

## المحاضرة الثالثة: المؤسسة الاقتصادية و المحيط

1. **تعريف المحيط:** يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل و المتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها و الكيفية التي تحقق بها أهدافها.
2. **خصائص المحيط:** من أهم خصائص محيط المؤسسة نذكر:
- لأن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم و إطار المحيط. إن المحيط ذا عوامل و متغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه و منها ما لا يمكن قياسه.
- لأن ذلك المحيط بعوامله و متغيراته يؤثر على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها و مستوى أداء الأنشطة المختلفة بها و تكاليفها.
- لأن إدارة المؤسسة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، و لذا فدور و فعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر. و إنه يمكن النظر للمحيط من وجهة نظر ما يمثله من قيود و ما يمنحه من فرص و تسهيلات.
3. **أنواع المحيط:** للمحيط نوعان:
- 1.3 **المحيط الخارجي:** و هو مجموعة العوامل و المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة و التي تؤثر على المؤسسة و لا تستطيع هذه الأخيرة التحكم فيها، و يشمل:
- 1.1.3 **المحيط غير المباشر (المحيط البعيد، العام) Macro Environnement:** ويقصد به كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات و تقع خارج حدود المؤسسة و تتمثل في: الجانب الاقتصادي، السياسي، القانوني، التكنولوجي و الجانب الاجتماعي، الثقافي. و التي يشار إليها عادة بالحروف الأولى "PESTEL"
- لأن **العوامل السياسية (P) Policy:** و تعني التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على المؤسسة مثل بسياسة الضرائب، التدخل الحكومي... الخ.
- لأن **العوامل الاقتصادية (E) Economie:** المتعلقة بالسياسات الاقتصادية العامة و بالذات السياسة المالية و النقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الادخار، فوائد الإقراض المحلي و السياسات الخاصة بمعالجة التضخم و البطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.
- لأن **العوامل الاجتماعية (S) Social:** و التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، و الأعراف، و التقاليد، و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد، و التي تؤثر على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها محيطها الخارجي.
- لأن **العوامل التكنولوجية (T) Technology:** حيث تملك التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة إمكانية التأثير عليها. كما أن ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثّل تهديدا هاما. و مما لا شك فيه أن الفشل في التوقع و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفا للغاية.
- لأن **العوامل القانونية (L) Legal:** إن إضافة أو حذف قوانين تشريعية الوطنية أو حتى العالمية يمكن أن تضع قيودا أو تبرز فرصة مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة و السلامة، قوانين حماية المستهلك.
- لأن **العوامل البيئية (E) Environment:** يعتبر المحيط البيئي أحد المؤثرات على المؤسسة، وذلك من خلال عناصره المتمثلة في الموارد الطبيعية، الماء، المساحات الخضراء، السهول...، بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات كما وقد زاد الاهتمام بالقضايا البيئية منذ العقود الثلاثة الماضية.
- و هناك من يضيف عوامل البيئة الدولية و العالمية حيث تلعب هذه الأخيرة دورا بارزا و مؤثرا في المؤسسات الاقتصادية.
- 2.1.3 **المحيط المباشر (المحيط القريب، الخاص) Micro Environnement:** و يتمثل في مجموع العوامل التي تقع في حدود مؤسسة، و التي تؤثر على كل مؤسسة أو قطاع على حدى. و مكونات المحيط المباشر تتمثل فيما يلي:
- لأن **العملاء:** ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين من المحتمل أن تتعامل معهم المؤسسة في المستقبل، و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد: بيان نوعيات المستهلكين و تقسيماتهم، سلوكهم و تفضيلاتهم، الدخل و القوة الشرائية و خاصة ما يتعلق بالإففاق على منتجات المؤسسة.
- لأن **الموردون:** و هم مصادر توريد الموارد الخام، الآلات، الأدوات اللازمة لعمليات المؤسسة، و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:
- أنواع الموردين و مراكزهم و مدى القوة التي يتمتع بها كل منهم، شروط الدفع، شروط التسليم، الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة، أوقات التوريد، الأسعار.
- لأن **الوسطاء:** و هم وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة و يمثلون الحلقات الوصل بين المؤسسة و عملائها، لذا على المؤسسة دراسة خصائصهم و قدراتهم و مواقعهم و شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و جودة المنتجات و العلاقات التجارية و شروط التسليم...
- لأن **الملاك:** و هم حملة الأسهم أي المساهمين في رأسمال المؤسسة، إلى جانب مصادر التمويل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة، و ذلك من خلال دراسة مصادر التمويل تلك، و شروطها الخاصة بالفوائد و الأجال.
- لأن **الشركاء الإستراتيجيون:** و نعني بالشركاء الإستراتيجيين تلك المنظمات التي تربط المؤسسة بها اتحادات و تحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها و رسالتها و قيمها و عملياتها و التي لها وقع قوي و تأثير مباشر على مستوى رضا عملاء و موظفي المؤسسة.
- لأن **مقدمو التسهيلات و التيسيرات و الخدمات المختلفة:** و يمثلون الجهات التي تتعامل مع المنظمة في إطار تقديم بعض الخدمات و الاستثمارات، و من أمثلتها وكالات الإعلان و أجهزة البحوث و الاستثمارات و هيئات النقل و التخزين...

