

المحور الرابع: المؤسسة الاقتصادية والمحيط

إن تسيير المؤسسة بمفهوم النظام المفتوح يفرض عليها كشف، ومعرفة عناصر محيطها، تشخيصها، التنبؤ بها، تحديد آثارها على أدائها، وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

1-تعريف وأهمية محيط المؤسسة

يعطي القاموس الاقتصادي " WEBSTER " التعريف الآتي للمحيط " هو مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة ". أي أن محيط المؤسسة يعبر عن إجمالي القوى، والعوامل التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير ليس الحالي فقط، وإنما أيضا المحتمل.

وتظهر هذه الأهمية في كون أن محيط المؤسسة يحدد لها مايلي:

-أنواع ومستويات الأهداف التي يجب تحقيقها.

-أنواع وكميات المواد التي يمكنها الحصول عليها.

-القيم والمعايير التي يجب الاسترشاد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها الإدارة.

وعليه فإن المحيط قد يكون سببا من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا توفر عامل أو أكثر من

العوامل الآتية:

-عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح أو عدم واقعيتها.

-قلة الموارد والإمكانات التي يتيحها المحيط للمؤسسة (نقص العملة الصعبة لشراء المواد الأولية...).

-تزايد القيود المفروضة على المؤسسة، مما يحد من قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف الإدارية (توظيف عمال أكثر من اللازم).

-تهاون الإدارة وارتكازها على مستويات تنظيمية أعلى تستمد منها الإعانة والرأي فيما يجب أن تمارسه من أنشطة وواجبات.

أيضا تنبع هذه الأهمية من كون أن المؤسسات لا توجد إلا داخل محيطها، هذا المحيط هو لكل مؤسسة مهما كان حجمها في تعقد مستمر ومتزايد أكثر فأكثر، وعليه ينبغي على المؤسسة ولو كانت صغيرة الحجم، أن تضع في الحسبان عناصر محيطها وعلى رأسها المنافسة مع بقية المؤسسات في القطاع، وبالتالي لكي تستمر المؤسسة فإن مسيري وعمال هذه المؤسسة مضطرين للتحكم في استغلال مواد جديدة، ووسائل جديدة، وتكنولوجيا جديدة، كما يجب التكيف مع تطور احتياجات الزبائن والتي بدورها تتأثر بمتغيرات مختلفة للمحيط.

بتعبير آخر يمكن القول أن نجاح المؤسسة لا يعتمد على فعالية وكفاءة رئيسها ومميزاته المهنية فقط، بل يضاف إلى ذلك أيضا الاقتناع بضرورة العمل مع باقي المؤسسات، وهي عديدة: نقابات، بنوك، موردين مختلفين، ضرائب، تأمين اجتماعي...إلخ

يضاف إلى ذلك أن المحيط يفرض قيودا لا يكون أمام المؤسسة سوى الخضوع لها لعدم التمكن من التحكم فيها، حينئذ سيكون هدف المؤسسة تقليص عدم التأكد، مما يعني ضرورة القيام بتحليل وفهم هذا المحيط، بمعنى آخر على المؤسسة أن تقوم بتحليل الاتجاهات والفرص والقيود قبل القيام باختيار المكان، المنتج، التمويل وغيرها من العمليات.

2-أنواع المحيط

يصنف المحيط إلى عام وخاص

1-1-المحيط العام

ويقصد به كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات، وتقع خارج حدود المؤسسة ولا تخضع لمراقبة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة، وهي تتمثل في مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

-العوامل الاقتصادية: وهي مجموع العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسات ومنها حالة النمو الاقتصادي أو حالة الركود، حالة التضخم وما يتبعه من مؤثرات اقتصادية أخرى وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر على عمل المؤسسة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود النقدي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل النمو.

-العوامل السياسية: يقصد بالعوامل السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام (الاستقرار السياسي، علاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقا حاليا أو مستقبليا لمنتجاتها أو مصدرا لتوريد المواد الأولية)، التحالفات الاقتصادية والعسكرية.

-العوامل القانونية: يتعلق الأمر بالإطار القانوني والتشريعي الذي يحدد عمل المؤسسة (تشريعات في مجال الاستثمار، القوانين الضريبية....).

