

المحاضرة السادسة: المؤسسة والبيئة-الجزء 01-

إن المؤسسة ككائن يعيش في بيئة تمتاز في الواقع الحالي بالتعقيد وسرعة التطور تحتاج إلى معرفة كبيرة باتجاهات هذه البيئة بغرض التكيف معها واتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن البقاء والتطور، لذلك سنحاول دراسة وفهم وتحليل المحيط التنظيمي والاستفادة من الفرص التي تصنعها، والتكيف مع التغييرات.

1- مفهوم بيئة (محيط) المؤسسة:

1-1- تعريف بيئة المؤسسة:

لقد قدمت عدة تعاريف لبيئة المؤسسة منها:

- هي محيط العمل الخاص بالمؤسسة، وهو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هم: الزبائن، الموردين، العاملين والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إل جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحاد العمال..... إلخ؛
- هي مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية التي يمكن أن تمثل نقاط قوة أو ضعف (الداخلية)، وفرصا أو قيودا وتهديدات للمؤسسة (الخارجية)، لذا فإنها تفرض عليها سلوكا معيناً وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء وتحقيق أهداف هذه الأخيرة، كما يمكن اعتبار البيئة مصدرا لتموين المؤسسة بالموارد ومنفذا لمنتجاتها.
- وفي تعريف آخر فالبيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن المحيط يحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لبقاء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.

1-2- خصائص بيئة المؤسسة: تتميز بيئة المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

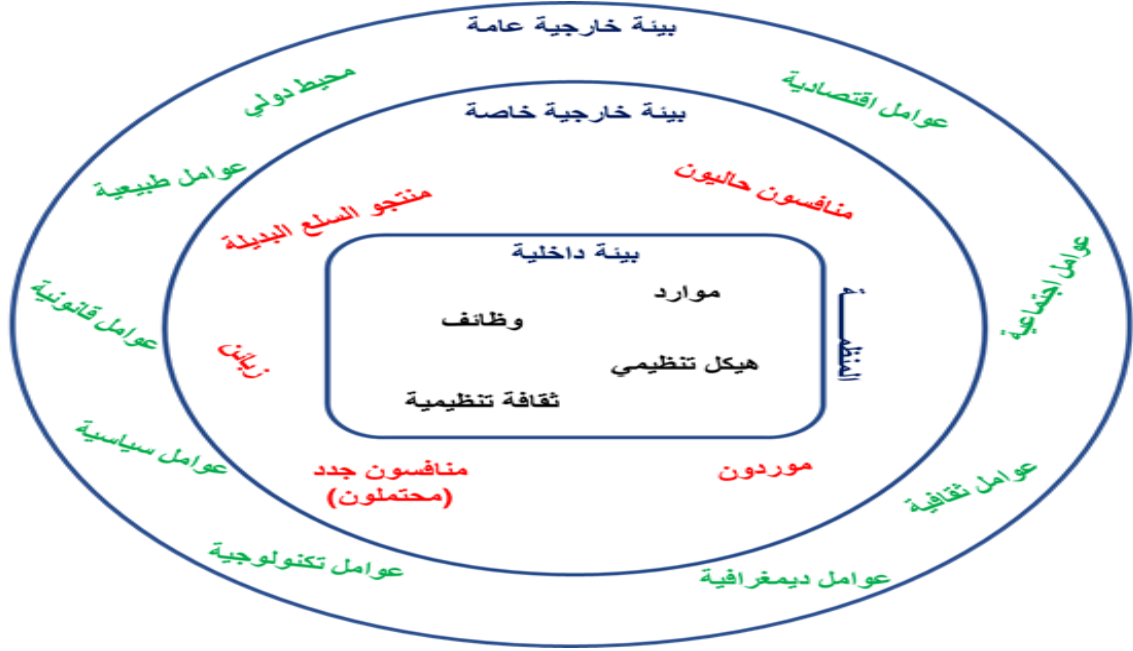
- **البيئة معقدة:** تتكون البيئة أساسا من عدد من العوامل، الأحداث والشروط، والتي تؤثر على الأقسام المختلفة للمؤسسة، ولا يتم ترك هذه الشروط بمعزل عن بعضها البعض، وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، لأن تحليل البيئة عملية معقدة ومن الصعب التحكم فيها من قبل المسير والإدارة العليا في المؤسسة؛

- **البيئة ديناميكية:** تتغير بيئة المؤسسة العامة والخاصة باستمرار وبطبيعة مختلفة، والتي تؤثر على عوامله على المؤسسة بما يؤدي إلى التغيير الداخلي، وتتميز البيئة الديناميكية بالمرونة؛
- **للبيئة أوجه متعددة:** يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للبيئة، كما يمكن لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول البيئة والتي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة؛
- **البيئة لها تأثير بعيد المدى:** يعتبر تأثير البيئة مكوناً ضرورياً للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الإستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية والتطوير، ذلك أن التأثير يقدم أبعاد جديدة للمؤسسة.

