

# مدرسة المحيط

## التشخيص الخارجي

يقصد بالتشخيص الخارجي قيام المؤسسة بتقييم المحيط الخارجي لها واكتشاف الفرص التي يتوفر عليها المحيط والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة. والفرصة هي أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة في ظلها ميزة تميزها عن منافسيها، أما التهديد فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه<sup>(2)</sup> ومن أجل تحديد مختلف الفرص والتهديدات، سنعمل على دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة.

### 1 - دراسة المحيط

أ - تعريف المحيط: في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب حول مفهوم محدد للمحيط، ربما يرجع هذا إلى تعقد وتداخل مكوناته، فيعرف "Thomson" المحيط بأنه "مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة المحيط والمؤسسة معا"<sup>(1)</sup>، وهذه المتغيرات أو العوامل الإستراتيجية "هي تلك المتغيرات التي تعنقد الإدارة العليا أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط المؤسسة"<sup>(ii)</sup>.

ويعرف المسIRON عموما صعوبات عند محاولتهم فهم (البيئة) أو المحيط وتحديد المتغيرات التي لها تأثير حقيقي على المؤسسة<sup>(iii)</sup> وأيضا مشكلة عدم الأكادة تطبع على المحيط وتزيد من المخاطرة.

### ب - أهمية وأسباب دراسة محيط المؤسسة

هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة لدراسة المحيط منها<sup>(iv)</sup>:

1 - محيط المؤسسة ينطوي على فرص النجاح والفشل ويحدد سلوك وخطط وإستراتيجيات المؤسسة، كما أن العرض والطلب على منتجات المؤسسة ما هي إلا متغيرات أو نواتج المحيط الذي يحدد مستقبل المؤسسة.

2 - جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية...

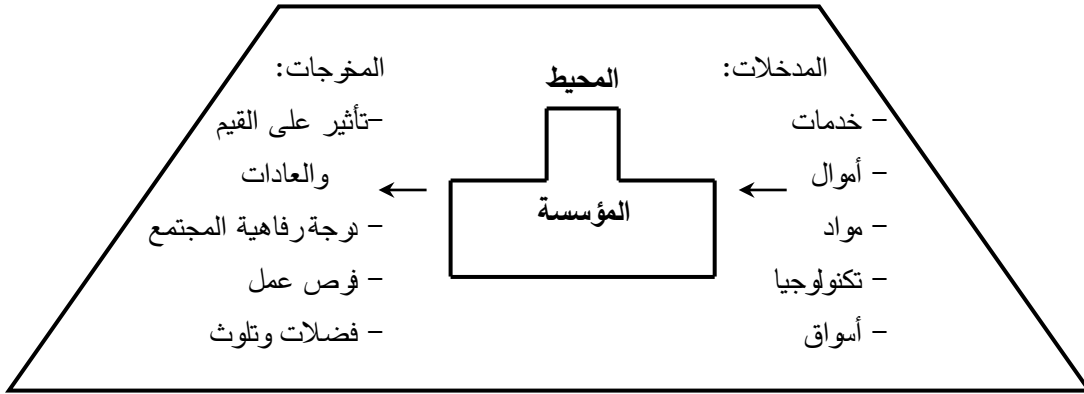
3 - المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في المحيط الذي يتواجد به.

4 - ممارسة وتنفيذ وظائف المؤسسة يتم في ضوء متغيرات المحيط المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات المؤسسة<sup>(v)</sup>.

### ج - العلاقة بين المؤسسة والمحيط

إن علاقة المؤسسة بالمحيط علاقة تبادلية، أي أن كل منهما يتأثر ويؤثر في الآخر، يقدم المحيط للمؤسسة مختلف الموارد البشرية والمادية، كما يوفر لها المجال لعرض مختلف منتجاتها، وتؤثر المؤسسة في المحيط وأول تأثير لها هو ما تقدمه من منتجات وفرص للعمل لإشباع حاجات المجتمع، والشكل في الصفحة الموالية يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم(9): طبيعة العلاقة بين المؤسسة والمحيط



المصدر: عبد الغفار حنفي. رسمية قرياقص. مرجع سابق. ص 156.