-العوامل الاجتماعية والديمغرافية: وهي مجموع العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يمثلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، العادات والتقاليد، هجرة السكان، السلوك العام الاستهلاكي، سوق اليد العاملة. فكل هذه العوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد. مثلا: تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة، خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية، زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

-العوامل التكنولوجية: إن التغيير والتطوير في إجمالي التكنولوجيا يدفع بالمؤسسة على العمل أن تبقى في المستوى، فالتقدم التقني، الاختراع الذي يمكن أن يؤثر على أنماط الإنتاج (تطور تقنية يعني تراجع أخرى)، الآلية، على المؤسسة هنا أن تتبع وتستغل التطور التكنولوجي، كما أن فرصة المؤسسة في الإبداع والحصول على تقنيات جديدة يمكنها من دعم قدراتها التنافسية.

-العوامل الايكولوجية: يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية والمحيط، حيث أصبح التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر، مثلا: العيش في مناطق الضجيج يخلق توترا عصبيا، بناء المطارات والطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان والحيوان والنبات، التلوث الصناعي والذري في الوديان والأراضي الفلاحية يؤثر على المعيشة ككل. وتتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم للتفادي أو التقليل من هذه السلبيات، مثلا: توسيع استعمال البنزين دون رصاص، استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط، الرقابة على المدخنات بشتى أنواعها والنفايات.

-المؤسسات الأخرى: سواء كانت موردة للسلع (سوق المواد الأولية وهذا للحصول على أحسن نسبة جودة / الأسعار)، المؤسسات المالية (سوق رأس المال بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوفر فيها شروط مناسبة)، سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال والإطارات الكفأة.

-العوامل الدولية: وتشمل كل العوامل السابقة في الإطار الدولي.

من مميزات هذه العوامل أن أهميتها متفاوتة بالنسبة للمؤسسة، ولكن لها خصائص مشتركة فيما بينها:

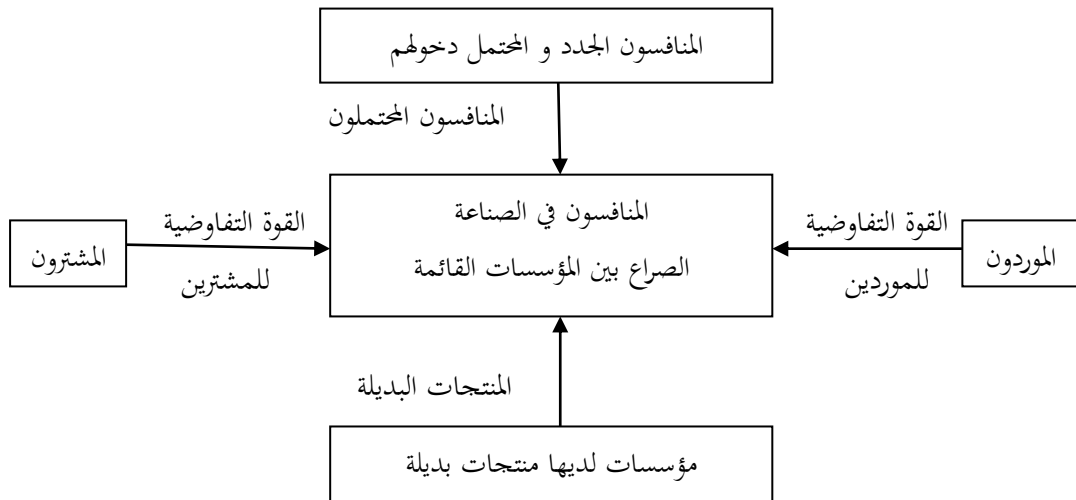
- مستقلة عن المؤسسة.
- تؤثر في حياة وتسيير المؤسسة.
- لا تستطيع المؤسسة تجاهلها وإلا تعرضت لعواقب وخيمة.

2-2-المحيط الخاص

ويتمثل في مجموع العوامل التي تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة، ويتضمن هذا المحيط الزبائن، الموردين، المنافسين، المحتملين، المنتجات البديلة والمجموعات الضاغطة مثل النقابات جمعيات المستهلكين واتجاهات الرأي العام.