2- أسباب دراسة بيئة المؤسسة: هناك العديد من الأسباب التي تفرض على المؤسسة دراسة بيئتها ومتابعتها من أهمها:

- استخدام المؤسسة لموارد البيئة من مدخلات وما تقدم لها من مخرجات، ما يفرض عليها متابعة دائمة لتطور العرض والطلب؛
- ضرورة مواكبة التقدم الهائل في التطورات التكنولوجية؛
- أهمية تحديد المؤسسة لسلوكها من خلال معرفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف
- تنامي عدد المؤسسات ما يرفع من حدة المنافسة واتساع رقعتها؛
- زيادة جاذبية القطاعات وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق؛
- إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق وفي المجتمع؛
- ارتباط المؤسسة بالأطراف المشاركة الذين تتأثر بهم وتتأثر فيهم؛
- تطور بيئة الأعمال بسبب إفرزات العولمة وتسارع تقلبات البيئة؛
- التغيرات والتحولات السريعة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية وغيرها.... ما أدى إلى ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية، المنتجات الجديدة سريعة الانتشار، التسويق المتطور، زيادة التنافسية (التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالمعرفة) وهذا كله في إطار حرية آليات السوق وحرية التجارة الخارجية؛
- اتساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج وتشابكها؛
- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجيهاتها.

3- عناصر (مكونات) بيئة المؤسسة:



تقسم البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية كما يلي:

3-1- البيئة الداخلية: وهي مجمل العوامل، المكونات، والمتغيرات المادية، المعرفية، والتنظيمية ذات

الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالمحيط الداخلي للمؤسسة يضم بين جناحيه عناصر القوة والضعف، وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة.

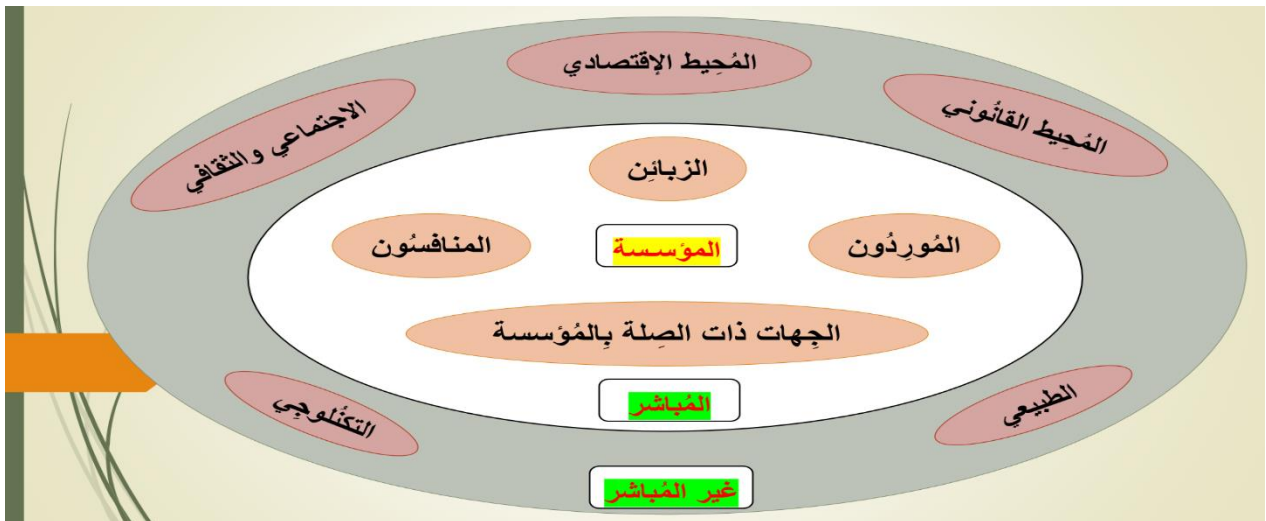
إذن فالبيئة الداخلية تتدرج ضمن القيود التي تفرض بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وهي ترجع أساسا إلى درجة فعالية القيادة داخل المؤسسات سواء من حيث درجة المشاركة في الإدارة، نظم الاتصالات، أنماط القيادة، طرق اتخاذ القرارات، نظام الأجور والحوافز....

وعليه فالبيئة الداخلية تتكون من العناصر التالية:

- **المالكون:** هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للمؤسسة، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية، وقد تكون الملكية جماعية، ويشكل المالكون عنصرا مهما في المحيط الداخلي للمؤسسة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المؤسسة وتطورها ونموها؛
- **مجلس الإدارة:** ينتخب مجلس الإدارة من طرف المساهمين، وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قويا في رسم اتجاه ومسار المؤسسة وعملها، وقد يكون عملا لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا؛

- **العاملون:** عنصر أساسي ومهم في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يعتمد عليهم في أداء المؤسسة بشكل كبير، ويشتمل هذا المصطلح على الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا فنيين أو موظفين، وتولي المؤسسات عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم لتحقيق وتقديم أفضل مستوى لتحقيق الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة؛
- **البناء التنظيمي:** ويقصد به الهيكل التنظيمي الذي يوضح ويبين توزيع المهام، الأفراد، المسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائما على أسس منطقية وواضحة، بالإضافة إلى توفره على خصائص مهمة كالمرونة والوضوح، يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطورات التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق أهدافها؛
- **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القيم، العادات والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد المنتمون للمؤسسة، والتي تؤثر على أدائها بالإيجاب أو السلب، وتنشأ هذه الثقافة من جراء قيام المؤسسة وتناقل قيمها بين الأفراد أو من خلال اللوائح التنظيمية، وتشكل نقطة قوة أو ضعف للمؤسسة في حالة تأثيرها على طريقة عملها وتحقيقها لأهدافها؛
- **البيئة المادية:** تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المؤسسة المادية مثل: التجهيزات، الآلات، المباني، المعدات والمكاتب وغيرها.

