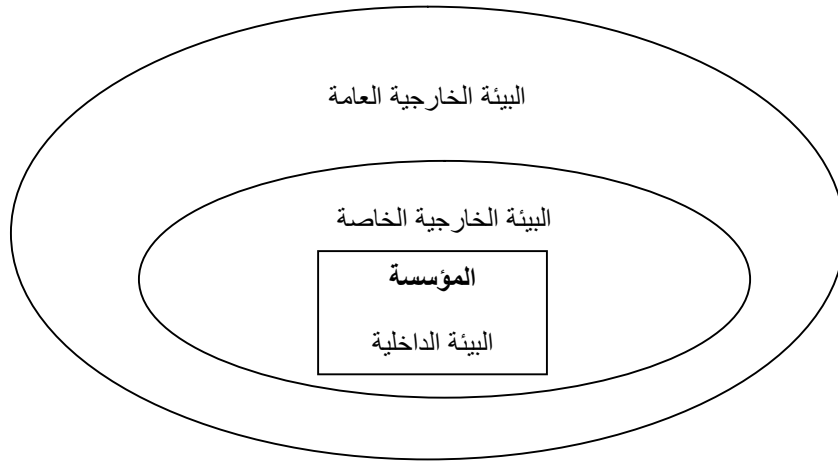


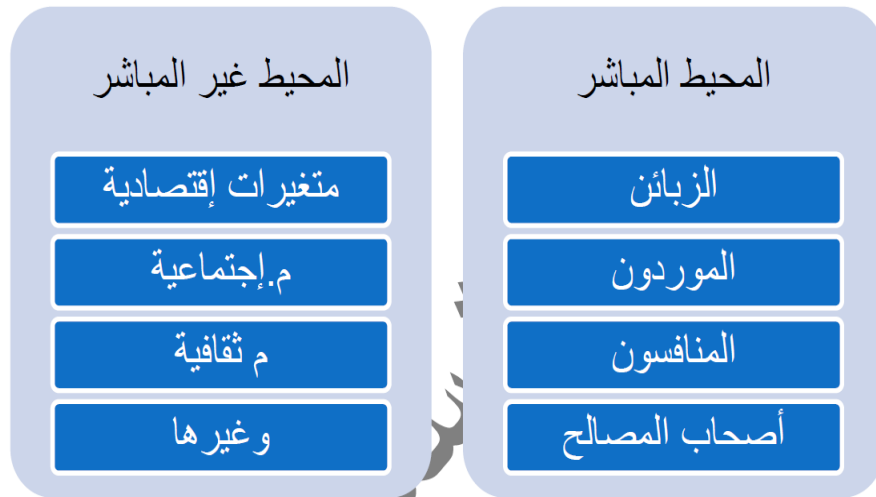
## المحاضرة الثالثة: المؤسسة و المحيط

يقصد بالبيئة كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها. تقسم البيئة إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية و البشرية و التنظيمية ، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

يقصد بمحيط المؤسسة العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها و على الإدارة فهو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص و التهديدات، و يعبر عن كل ما يقع خارج المؤسسة. ومن أجل القيام بوظائفها المختلفة على المؤسسة أن تقيم مجموعة من العلاقات مع محيطها، فعلاقة المؤسسة بمحيطها هي علاقة تأثير وتأثر.



يتكون محيط المؤسسة (البيئة الخارجية) من:



## 1. المحيط غير المباشر

ويسمى أيضا بالبيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات. عناصر هذا المحيط هي:

### (1) المحيط الاقتصادي

يتمثل في كل ما له علاقة بالإقتصاد مثل: السياسة الجبائية ، الإعانات، سياسة الإستثمار، المؤسسات المنافسة، سعر الفائدة، السياسة المالية و السياسة النقدية،...

### (2) المحيط القانوني

وهو الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحدد شروط عمل المؤسسات مثل القانون التأسيسي، إجراءات الأمن والنظافة، ...

### (3) المحيط السياسي

هو عبارة عن مجموعة القرارات المتخذة من قبل الدولة و تعني الأوضاع السياسية وما يلزمها من سياسيات خاصة بالاستثمار وخاصة بالجوانب التنموية وغيرها من الجوانب التي عادة ما يصاحبها مجموعة من التشريعات والقوانين. الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركية، العلاقات الدولية، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، التحالفات الاقتصادية والعسكرية، قوانين العمالة المحلية والأجنبية...

### (4) المحيط التكنولوجي

هذا العامل يساهم في زيادة المنافسة بين المؤسسات. يؤدي التغير التكنولوجي إلى إعادة تشكيل الصناعة.

التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون، التكنولوجيا الحديثة في التدريب، طرق الحصول على التكنولوجيا، التكنولوجيا الحديثة في التخزين و الإنتاج، المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، ...