ولتفسير هذا سنعرض المحيط الخاص حسب "porter" كما في الشكل رقم (2)

شكل رقم(2): المحيط الخاص



ويشير " porter " إلى المحيط الخاص للمؤسسة والذي يتضمن خمسة قوى للتنافس تتطلب متابعة مستمرة لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، الزبائن من حيث تركزهم وقدرتهم على تطوير المنافسة والموردين ومدى احتكارهم أسواق المواد الأولية وتحكمهم في أسعارها، كما هي موضحة في الشكل أعلاه.

-احتمال دخول منافسون جدد: إن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا للشركات القائمة حاليا، حيث لا يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وحدد " porter " ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة وهي:

- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج.
- الاحتياجات الرأسمالية.
- تكلفة التبديل العالية.
- صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع.
- سياسة الحكومة.

-الموردون: إن الموردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم 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. وتعتمد قوة تفاوض الموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، وبذلك فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، ويستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:

- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من المؤسسات المنتجة.
- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول موردين جدد.
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة.
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.
- عند الوثوق بأن الموردين يشكلون تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

-الزبائن: إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن

المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة..)، لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

وتعتبر القوة التفاوضية للزبائن عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق وذلك من حيث تمركزهم وقدرتهم على تطوير المنافسة، ويعتبر المشتري في موقف قوي في الحالات الآتية:

- عندما يكون الشراء بكمية كبيرة جدا حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالتميز وعدم التمييز.
- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتري (سرعة التلف).
- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج.
- عندما تعتبر منتجات المؤسسة غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.

-المنافسون أو الحالة التنافسية القائمة: تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع 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.

وتمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم في السوق، وإيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات إلى الزبائن. ويرى "porter" أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها مايلي:

- عدد المنافسين: كلما زاد عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.
- معدل نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.
- التمييز للمنتجات أو الخدمات: فالمؤسسات التي منتجاتها تتسم بالتمييز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبشكل أفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.
- الطاقة: تفضل كثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

● عوائق الخروج تكون عالية.

-المنتجات البديلة وهي جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة وتتوقف قوة تأثير الضغوط التنافسية الناجمة عن المنتجات البديلة على ثلاث عوامل أساسية وهي:

- توافر بدائل ذات أسعار جيدة.

- رضا الزبائن عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء وغيرها من الخصائص.
- سهولة وصول المستهلك إلى البدائل الجديدة.

3- نتائج دراسة محيط المؤسسة الاقتصادية

إن دراسة محتوى وطبيعة المحيط يوضح لنا تعدد وتنوع أحداث محيط المؤسسة. فإذا أردنا تصنيف هذه الأحداث من زاوية تأثيرها الخارجي على المؤسسة، فإننا نخلص إلى مجموعتين من الحوادث هما، الفرص والتهديدات.

- بعض الأحداث يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين أدائها (من خلال المساعدات المالية، أسواق جديدة ..)، وهي الفرص.

- والبعض الآخر على العكس لها تأثير سلبي، ولها خاصية إلزامية مثل (رفع الحد الأدنى من الأجور، تشريعات جديدة...).

فمشكلة المؤسسة إذا هي:

- تحليل القيود من أجل النظر فيما إذا كان بالإمكان مواجهتها؛
- التحسس للفرص مبكراً من أجل الاستفادة منها.

3-1- القيود

القيود هو مجموعة من الظروف، والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة، أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها، أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع.

إذا القيد هو عامل يؤثر في كفاءة وفعالية تسيير المؤسسة، ولكن قد لا يدخل في مجال مراقبة الإدارة، وعليه تكون الإدارة مضطرة إلى:

- تشخيص القيود بمختلف أشكالها التي يفرضها المحيط على المؤسسة، وتحديد آثارها المحتملة على أنشطتها.
- استنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها دون أن يؤدي ذلك إلى الاختلال بالنتائج الأصلية المستهدفة.

