## محاضرة رقم -4-
## محيط المؤسسة (بيئة المؤسسة)

### أولا: مفهوم بيئة المؤسسة.

عرفت بأنها "جميع العناصر الخارجة عن نطاق المؤسسة كمصادر التموين بالموارد ومنافذ توزيع المنتجات ومختلف المتغيرات الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية...إلخ والتي لا يمكن التحكم فيها، فهي تؤثر إيجابا من خلال كونها فرص للنجاح أو سلبا كتهديد مباشر كما أنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الداخلية كالموارد المستخدمة في عملية الانتاج والهيكل التنظيمي والموظفين والعلاقات التي تنظم العمل داخل المؤسسة "

ومنه يمكن أن نستنتج:

1- بيئة المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد.

2- تنقسم بيئة المؤسسة إلى داخلية وخارجية.

3- بيئة المؤسسة الخارجية لا يمكن التحكم فيها.

### ثانيا: تقسيمات بيئة المؤسسة.

تنقسم بيئة المؤسسة إلى:

أ- **بيئة داخلية:** المجموعة التنظيمية وأحيانا بالبيئة العملية وأحيانا أخرى بيئة العمل،وفي العادة تخضع عوامل البيئة الداخلية للسيطرة من طرف الإدارة، وتتكون البيئة الداخلية من:

**1- الهيكل التنظيمي** ويقصد به المخطط أو التصميم الذي يوضح أسلوب تنظيم العمل وطريقة توزيع السلطة والمسؤولية وكيفية نقل المعلومات وحدوث الاتصالات بين أعضاء المؤسسة.

2- **ثقافة المؤسسة** ويقصد بها "الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والمعتقدات التي يشترك في الإلتفاف حولها أعضاء التنظيم".

**3- موارد المؤسسة:** وتشمل كل الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة للمؤسسة مثل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة، والمناهج المطبقة في العمل...الخ.

ب- **بيئة خارجية.**

على عكس البيئة الداخلية فإن عوامل البيئة الخارجية تقع خارج سيطرة الإدارة، لكن ليس معنى ذلك أنه لا يمكن التأثير فيها.

1- **البيئة الخاصة.**

تتكون هذه البيئة من العناصر التالية:

**1-1- المنافسين.**

وهم المؤسسات التي تنتج نفس منتجات المؤسسة، أما فيما يخص الأسواق التي تنافس المؤسسة من خلالها فهي كما يلي:

- **سوق السلع والخدمات:** وهو السوق الذي تعرض فيها المؤسسة منتجاتها للبيع وهو نقطة التقائها مع الزبائن.

- **سوق العمل:** وهو سوق عرض العمالة من طرف مكاتب التشغيل أو الراغبين في العمل والقادرين عليه، حيث تحصل المؤسسة من خلاله على الموظفين بالمواصفات التي تحتاجها.

- **سوق الموارد الطبيعية:** وهو سوق بيع المواد الطبيعية التي تحتاجها المؤسسة للقيام بعملية الانتاج.

- **سوق رؤوس الأموال:** وهو سوق عرض الأموال من طرف المدخرين، حيث تحصل المؤسسة من خلاله على الأموال الضرورية لتنفيذ مشاريعها الاستثمارية.

**1-2- الزبائن:** وهم من يشترون منتجات المؤسسة.

**1-3- الموردون:** وهم من يزودون المؤسسة بالمواد الاولية اللازمة للإنتاج.

**1-4- أصحاب المصالح.**

ويتمثلون في الأطراف التالية:

- **الحكومة:** تؤثر على نشاط المؤسسة من خلال ثلاثة طرق هي: الحكومة كمنافس وذلك بإنتاج وتسويق نفس النوع من السلع والخدمات، الحكومة كمساعد من خلال دعم أسعار بعض المنتجات أو تقديم قروض بسعر فائدة منخفض أو إعفاء بعض المؤسسات من الضر ائب لفترة محددة، والحكومة كمنظم ومحصلة للضرائب والرسوم، من خلال إداراتها العمومية مثل إدارة الضرائب، مديرية التجارة، وكالات التشغيل، مفتشية العمل...الخ

- **جماعات الضغط:** تعمل هذه الجماعات على مراقبة نشاط المؤسسة وبالتالي تؤثر على قراراتها ومن بينها: جمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات حماية الأقليات.

- **النقابات العمالية:** تؤثر النقابات العمالية تأثيرا مباشرا على نشاط المؤسسة، حيث تمثل الأداة التي يتم بواسطتها مطالبة الإدارة بزيادة الأجور وتوفير المناخ الملائم للعمل.
- **الشركاء الماليين:** مثل البنوك والمساهمين في رأس مال المؤسسة.

**2- البيئة العامة:** هي"جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة كالظروف الإقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الإجتماعية والثقافية والدولية...إلخ.

**2-1- البيئة الاقتصادية:** وتتمثّل في القوى الاقتصادية التي تؤثّر في البيئة الكّلية للمؤّسسات مثل قيمة صرف العملات الأجنبية، سياسة الاستثمار، سياسة الاستيراد والتصدير، السياسة النقدية المتعلقة بطريقة ومعدل منح القروض للمؤسسات، معّدل التضخم، نسبة الضرائب والرسوم...إلخ.

**2-2- البيئة السياسية والقانونية:** ويتعلق الجانب السياسي بمدى وجود استقرار سياسي في الدولة، بحيث يمكن القيام باستثمارات طويلة المدى، وبدرجة تعاون الحكومات مع المؤسسات المتعثرة من خلال الاعانات والتسهيلات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الاتفاقيات السياسية التي تبرمها الدولة مع دول أخرى وينعكس تطبيقها على نوعية استثمارات المؤسسة أو منتجاتها خارج الوطن، أما الجانب القانوني فيشمل كل القوانين التي تحكم نشاط عمل المؤسسة مثل قوانين تأسييس المؤسسات بمختلف أنواعها، قوانين حماية البيئة، قوانين التشغيل (الحد الأدنى للأجر، سن التقاعد، الحق في الضمان الاجتماعي)..الخ

**2-3- البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتعلق هذه البيئة بحجم النمو الديموغرافي، ومستوى التعليم، العادات والتقاليد السائدة، اللغة،...إلخ، وكل العوامل التي تؤثر في تكوين هوية أفراد المجتمع، وتساعم في تحديد سلوكهم وتفضيلاتهم واتجاهاتهم.

**2-4- البيئة التكنولوجية:** وتتّعلق التكنولوجيا بالوسائل الفّنية والتقنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيثبفضل التطّوارت التكنولوجية تّم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم، حيث هناك بعض المؤسسات كتلك التي تنشط في مجال الإلكترونيات، في حين نجد البعض الأخر أقل تأثرا مثل المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية والملابس وغيرها.

والشكل التالي يبين مختلف المتغيرات والقوى المكونة لبيئة المؤسسة.