للحكومة: و تمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المؤسسة ، و الأسعار التي قد تفرضها ، الضرائب ، و التأمينات ، و قوانين تشغيل العمالة و تحديد أجورها و مكافأتها ، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير و الاستيراد، التسهيلات و الإعفاءات .

للمنافسون: و هم المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو منتجات بديلة لمنتجاتها للسوق، و لهذا يجب على المؤسسة دراسة و تحليل قدراتهم و موقفهم السوقي .

للمجتمع: تعتبر المؤسسة طرف محوري في تشكيل المجتمع، فعلى المؤسسة الالتزام بجميع القوانين و التشريعات السائدة و يستوجب عليها و على العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

**2.2. المحيط الداخلي:** هو مجموعة العوامل و المتغيرات التي تقع داخل حدود المؤسسة، حيث ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها و إمكانياتها الداخلية من أجل معرفة قدراتها على التعامل مع المحيط الخارجي . لكن لازال باحثون على خلاف بخصوص المجالات المحيط الداخلي. ففي الوقت الذي يركز فيه البعض مثل(Narayanan) على أن المؤسسة تتألف من خمسة أنظمة فرعية لا بد من تحليلها و هي : النظام الوظيفي، و النظام المعلوماتي، و النظام الاجتماعي، و النظام السياسي، و النظام الثقافي، و هناك من يهتم بتحليل وظائف المؤسسة ( الإنتاج ، التمويل ، التسويق، البحث و التطوير، الموارد البشرية ، المالية)، و نجد باحثين آخرين مثل (Wheleen et Hunger) يركزون على الهيكل و الثقافة و الموارد.

#### 4. نتائج تقييم المحيط الخارجي للمؤسسة:

**1.4. الفرص:** فحسب Thompson et Strickland " تتمثل الفرص الخاصة بالمؤسسة تلك العناصر التي توفر للمنظمة امكانية النمو، و هي تلك التي تجد فيها المؤسسة إمكانية تحقيق ميزات تنافسية عالية في سوقها و استخدام أمثل لمواردها". ويمكن تحديد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر:

إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم.

هذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم.

المؤسسة قادرة على العمل لإحداث هذه الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم.

**2.4. القيود أو التهديدات:** ويمكن تعريفها على أنها اضطراب في المحيط، أو مشكلة لم يتوفر لها حلا ملائما أو استجابة مناسبة، مما يضع المؤسسة في موقف خطير بالنسبة لوجودها ككيان اقتصادي .