أمثلة على القيود أو التهديدات: إن التهديدات أو الأخطار قد تأتي من :

- أ- السوق: أي شدة المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات والتي من بينها:
- المنافسة المباشرة: وهي تكون بين المؤسسة والمؤسسات التي تنتج نفس المنتج لنفس الزبون.
- المنافسة غير المباشرة: وهي تخص المؤسسات التي تستطيع أن تنتج منتجات بديلة لمنتج المؤسسة، ورغم اختلاف هذه المنتجات فإنها تلي متطلبات المستهلك.
- المنافسة على أسواق أخرى: المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات لا تكون فقط على سوق المنتجات (السلع)، بل أيضاً على كل الأسواق ونقص سوق العمل ورأس المال.
- ب- الصناعة: من خلال عدة عوامل مثل التركيز، قيد التكاليف.
- ج- الاقتصاد في عمومته: بفعل تأثير الظروف، القوانين، المساعدات الحكومية. مثال:

- القيود القانونية: مثل شراء المواد الأولية بمواصفات معينة أو جودة معينة أو بسعر معين.
- القيود الاقتصادية: مثل التأمين في البلدان التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي، التعريف الجمركية، التضخم، تغيير السياسة الضريبية....

3-2- الفرص

- الفرصة هي تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة. ويمكن أن تحدد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر:
 - إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم؛
 - هذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم؛
 - المؤسسة قادرة على العمل اللازم لإحداث هذه الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم.
- مثال:**

- فرصة الإبداع: أي فرصة تقديم شيء جديد، ويشمل ذلك تقديم سلع أو خدمات جديدة، أو استخدام أساليب إنتاجية جديدة.
- فرصة إيجاد أسواق جديدة لطرح منتجاتها.

4- حالات المحيط وسلوك المؤسسات اتجاهها

- تعتبر خاصية "التغير ببطء أحيانا، والتغير بشكل عنيف في أحيان أخرى" من بين أهم خصائص المحيط الحالي للمؤسسات، هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تحولات في المحيط بشكل عميق.

4-1- حالات المحيط

- يمكن أن نميز بين أربعة حالات للمحيط بناء على معيارين، هما: أهمية التغير في المحيط و درجة التغير في المحيط. هذه الحالات نلخصها فيما يلي:
- **المحيط المستقر:** يتميز هذا المحيط بدرجة تغير ضعيفة (تغير نادر)، ونفس الشيء بالنسبة للأهمية، فهذا التغير مهم، مثال على ذلك مجال السكن.
- **المحيط الانتقالي:** التغيرات في هذا المحيط نادرة، ولكن إذا حدثت فإن بإمكانها أن تؤدي إلى زوال نشاط قطاعات مثل النسيج، والصحافة، عندما تتكيف المؤسسة مع التغير تجد نفسها في محيط مستقر.
- **المحيط غير المستقر:** تغيرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر، مثال على ذلك صناعة السيارات، أذواق المستهلك، التكنولوجيا....
- **المحيط العاصف:** أهمية ودرجة التغير في هذا المحيط تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم، عن طريق تفعيل دور الأبحاث، الإعلام الآلي....، في هذا المحيط دوما مهددة.

4-2- سلوك المؤسسات

- سلوك المؤسسة اتجاه الأوضاع التي تواجهها يختلف باختلاف حالة المحيط الذي تمارس فيه نشاطها، وعليه

يمكن أن يكون للمؤسسة ثلاثة مواقف مختلفة في هذا الصدد: التجاهل، التكيف، سبق التغيير المحتمل في المحيط.

-تجاهل المحيط: هذا السلوك يكون مقبولا على أقل تقدير في المحيط المستقر، لكنه قد يؤدي بالمؤسسة إلى الكارثة في حالات المحيط الانتقالي، غير المستقر، أو العاصف، فعلى سبيل المثال قد تواجه المؤسسة خطر فقدان أسواقها إذا لم تأخذ في الحسبان تغير أذواق المستهلك، كما أنها قد تضع قدرتها على التنافس إذا لم تضع في حسابها التغير التكنولوجي الحاصل، إذا تجاهل ما يجري في المحيط عن قصد، أو غير قصد هو الذي يفسر لنا زوال الكثير من المؤسسات.

-التكيف مع المحيط: لكي تستطيع المؤسسة التمكن من ذلك عليها أن تكون متحسنة للتغيرات، وتفعل وظيفة البحث عن المعلومات قصد التصرف.

