسة نظام مفتوح تؤثر في البيئة وتتأثر بها، فالمؤسسة لا تنشط من فراغ بل هي مرتبطة بالعديد من المتعاملين كالموردين، المستهلكين، الأفراد والهيئات والأسواق... الخ.
- يتحدد وجود أي مؤسسة بمدى قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة التي تتعامل فيها.
- كثيرا ما تتأثر أهداف المؤسسة بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها فعادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أهدافها.
- التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة داخل البيئة، لذلك فإن بناء وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وكذا الوظائف والمهام الإدارية الأخرى بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كلا من مدخلاتها ومخرجاتها. (تتأثر استراتيجية ومخططات المؤسسة بظروف البيئة الخارجية).
- أصبح عامل الوقت مهم جدا في الإدارة فالمؤسسة أصبحت تبحث عن الفرص الموجودة في الأسواق لتصريف منتجاتها في أسرع وقت خصوصا تلك التي تتميز بسرعة التلف وذلك لتحقيق نتائج إيجابية.

- تواجه المؤسسة العديد من الفرص/ التهديدات تؤثر في سلوكها لذا عليها الاستفادة من الفرص ومحاولة تفادي التهديدات.

2. تصنيفات بيئة المؤسسة:

عموما تصنف بيئة المؤسسة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية وهي كما يلي:

1.2. البيئة الداخلية: مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة بحكم وجودها في إطارها الداخلي والتي يمكن أن تكون عناصر قوة بالنسبة لها أو نقاط ضعف تؤثر في عملها تتكون البيئة الداخلية من: رسالة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، موارد المؤسسة.

2.2. البيئة الخارجية: وتشمل مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها وتؤثر على جميع المؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها، وتشمل كافة المتغيرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، تحاول المؤسسة التكيف مع هذه المتغيرات باستمرار من خلال وضع برامج وخطط ملائمة وإلا فلن تتمكن من تحقيق أهدافها. (تم شرح مكونات البيئة الخارجية في المحاضرة بالتفصيل وقمنا بإبراز أثرها على المؤسسة).

3. العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والبيئة:

تعتبر العلاقة بين المؤسسة والمحيط (البيئة) علاقة تبادلية علاقة تأثير وتأثر قد تكون سلبية أو إيجابية كأن يمثل لها فرصة أو تهديد، في كلا الأحوال كلما استطاعت المؤسسة التكيف مع محيطها تمكنت من النمو والازدهار والاستمرارية في أداء عملها.

1.3. تأثير المحيط في المؤسسة: يمكن أن يؤثر المحيط على المؤسسة بأسلوبين:

الأسلوب الأول: المتغيرات البيئية وخصوصا الخارجية قد تفرض حدودا معينة على نشاط المؤسسة، وهنا تأتي أهمية امتلاك إدارة المؤسسة لمقاييس معينة للسيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ ووضع الموازنات التقديرية لمواجهة الظروف الطارئة، كما يجب عليها العمل باستمرار على ابتكار وتطوير أنشطتها لتكون في وضعية أحسن.

الأسلوب الثاني: عوامل المحيط قد تقدم للمؤسسة فرص ومجالات أخرى للتحدي وعلى المؤسسة التكيف معها، إضافة إلى هذا تتأثر استراتيجية المؤسسة بهذه العوامل.

2.3. تأثير المؤسسة في المحيط: وذلك من خلال المخرجات المقدمة من سلع وخدمات، وكذا مستوى التشغيل والبطالة، تلبية رغبات الأفراد وكذا تمويل البحث العلمي لاكتساب التكنولوجيا الجديدة والتي يكون لها أثر إيجابي على المؤسسة وبيئتها.

4. المخاطر التي تواجهها المؤسسات:

من خلال المفاهيم التي تم عرضها يمكن القول أن ديناميكية المحيط وعدم استقرار عوامله جعلت مؤسسات القرن ال 21 تعمل في عالم مضطرب وغامض لا يمكن التنبؤ وتوقع ما يكون عليه المستقبل، وعليه نجد أن المؤسسات الحديثة تعاني من تذبذبات في العوائد و الأرباح بسبب المخاطر المحيطة بعملياتها، ويعرف الخطر بأنه حالة من عدم اليقين (عدم التأكد) فيما يتعلق بالنتائج المراد تحقيقها والتي تؤثر على أداء المؤسسة. ومن أهم المخاطر المصرفية ما يلي:

- **المخاطر الائتمانية:** ينشأ هذا النوع من المخاطر بسبب عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات (الديون) في الوقت المحدد أي فشل المقترض وعدم قدرته على الوفاء بالدين (القرض والفوائد) جزئياً أو كلياً، أو عدم رغبته في القيام بذلك.
- **مخاطر أسعار الصرف:** تنشأ مخاطر الصرف نتيجة التعامل بالعملات الأجنبية فحدوث تذبذب (تغير) في أسعار هذه العملات بحركات غير مواتية سوف يكون له تأثير على المؤسسة بحكم أنها تقوم بعمليات الشراء/ البيع وتتعاقد مع أطراف من بلدان أخرى.
- **مخاطر أسعار الطاقة والمواد الأولية:** فنتيجة للتغيرات الحاصلة في أسعار الطاقة والمواد الأولية، لم يعد بإمكان المؤسسة معرفة مستوى الأسعار لأي مادة أولية.
- **مخاطر التسعير:** هذا النوع برز كنتيجة حتمية للمتغيرات الحاصلة في أسعار الأصول أو بشكل خاص محفظة الأوراق المالية وذلك راجع إما لخصوصيات تتعلق بالمؤسسة أو بالظروف الاقتصادية.
- **مخاطر السيولة:** قد تكون من جانبيين الأول هو عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير وعدم القدرة على استغلال الفرص الاستثمارية (تمويل الاستثمارات) المتاحة في ذلك الوقت، والجانب الثاني عدم قدرة المؤسسة على تسهيل الأصول بسرعة وبدون أو/ أقل خسارة رأسمالية.

- **مخاطر قانونية:** وتعني حدوث التزام غير متوقع أو فقد جانب من قيمة الأصول نتيجة عدم توفر رأي قانوني سليم أو عدم كفاية المستندات.
- **مخاطر الالتزام:** تقصد بها تعرض المؤسسة لعقوبات سواءا كانت في شكل غرامات مالية أو حرمانها من ممارسة نشاطها نتيجة لارتكابها المخالفات.
- **مخاطر استراتيجية:** تكون نتيجة القرارات السيئة للإدارة تنشأ نتيجة لغياب استراتيجية مناسبة للمؤسسة، ونعني بالاستراتيجية المسار الرئيسي الذي تتخذه المؤسسة لنفسها لتحقيق أهدافها في الأجلين الطويل والقصير في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتمادا على تحليل القوة الذاتية.
- **مخاطر الغموض:** تتعلق بعدم اليقين أي عدم وضوح الرؤية للمؤسسة كصعوبة معرفتها للمنافسين المحتملين سواء في السوق المحلي/ العالمي، كذلك ما هو الأفضل بالنسبة للمؤسسة حصولها على الموارد المالية من البنوك التقليدية خصوصا وأن هاته الأخيرة تتعامل بالفائدة والدين الإسلامي حرم التعامل بها (الربا)، وهل ينبغي عليها التوجه للتوجه للبنوك الإسلامية بحكم أن أعمالها تتوافق مع الشريعة الإسلامية.

5. التحليل الرباعي (SWOT) كأحد أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة:

تحليل (SWOT) هو تحليل استراتيجي يستخدم في مجال الأعمال (المؤسسات الاقتصادية، المشاريع المقاولاتية... الخ)، يستعان به للتعرف على أربعة اعتبارات أساسية وهي نقاط القوة/ الضعف التي تنتج عن التشخيص الداخلي لبيئة المؤسسة، الفرص/ التهديدات التي تنتج عن تشخيص البيئة الخارجية. يستخدم التحليل على نطاق واسع سواءا على مستوى المنظمات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح في جميع دول العالم.

سمي هذا التحليل بـ "سوت" لتعني اختصار الحروف الأولى لكلمات الإنجليزية (Strength-

Weakness-Opportunities-Threat)، ويمكن تحليل هذه النقاط كما يلي:

✓ **نقاط القوة (Strength):** عوامل داخلية تكون من داخل المنظمة ويمكن التحكم فيها، وهي

خصائص وصفات تميز المؤسسة أو المشروع وتجعله قويا مقارنة بالمشروعات الأخرى زمن

أمثلة نقاط القوة نذكر: القرب من السوق أي الموقع الملائم، منتجات ذات جودة عالية،

انخفاض التكاليف وغيرها من عوامل النجاح.

✓ **نقاط الضعف (Weakness):** عوامل داخلية تكون من داخل المنظمة ويمكن التحكم فيها، وهي خصائص وصفات تعاني منها المؤسسة أو المشروع وتقييم على أنها نقاط سلبية تضعف الموقف أمام المنافسين في السوق من أمثلتها، الاعتماد على مورد واحد لشراء المواد الأولية وكذا عدم توفر المهارات والكفاءات البشرية لاستغلال التكنولوجيا الجديدة.

✓ **الفرص (Opportunities):** عوامل خارجية تكون من خارج المؤسسة وهي مجمل التطورات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في نجاح المؤسسة كخروج منافسين من السوق أو النجاح في دخول أسواق جديدة تمكنها من تصريف منتجاتها.

✓ **التهديد (Threat):** عوامل خارجية تكون من خارج المؤسسة وهي وقائع وأحداث يمكن أن تحدث وتؤثر سلبا على المؤسسة أو المشروع المستقبلي وبذلك ضرورة التعامل معها بجدية من أمثلتها: دخول منافسين جدد للسوق، دخول مؤسسات للسوق تقدم منتجات بديلة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة، إصدار قوانين غير ملائمة كرفع الضرائب المفروضة على المؤسسات وهذا ليس من مصلحتها سينعكس زيادة تكاليفها.

ملاحظة هامة: لقد شرحنا هذا التحليل في المحاضرة وقدمنا مثال وتم شرحه بالتفصيل بالاستعانة بالجدول.