### د - طبيعة المحيط

إن من أبرز المشاكل التي تقابل التسيير الإستراتيجي هي مشكلة عدم الأكادة فكلما كانت ظروف المحيط أكثر ديناميكية وتعقيدا كلما ازدادت مشكلة عدم الأكادة، ولتحديد هذه الظروف يؤخذ في الاعتبار بعدي: درجة سكون المحيط ودرجة التعقيد، فبحسب سكون وديناميكية المحيط والبساطة والتعقيد تختلف درجة عدم الأكادة.

وعليه سنحاول تحديد مختلف الظروف التي يمكن أن تواجه المؤسسة، والوسائل التي يمكن استعمالها لتحصيل المعلومات عن المحيط<sup>(vi)</sup>.

1 - عندما تكون الظروف بسيطة وثابتة يكون المحيط نسبيا سهل الفهم ولا توجد به تغيرات معتبرة، مثلا: مؤسسة تقوم بالإنتاج، التكنولوجيا بسيطة، المنافسين والزبائن متجانسين بمرور الوقت، هنا يمكن تحليل المحيط من وجهة نظر تاريخية أي توقع المستقبل من خلال أحداث الماضي.

وفي وضعية نسبية معقدة يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تسمح بمعرفة تطورات المحيط، فمثلاً: في الخدمات العامة المعطيات الديمغرافية (معدل المواليد) يمكن استعماله، في تحديد الحاجات المستقبلية في المدارس، الصحة، الخدمات الاجتماعية،...

2 - في الظروف الديناميكية هنا المسيرين يجب عليهم إدراك المحيط المستقبلي وليس فقط فهم الماضي، من أجل ذلك يمكنهم استعمال طرق مثل: التخطيط عن طريق السيناريوهات التي توفر عدد من وجهات النظر حول المحيط في المستقبل وما الذي يجب القيام به.

3 - عندما تحيط بالمؤسسة ظروف معقدة، يكون من الصعب ضبط وإدراك محيطها خاصة إذا كان هذا الأخير شديد الديناميكية، مثل: المؤسسات الإلكترونية، المؤسسات متعددة الجنسيات، في هذه الحالة يمكن أن يكون للمهارات الإستراتيجية للمؤسسة التي تركز على التجربة، أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة وتتخطى هذه الظروف. والشكل الموالي يعرض مختلف ظروف المحيط

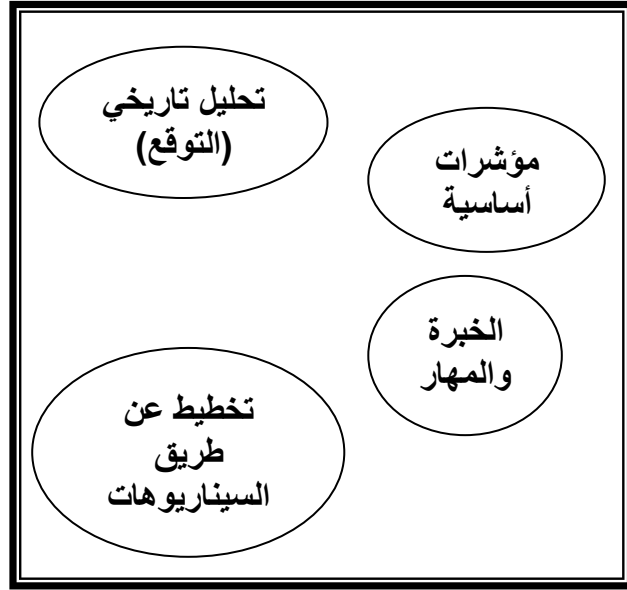
الشكل رقم(10): فهم عدم أكادة المحيط

ظروف المحيط

بسيط

معقد

ساكن



ديناميكي

تعتبر الاستراتيجية عملية تفاعلية مع المحيط، والمحيط في نظر المدارس الأخرى هو مجرد عامل من بين عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تطوير الاستراتيجية، لكن بالنسبة لمدرسة المحيط هو العامل الأساس.