هذا السلوك يمكنها من أن تدرك في الوقت المناسب الفرص المتاحة، ويمكنها أيضا من الأخذ في الحسبان القيود (المعوقات) الجديدة، واتخاذ قرارات جديدة (مثل التخلي عن بعض النشاطات، تعديل في قدراتها الإنتاجية، تغيير في عمليات التكنولوجيا، انتهاج سلسلة تجارية جديدة...).

إن التصرف بالسرعة الممكنة هو الذي يضمن للمؤسسة عملية التكيف الجيد، مما يتطلب منها توفير إمكانات مالية، تكنولوجية، وبشرية.

-سبق التغيير المحتمل في المحيط: من أجل أن تتجاوز خطر الخضوع، فإن بعض المؤسسات التي تمتلك قدرات اقتصادية كافية (مثل المؤسسات الكبيرة)، والمؤسسات التي تتمتع بحالة الاحتكار شبه التام تستهدف من خلال بعض قراراتها تغيير المحيط لصالحها مثل مؤسسة "IBM" قائدة سوق الحاسوب التي تلعب على سرعة ظهور التطور التقني، وكذا على احتياج المستهلكين بغية تحقيق الهدف المذكور أعلاه.

من كل ماسبق يجب على كل مؤسسة فهم المحيط الذي تتعامل معه، بالرغم من أن ذلك يتطلب جهدا كبيرا وتفاعلا كليا مع المجتمع، ومن العوامل المساعدة للمؤسسة على ذلك الفهم هو الحصول على المعلومات الكلية عن المحيط، وإن كان جمعها ليس سهلا، لأن هناك بعض المعلومات يكاد يكون من المستحيل التمكن منها بدقة مثل: العادات والقيم.

في هذا الصدد توجد ثلاثة أنواع من المعلومات ينبغي على المؤسسة جمعها، وهي:

-المعلومات الضرورية: وتشمل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مثل: التغيرات الحاصلة في التنظيمات، والسياسات التي تؤثر فيها..

-المعلومات الدورية: وهي معلومات مؤقتة تجمع باستخدام أسلوب المسح الدوري ووسائل الاستطلاع.

-معلومات أخرى: تتصل بالمؤسسة، ويتعامل معها المحيط الدولي (الخارجي)، والوطني (الداخلي).

وكيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة ؟

-المناقشة بين المدراء من خلال الاجتماعات الرسمية.

-طريقة DELPHI استقصاء آراء الخبراء عن بعد.

-التقارير التي يعدها ويقدمها رؤساء الأقسام والمدراء داخل المؤسسة.

ماهي طريقة الحصول عن المعلومات ؟

-الوزارات والهيئات الحكومية.

-التقارير والمنشورات التي تصدرها الهيئات المختلفة سواء محلية أو دولية.

-مكاتب الاستشارات الإدارية.

-الغرف التجارية والصناعية.

-المجلات التجارية والصناعية.

-النشرات عبر شبكة الأنترنت.

من المسؤولين عن جمع المعلومات ؟

يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله وتخزينه وتشغيله حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية ويجب ملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوطيد جمعها.

5-المحيط مكان للنشاط المهني

توجد كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها (تجارية أو صناعية، منتجة للسلع أو الخدمات) في علاقة مستمرة مع مورديها وزبائنها.

5-1-الموردون

تجد المؤسسة عندهم:

-الخيارات الضرورية لإنتاجها: مواد أولية، منتوجات وسيطية، خيرات للاستهلاك، طاقة، مواد مختلفة.

-خدمات: وهي متعددة الأشكال، منها الخدمات البنكية، الاستشارة، موردو الإعلام والاتصال، إن استهلاك الخدمات هو الأكثر تطورا.

إن جودة تسيير وإنتاج مؤسسة ما مرتبط بنوعية مورديها المتعددين، والعكس صحيح أيضا، فمثلا تفضيل مؤسسات كبرى كموردين يمكن أن يكون له تأثير على مؤسسات صغيرة ذات المنتج الكفأ، كما أن زبون يطلب جودة ونجاعة يمكن أن يساهم في تطوير المؤسسة الموردة. وعليه ومهما كانت الظروف فإن المؤسسة توجد في وسط تجد نفسها مضطرة للتضامن مع المؤسسات الموردة.