### (5) المحيط الاجتماعي

تشير القوى الاجتماعية إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية ، وتؤثر بها في الصناعة ، وكذلك ينتج عنها فرص وتهديدات . كما أن القوى الديموغرافية نتاج للتغيرات التي تحدث في خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الاجتماعية، ...

عدد المواليد، مستوى الثقافة والتعليم، الولاء للوطن، أهمية الصحة والنظافة، طرق قضاء وقت الفراغ، عدد المنتميين إلى الديانات المختلفة، عدد النساء العاملات، الجماعات المؤثرة اجتماعيا، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، هيكل السكان (السن/الجنس)، ...

## II. المحيط المباشر

ويسمى أيضا بالبيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة أو البيئة التنافسية/ الصناعية وهو يتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعمال والموزعون و المنظمات الحكومية، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة.

### 1) المنافسون

تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تبيع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها.

### 2) الزبائن

إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين و ذلك بمعرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها ( الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...).

### 3) الموردون

يمكن اعتبار المردون من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم.

### 4) القوى العاملة

يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الصناعية)، والتي ينبغي تقييمها دوريا من أجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة.

### 5) السلع البديلة

تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، علما أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة.

## (6) أصحاب المصالح

تصادف المؤسسة بعض المصالح من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المصالح أصحاب المصلحة ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة: المستثمرون، العملاء المجتمع المحلي العاملون، الجمعيات المهنية، الموردون، الحكومات...

## III. العلاقة بين المحيط والمؤسسة

### (1) تأثير المحيط في المؤسسة

إن المؤسسة تتأثر بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكن الحصول إلا عن طريق المجتمع الذي تزاوّل فيه المؤسسة نشاطها باعتبارها مصدر (العمل، رأس المال، الأرض، التنظيم، التكنولوجيا....). كما أن المجتمع من خلال المحيط الجغرافي يمثل مصدر المواد الأولية بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى عوامل أخرى تلعب دورا أساسيا في حياة المؤسسة.

▪ اثر تكوين الإنسان بالنسبة للمؤسسة: الإنسان له الدور الأول في حركة المؤسسة ويظهر تأثيره من خلال 3 طرق: باعتبار الإنسان عامل، باعتبار الإنسان مستهلك و باعتبار الإنسان مسير.

▪ اثر تكوين المواد الأولية:المواد الأولية من العناصر الأساسية التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة من حيث الكم والنوعية.

▪ اثر التطور التكنولوجي: تستعمل المؤسسة ضمن عناصر الإنتاج آلات ومعدات مختلفة ويتوقف مستوى إنتاجها على مستوى تطور هذه الآلات والمعدات ولذا فمن الضروري الاهتمام بتكوين هذا العنصر.

### (2) تأثير المؤسسة في المحيط

مادام المؤسسة متواجدة داخل مجتمع متفاعلة معه، تؤثر فيه و تتأثر به و هذا من خلال تصرفاتها في حالة قوتها و ضخامتها .

**المحاضرة الثالثة: المؤسسة و المحيط**■ **الآثار الاجتماعية:** يمكن حصرها في نقاط:

- توفير الشغل: توفير مناصب شغل يسمح بامتصاص البطالة.
- التأثير على الأجور: تنجح المؤسسات غالبا بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعون إلى كسب عيشهم مما يسبب نزوح السكان أحيانا.
- تغير نمط معيشة السكان: ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد، يؤدي إلى انفصال السكان عن نمط حياتهم السابقة فتفرض المؤسسات عليهم نظم معينة، و التغير في العادات...
- التأثير على الإستهلاك: تتبع المؤسسة سياسات تؤثر على استهلاك المجتمع كما و نوعا، فزيادة المبيعات و تنوعها يؤدي إلى المنافسة، فالإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية...
- التأثير على البطالة: الزيادة في المؤسسات تمتص البطالة و الحالة العكسية تؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين.

■ **الآثار الاقتصادية العامة:** للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الإقتصادي الوطني، كونها تعبر عن جزء من أعوان هذا الإقتصاد و نجد من الآثار الإقتصادية لمؤسسة في المجتمع مايلي :

- دفع عجلة التعمير: ظهور المؤسسات الإقتصادية في جهات ريفية، أو بإمكانة تتميز بتأخر عمرانها، تعم على التعمير و ذلك بإنشاء المساكن لعمالها و إعدادها للطرق و المرافق العامة، و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.
- ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة، نتيجة ظهور مؤسسة أو مؤسسات إقتصادية جديدة.
- التأثير على التكامل الإقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، إلى عدة منتجات وسيطة و مكملة بعضها البعض و غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حم و نوع المنتج النهائي .