#### 5. نتائج تقييم المحيط الداخلي للمؤسسة:

**1.5. نقاط القوة:** هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين...

**2.5. نقاط الضعف:** هي قصور و عجز فيما تمتلكه المؤسسة من موارد و إمكانيات و مهارات تجعلها في موقف ضعيف.

**6. حالات المحيط:** هناك العديد من الأبعاد التي يتم على أساسها تحديد هذه الحالات من أهمها:

**1.6. حسب بعدي درجة التعتد و درجة التغيير (اللاثبات) في المحيط:** و قد اقترح هذين البعدين الباحث Duncan وذلك ليحدد بهما درجة عدم التأكد في المحيط ، حيث تشير درجة التعتد إلى مدى تعدد عناصر و مكونات في محيط المؤسسة و مدى تجانسها ، أما بالنسبة لدرجة التغيير أو اللاثبات فتشير إلى مدى التغيير في مكونات و عناصر المحيط . بناء على هذين البعدين نميز أربعة حالات لعدم تأكد المحيط هي:

للمحيط بسيط – ثابت (المحيط المستقر): يتصف بعدم تأكد منخفض بفعل وجود عناصر محيط قليلة و متشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة ( البقال، محطة البنزين).

للمحيط معقد – ثابت (المحيط الانتقالي): يتميز بأنه ذو درجة متوسطة من عدم التأكد ( عدم تأكد منخفض باعتدال) و ذلك لوجود عدد كبير من عناصر المحيط غير المتشابهة و إن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي و متوقع ( الجامعات، المعاهد، شركات التأمين ).

للمحيط بسيط- متغير (المحيط غير المستقر): و هو ذو درجة عدم تأكد عالية نسبيا، و يرجع ذلك لوجود عناصر محيط قليلة و هي نوعا ما متشابهة، و تغيير باستمرار و لا يمكن التنبؤ بها (صناعة ملابس الأطفال، صناعة لعب الأطفال).

للمحيط معقد – متغير (المحيط العاصف): يتميز بأعلى درجات عدم التأكد لأنه يشتمل على عدد كبير من عناصر المحيط الغير متجانسة، و تتغير بشكل سريع و غير متوقع.

**2.6. حسب بعدي الفرص و التهديدات:** نميز ثلاث حالات للمحيط و هي:

للمحيط الحيادي: هو محيط تتساوى فيه الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة.

للمحيط الموالى: هو محيط يتميز بفرص أكبر للمؤسسة مقارنة بالتهديدات.

للمحيط المعادي: هو محيط يتميز بوجود تهديدات أكثر من الفرص المتاحة للمؤسسة.

**7. سلوكيات المؤسسة اتجاه المحيط:** تتباين قدرات المؤسسات في كيفية تعاملها و تفاعلها مع محيطها بحيث نجد نوعين من المؤسسات:

للمؤسسات المتفاعلة: تتمثل في المؤسسات التي تتفاعل مع المحيط و التي تغير من سياساتها و استراتيجياتها و قراراتها وفقا لتغيرات المحيط.

للمؤسسات الفاعلة: تتمثل في المؤسسات التي تسعى إلى تسخير المحيط بما يخدم أهدافها، و عادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.

يمكن أن يكون للمؤسسة ثلاث مواقف مختلفة اتجاه محيطها، هي:

**1.7. تجاهل المحيط :** هذا السلوك يكون مقبولا على أقل تقدير في المحيط المستقر لكنه قد يؤدي إلى كارثة في حالات المحيط الانتقالي غير المستقر أو العاصف فعلى سبيل المثال قد تفقد المؤسسة قدرتها التنافسية إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي .

- 2.7. التكيف أو التأقلم مع المحيط : و ذلك من خلال بحث المؤسسة عن المعلومات المناسبة و فى الوقت المناسب بشكل يسمح لها بادراك الفرص المتاحة و التفطن للتهديدات فى الوقت المناسب. فسرعة تصرف المؤسسة هو الذى يضمن لها عملية تكيف جيدة.
- 3.7. سبق التغيير فى المحيط: بمعنى أن المؤسسة هنا تتخذ قرارات الهدف منها هو تغيير المحيط لصالحها ، و يكون ذلك فى المؤسسات التى تملك قدرات اقتصادية كافية أو تتمتع باحتكار شبه تام فى السوق.