تستحق هذه المدرسة اهتماماً خاصاً بسبب مساهمتها النوعية في توضيح المتطلبات المتعلقة بالمحيط. وتتمثل المساهمات الأساسية لهذه المدرسة في ثلاث نظريات:

- نظرية الطوارئ مع هنري مينتزبرغ (1982)
- إيكولوجيا المنظمات مع حنان وفريمان (1977)

---

### حالة البيئة الخارجية

---

حالة البيئة الخارجية هي المحدد الأساسي لاستراتيجية المنظمة.

أول نظريات مدرسة البيئة الخارجية هي "نظرية الطوارئ" التي وضعها هنري مينتزبرغ.

حلّت هذه النظرية بشكل دقيق الاستجابات المتوقعة من المنظمات التي تعمل في محيط ضاغط بشكل كبير جداً يجعل خياراتها الاستراتيجية محدودة جداً، وتصف العلاقة بين طبيعة البيئة الخارجية وبعض أبعاد المنظمة كالاستراتيجية والتنظيم.

لا توجد بنظر مينتزبرغ طريقة مثلى واحدة لإدارة المنظمات، ولكن توجد خيارات محددة حسب عدة عوامل كحجم المنظمة مثلاً أو أعمالها أو تقنياتها أو البيئة الخارجية.

تعتبر البيئة الخارجية أهم عامل يتحكم في استراتيجية المنظمة وأسلوب إدارتها. وقد حصر هنري مينتزبرغ الحالات الرئيسية للبيئة في أربع:

- بيئة مستقرة، تتميز بضعف الدينامية.
- بيئة معقدة، وهي تتطلب من المنظمة الكثير من المعرفة.

---

• بيئة متنوعة، وهي تتطلب من المنظمة استراتيجية التكامل أو التنوع.

• بيئة عدائية، تتميز بشدة التنافسية.

وقد وفرت "نظرية الطوارئ" تصوراً خاصاً لبناء استراتيجية المنظمة بحسب حالة بيئتها الخارجية.

---

### مهارات التكيف

---

تتيح الميزة التنافسية من اكتساب مهارات التكيف التي تفرضه البيئة المحيطة.

ثاني نظريات مدرسة البيئة الخارجية هي "إيكولوجيا المنظمات" التي وضعها حنان وفريمان.

يرى حنان وفريمان في مقال لهما بعنوان "إيكولوجيا المنظمات/1977" أن التعديلات التدريجية التي تقوم بها المنظمات تبقى مجرد تغيرات سطحية، لأن طبيعة المنظمة وبنيتها تأخذ شكلها النهائي بعد وقت قصير من ولادتها. وهم يستخدمون مفاهيم النظرية التطورية المعروفة القائمة على مبدأ الاصطفاء الطبيعي.

تُحدث أي شركة جديدة تغييراً في مجتمع الأعمال الذي التحقت به. وإذا كانت هذه الشركة مبتكرة فإن الابتكار يعطيها ميزة، ولكن بقاءها يعتمد على قدرتها على الحصول على الموارد المناسبة في بيئة يتنافس فيها الجميع على موارد محدودة.

إن أقوى الشركات هي التي تبقى على قيد الحياة وتتطور، ولكن بقاءها وتطورها لا ينبع من ميزتها التنافسية كما يزعم مايكل بورتر (مدرسة التموقع الاستراتيجي)، وإنما من اكتسابها مهارات التكيف التي تفرضه البيئة المحيطة. إن البيئة الخارجية هي التي تقرر مستوى مهارات المنظمة واختياراتها الاستراتيجية.

---

## نقد مدرسة البيئة الخارجية

---

العوامل المؤثرة على الاستراتيجية متعددة، ولا يمكن اختزالها في عامل البيئة الخارجية وحده..

توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلق سلبي لضغوط البيئة الخارجية.
- تجاهل قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية.
- المنظمات ليست سلبية في علاقتها بتأثيرات ضغوطات المحيط، فهي تطور استجابات استراتيجية متنوعة كالقبول والتوافق والتجنب والتحدي والشراكة والتحالف والتلاعب.