3-2- البيئة الخارجية: هي مجموعة القوى، المتغيرات والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة، وهي البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها.



وعليه فالبيئة الخارجية للمؤسسة تنقسم إلى:

3-2-1- البيئة الخاصة (البيئة المنافسة، المباشرة، القريبة): ويقصد بها العناصر والجهات ذات

التأثير المباشر والقريب على المؤسسة، وبمعنى آخر فالبيئة الخاصة هي البيئة العملية للمؤسسة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المؤسسة وأدائها وتتمثل في:

- **الزبائن:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بوجود السلع والخدمات، وهذه يستهلكها الزبائن وطبيعة التعامل معهم واقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة من المؤسسات؛
- **الموردون:** يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردون والمؤسسة الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة، فلا بد من حماية وتعزيز هذه العلاقة من الطرفين، ويتعلق الأمر بتكوين نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل؛
- **المنافسون:** تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة مع بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها، والاتفاق على إجراءاتها وألا تكون منافسة غير عادلة؛
- **الوسطاء:** يمثلون الحلقات التوزيعية بين المؤسسة الاقتصادية ومستهلكيها؛
- **جماعات الضغط:** وتتمثل في بعض الهيئات التي لها أثر دولي في إثارة الرأي العام، وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية، فلا بد من رفع الوعي البيئي والاجتماعي والالتزام بالمبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تقيم لها المؤسسات الاقتصادية اهتماما كبيرا باعتبارها الممثل القانوني للدولة.

3-2-2- البيئة العامة (الكلية، غير المباشرة، البعيدة): وهي مجموع العوامل التي تؤثر على جميع

المؤسسات التي تنشط في اقتصاد ما على حد سواء وتضم:

- **البيئة السياسية والقانونية:** ومن أهم متغيراتها نجد درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم وتحدد سياسة الحكومة فيما يخص سياسة الضرائب، بالإضافة إلى قوانين العمل والأجور، وقوانين استخدام الموارد الطبيعية وغيرها؛
- **البيئة الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات، وتتمثل العوامل الاقتصادية في الدخل واتجاهات الأسعار، ومدى تدخل الدولة في

النشاط الاقتصادي والمنافسة وتركيب الهيكل الاقتصادي (مصادر الثروة وأهم المؤسسات)، نظم التصدير والاستيراد ودرجة الانفتاح الاقتصادي، والمؤسسات المالية والنقدية...

- **البيئة الاجتماعية:** البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد تؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك المؤسسات والأفراد على حد سواء، لذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات يجعلها أكثر خضوعا للمتغيرات في المحيط السائد في المجتمع، وسواء كانت المؤسسة في المجتمعات النامية أو المتقدمة، فإن الأثر الاجتماعي يلعب دورا رئيسيا في التأثير في سلوكها، وعلى قدر استجابة المؤسسة لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور؛

- **البيئة الثقافية:** من خلال تأثير نظام التعليم الرسمي بكل مراحله، ومستوى الأمية والثقافة العامة، وأجهزة الاعلام والتدريب الخارجي ودوره في تنمية قدرات العاملين، فكل هذه العوامل تؤثر على المؤسسات ونموها وتطورها المستقبلي؛

- **البيئة الديمغرافية:** وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، هجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى، والمزاج العام لهم من حيث تفضيلاتهم لمنتج معين على آخر، على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المؤسسة؛

- **البيئة التكنولوجية:** إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه؛

- **البيئة الجغرافية والإيكولوجية:** تعتبر متغيرات هذه البيئة من المتغيرات المهمة في اختيار موقع المؤسسة، سواء تعلق الأمر بمتغيرات الطقس أو المنطقة، نوعية وطبيعة الأراضي ومدى غناها بالثروات، كما تدخل ضمن متغيرات هذه البيئة مدى توفر البنى التحتية وقربها وسهولة إنشائها، مثل: الطرق، المطارات، الموانئ وكذا مصادر الطاقة وغيرها، إضافة إلى ذلك تؤثر الحالة الإيكولوجية وتوازناتها، وكذا المكونات النباتية والحيوانية على معظم اختيارات المؤسسة، مثل: الغطاء النباتي، نسب التساقط وغيرها؛

- **البيئة الدولية:** تلعب التغيرات في المحيط الدولي والعالمي دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسة بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتتطوي تحت العوامل الدولية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والسياسية، وكذلك التطورات التكنولوجية السريعة.