5-2-الزبائن

في حالات عديدة فإن زبائن المؤسسة ليس هم المقصودون في المعنى الشائع للمصطلح، أي أفراد يشترون سلع وخدمات لاستهلاكهم الشخصي بالفعل، إن طرح منتج ما للمستهلك يمثل نهاية عملية طويلة تجسد المؤسسة مراحلها، وعليه فإن زبائن المؤسسة هم في غالب الأحيان مؤسسات أخرى، والمحيط - الزبائن هو الشكل المناظر للمحيط - المورد بالنسبة لنقطة هي المؤسسة.

إن الزبائن ضرورة حيوية للمؤسسة، لأنها من خلالها تسوق ناتج نشاطها الذي يمكن أن يكون سلعة، ولكن في أغلب الأحيان خدمة، وهذا لا يعود إلى ارتفاع نسبة الخدمات في النشاط الاقتصادي بقدر ما يعود إلى كون أن كل عملية بيع لسلعة تحوي قسما متزايدا من الخدمات، أو أن المؤسسة تباع بصورة متزايدة الخدمة التي تقدمها السلعة المنتجة، وعليه فإن منفعة السلعة هي المباعية أولاً.

وعليه فمن الضروري للمؤسسة أن تستمع لزبائنها للتمكن من تحديد احتياجاتهم، على أن يتبع ذلك بتحديد طاقتها للبحث والإبداع للتمكن من منح منتج يسمح بإشباع أمثل لهذه الحاجيات. ولهذا فإن علاقات التبادل المتعددة والمتبادلة هي التي تدفع المؤسسات إلى علاقات تعاون، شراكة. وتحالف بين المؤسسات.

6- التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها.

6-1- تأثير المحيط في المؤسسة

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلكها المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عمل أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة، بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين. كما يشكل المحيط مصدرا للمواد الأولية وأيضا تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.

-أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة، وتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية انجازه المهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية. ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق: أ- بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباطا وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها، وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية، وهذه الأخيرة تعد رصيда مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم وتكوين محتواها ذو تحصيل جيد وكفاً يساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

ب- بواسطة المسير: يعد المسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة، إضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية، وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءته ستؤدي إلى نتائج سلبية أو عدم استمرارها طويلا.

ج- بواسطة المستهلك: يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها، فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين والتعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية والإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على

منتجاتها، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام أو انخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

- **أثر المواد الأولية:** وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة، فتوفرها بشكل كافٍ ومستمر وبنوعية مقبولة يعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دوراً هاماً فبنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع والمؤسسات التي توفرها ويمدى التطور التكنولوجي.

- **أثر التطور التكنولوجي:** تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي يحصل عليها العمال، وهنا أيضاً يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع وإنتاج الآلات.

6-2- تأثير المؤسسة في المحيط

يمكن حصر أثر المؤسسة الاقتصادية على المحيط في آثار اجتماعية وأخرى اقتصادية كالآتي:

- **الآثار الاجتماعية:** ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار إيجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقاً لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، ويمكن تلخيص الآثار الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

أ- توفير العمل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع، إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تكون في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيد لها أيضاً في انخفاض التكاليف، فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة، أي في المجتمعات المتطورة صناعياً.

ب- التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور، خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه، فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواهم المعيشي.

ج- تغير نمط معيشة السكان: يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد

تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة والتغير في العادات اليومية.

د- التأثير على الاستهلاك: تؤثر سياسات البيع والديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما ونوعاً، فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة، وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها، كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية، وتلعب وسائل الإعلام خصوصاً التلفزيون دوراً أساسياً في هذا الموضوع لما توفره من معلومات اتصال مباشر بالمستهلك.

هـ-التأثير على البطالة: هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال، مما يزيد في نسبة البطالة، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم، وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد.

-الآثار الاقتصادية: تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:

أ-دفع عجلة التعمير: وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها، حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق والمرافق العامة، وبذلك يتم إنشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة، وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية والتطوير.

ب-ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة ينتج عنه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية.

ج-التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذه المواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

د-التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة.