

المحور الثاني: المؤسسة والمحيط

I- مفهوم محيط المؤسسة:

يقصد بالمحيط كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات منها ما يخضع لسيطرة المؤسسة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرتها مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد...إلخ.

يمكن تقسيم المحيط الذي تعمل فيها المؤسسة إلى:

- **محيط داخلي:** والذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه مثل: الهيكل التنظيمي، الموارد المادية، البشرية، والثقافة التنظيمية.

- **محيط خارجي:** يتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها. كما يعبر محيط المؤسسة عن العوامل المحيطة بها والمؤثرة عليها، بحيث أنها تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل التخطيط والإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير والإدارة، وكلما نجحت في تقادي ضغوط المحيط وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.

كما هناك من يرى أنّ محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة. حيث يركّز هذا المفهوم على إبراز دور المحيط في رسم استراتيجية المؤسسة

II- خصائص محيط المؤسسة:

يتميّز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1: الاستقرار: يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقر كما قد يكون مضطرب، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقر، كالمتغيرات

الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.

2: التعقيد: قد يكون المحيط الخارجي للمؤسسة بسيط وقد يكون مركب، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الكترونيك التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.

3: العدائية: حضور المنافسين العدائين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.

4: الجود: محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).

III- أسباب دراسة المحيط:

تتشترك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة المحيط والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- إنّ جميع المؤسسات العامّة والخاصّة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية....)
- إنّ كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالمحيط ويؤثر فيه.
- إنّ بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب

أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

- بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها من أجل تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

- إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.

- إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدًا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

- إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.

IV- عناصر محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر تتمثل في:

1: المحيط المباشر: ويسمى أيضا بالمحيط الخاص (البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة أو البيئة التنافسية) وهو يتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعملاء والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة.

وبشكل عام يقصد بالمحيط المباشر بأنه مجموعة المتغيرات التي لها تأثير مباشر على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما. والصناعة هي مجموعة المؤسسات التي تقدّم سلع أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها، وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة، المنافسين المحتملين، الموردين، الزبائن، المنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح. ويمكن الإشارة إلى أنّ التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلبا أو إيجابا في القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الصناعة وبالتالي الحصص السوقية لكل منها فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها.

2: المحيط غير المباشر: ويسمى أيضا بالمحيط العام (البيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة) وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة المعنية، وبالتالي فإنّ تأثير هذا المحيط ينسحب على جميع هذه المؤسسات. ومن بين عناصر هذا المحيط نجد ما يلي:

2-1: البيئة الاقتصادية: وتتمثل القوى الاقتصادية التي تؤثر في البيئة الكلية للمؤسسات في قيمة العملات الأجنبية ومعدّل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم وميزان المدفوعات وغيرها، ومن أمثلة تأثير بعض هذه العوامل الاقتصادية على المؤسسات نجد مثلاً في ظلّ الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات المعمّرة إلى أدنى حدّ

ممکن، ممّا یترتب علیه انخفاض أرباح المؤسّسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد أمّا فی مرحلة الرّواج الاقتصادي فإنّ المؤسّسات الصناعیة والتجاریة توسّع من برامجها الإنتاجیة والتسویقیة محاولة فتح أسواق جدیدة.

2-2: البیئة التكنولوجیة: بفضل التطوّرات التكنولوجیة تمّ تقديم العید من المنتجات للمستهلكین من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم. فأغلب المؤسّسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجیا المتعلقة بخط عملها وترى بأنّ ذلك یؤدّي إلى تطوير منتجاتها، رغم أنّ التغيرات التكنولوجیة لا تؤثر على كل المؤسّسات بطریقة متساویة، حیث هناك بعض المؤسّسات تتأثر بقوة كالمؤسّسات التي تنشط فی مجال الأسلحة والإلكترونیات، فی حین نجد بعض المؤسّسات أقلّ تأثراً كالتی تنشط فی مجال الصناعات الغذائیة والملابس وغيرها. وتتعلق التكنولوجیا بالوسائل الفنیة المستحدثة فی تحويل المدخلات إلى مخرجات بالإضافة إلى التكنولوجیا التي یستخدمها المنافسون، والمؤسّسات الرائدة فی استخدام التكنولوجیا، والتكنولوجیا الحدیثة فی الإنتاج، والاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجیا وغيرها وهي كلها عوامل وقوى تؤثر سلباً أو ايجاباً فی البیئة التكنولوجیة كما تؤثر فی صنع الفرص والتهدیدات.

2-3: البیئة الطبیعیة: یساعد تحلیل البیئة الطبیعیة على معرفة المتغیرات الخاصّة بالأحوال الجویة وطبوغرافیة الأرض، حیث هناك بعض المدخلات ونواتج العملیة الإنتاجیة التي تتأثر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أنّ طبوغرافیة الأرض تؤثر على اختیار مواقع المؤسّسات، فمثلاً لا یمکن تسویق الملابس الصّوفیة فی المناطق الصحراویة، كما لا یمکن تسویق السیارات بدون مكیّف فی المناطق العالیة الرطوبة وغيرها.

2-4: البیئة السیاسیة والقانونیة: القوى السیاسیة هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السیادیة والسیاسات الحکومیة، مثل منح الحکومة معونات لصناعة ما، او اعفاءات ضریبیة حتی تتمكّن من المنافسة العالمیة ممّا یعتبر تهديداً للمؤسّسات الأجنبيّة التي تعمل

في الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية. كما تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث إحدى التهديدات للمؤسسات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك، حيث تعتبر القوانين والقواعد التي تضعها الحكومات المختلفة مصدرا رئيسيا للفرص والتهديدات لجميع المؤسسات.

2-5: البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلق القوى الاجتماعية والثقافية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمتهم الأساسية وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ وما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمتهم التي تؤثر على أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟

V- العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

العلاقة بين المحيط والمؤسسة علاقة تبادلية اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب، الفرص أو التهديدات، وكلما استطاعت المؤسسة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثم الازدهار في تلك البيئة، وتتمثل في:

1: تأثير المحيط في المؤسسة: تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين:

الأسلوب الأول: أن هذه العوامل تفرض أو تضع حدودا معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على استمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

الثاني: فإنّ عوامل المحيط تقدّم للمؤسسة فرصا ومجالات مختلفة للتحديّ، فالمحيط قد يحدّد سلوكيات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلّى بالمرونة والتكيّف وغير ذلك من المتطلبات التي تضمن للمؤسسة البقاء في بيئة معينة.

كما يؤثّر المحيط والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المؤسسة وفي استراتيجيتها ونوع هيكلها التنظيمي.

-2: تأثير المؤسسة في المحيط: إنّ التأثيرات بين المؤسسة والمحيط متبادلة وفي تغيّر مستمر من حيث النوع والدرجة، فحينما توجد المؤسسة في محيط معيّن فإنّ كلّ السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معيّنة من التوازن أو عدم التوازن فيه.