المؤسسة والمحيط

مفهوم محيط (بيئة) المؤسسة

- البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.
- يقصد بمحيط المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة حالية أو محتملة. أي أن المحيط هو كل شيء عدا المؤسسة.
- البيئة تمثل مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يتم التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة.
- البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

علاقة المؤسسة ببيئتها

مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومتباينة، فلا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه. فالمؤسسة أثناء اتخاذ قراراتها التي تخص كيفية بلوغ الأهداف المسطرة، تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المختلفة التي من شأنها أن تؤثر على نشاطها.

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسة في عدة اتجاهات، فالمؤسسة تستمد مدخلاتها من البيئة (طاقة، موارد، معلومات،...)، كما تشتق أهدافها من النسق الأشمل، وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها، وهنا تتضح أهمية فهم خصائص ومكونات البيئة وظروفها المختلفة لبقاء ونجاح المؤسسة.

كما أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة أصبحت تتسم بعدم الاستقرار الناجم عن سرعة الأحداث السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وتوسع السوق نتيجة تحرير التجارة الخارجية، وهو بمثابة عوامل تمارس ضغوطا متنامية ومعقدة على المؤسسة.

يمكن استنتاج أهم النقاط التي توضح طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها:

- ✓المؤسسة لا تنشط في فراغ، بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
- ✓مختلف هذه الأطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفي بنيتها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة اجتماعية، اقتصادية، وغيرها.
- ✓المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها، وهؤلاء الأفراد من بيئتها، وكل ما فيها من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها.

✓المؤسسة تأتي بمواردها من البيئة وتقدم إليها مخرجاتها، وبالتالي لا يهمها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى في نفس السوق.

تحليل بيئة أو محيط المؤسسة

يعرف تحليل بيئة للمؤسسة بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئها إلى عناصر فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى.

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تهتم بتحليل بيئتها نذكر منها:

- المؤسسة الحديثة بعيدة عن الانعزالية، فهي لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بأطراف ذات مصلحة وعليها التكيف مع مطالب هؤلاء.
- الأطراف ذات المصلحة لها مطالب وأهداف واتجاهات نحو المؤسسة قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا، هم موجودون في بيئتها وتحكمهم عوامل اقتصادية وسياسية وقانونية واجتماعية تؤثر فيهم ويتأثرون بها، مما ينعكس سلبا أو إيجابا عليها.

- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من البيئة التي تنشط فيها، وتقدم إليها مخرجاتها، فهي تحتاج لمعرفة متطلبات المحيط من حيث الوقت والكمية والنوعية، وأيضا معرفة ما يقدمه منافسوها في نفس السوق.
- تعرف الأسواق اليوم تطورا ملحوظا على مستوى العناصر المختلفة المحددة للطلب، كتغير أذواق المستهلكين حسب التطور الثقافي للأفراد، وكذا التفاعل والاحتكاك بين المجتمعات والثقافات، والتغير المستمر في التكنولوجيا، كنا تلعب المؤسسات دورا في توجيه الطلب والاستهلاك، وتؤثر حتى في عرض المؤسسات الأخرى.

أهمية تحليل بيئة المؤسسة:

- ✓يساعد في معرفة المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في نفس بيئة النشاط.
- ✓الوقوف على إمكانات المؤسسة المادية والبشرية.
- ✓معرفة نقاط القوة والحفاظ عليها وتقويمها.
- ✓معرفة نقاط الضعف وتفاديها أو القضاء عليها.
- ✓الوقوف على علاقة التأثير التبادلي بين البيئة والمؤسسة.

بيئة المؤسسة تنقسم إلى:

- **البيئة العامة:** نقصد بها أي شيء خارج حدود المؤسسة، ولا تستطيع التحكم فيها، والذي يؤثر تأثيرا عاما على كافة المؤسسات، وهي تختلف من بلد لآخر، وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، كما يطلق عليها البعض عوامل البيئة الكلية أو البيئة غير المباشرة.
- **البيئة الخاصة:** يقصد بها كل العوامل التي تقع على حدود المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، وتمارس تأثيرات مباشرة على المؤسسات المختلفة وتشمل: العملاء، الموردين، المنافسين، المساهمين،...

متغيرات البيئة العامة للمؤسسة:

❖**العوامل الاقتصادية:** تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه العناصر مدعمة أو معوقة للمؤسسة في تحقيق أهدافها. وهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر في كافة المؤسسات، وتتمثل في:

- **المداخيل:** تتمثل في تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسسات من منتجات.
- **الطلب:** هو إجمالي ما يطلبه المستهلك في منطقة معينة وفي زمن معين من منتج ما، أمام الأسعار المختلفة في السوق، والمؤسسة تسعى للتنبؤ بحجم الطلب على منتجاتها حتى تحدد حجم الإنتاج وما يترتب عليه من قرارات.

- **الدورات الاقتصادية:** تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة ككل، وتتكون دورة الأعمال من ثلاثة مراحل أساسية: مرحلة الرخاء، مرحلة الكساد، مرحلة الانتعاش والرواج.

  - مرحلة الرخاء: تتميز بما لي:

- استغلال منظمات الأعمال لطاقاتها الإنتاجية بالكامل وعدم وجود طاقة عاطلة.
- تعمل المنظمات على تعدد وتنوع ما تقدمه من منتجات أو خدمات إلى السوق.
- تكون فرص العمالة متاحة بصورة عالية ويقل معدل البطالة إلى أدنى حد له.
- تزداد دخول الأفراد في المجتمع.

- مرحلة الكساد: تتميز بـ:

- معدلات الأجور المدفوعة للعاملين عند أدنى حد لها.
- معدل البطالة يرتفع إلى أقصى درجة.
- انخفاض الدخول النقدية المتاحة للأفراد.
- انخفاض القدرة الشرائية.

- مرحلة الانتعاش والرواج: تتميز بـ:

- معدل البطالة يبدأ في الانخفاض وتوافر فرص العمالة.

- ظهور منظمات جديدة وتوسع المنظمات الموجودة في انتاجها.

- ازدياد الدخول الفردية المتاحة للأفراد.

- زيادة القوة الشرائية في المجتمع.

- **معدل الفائدة:** ارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديدا يواجه المؤسسة، وعليها الاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار.
- **مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي:** فتدخل الدولة يؤدي إلى قيود على الاستيراد والتصدير، فرض حصص تصديرية على المؤسسات،... فكل عامل منها يؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة، ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليه.

❖**العوامل الاجتماعية:** المؤسسة تنشأ في وسط مجتمع معين، ونظرا لاختلاف المجتمعات فيما بينها من حيث العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية والقيم والعلاقات الاجتماعية، فإن المؤسسة لا يمكن عزلها عن تأثير المجتمع الذي نشأت فيه. فالبيئة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات. وتتمثل عناصر البيئة الاجتماعية في:

- **التغيرات السكانية:** كلما زاد النمو السكاني زاد الطلب.

- **دور المرأة في المجتمع:** خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تناسب الدور الجديد، كما يرتفع متوسط دخل الأسرة.
- **مستوى التعليم:** تؤثر زيادة درجة التعليم في المؤسسة من حيث زيادة المداخيل التي تؤدي إلى زيادة الطلب، وزيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل، وزيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات.

❖**العوامل السياسية:** هي مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد الذين يسيرون المجتمع، لها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية، مثل: قرارات منع الاستيراد، القرارات المتعلقة بإعانة المؤسسات، الإعفاءات الضريبية.

❖**البيئة القانونية والتشريعية:** تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة، فنادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد أو يعيق نشاطها، مثل قوانين البيئة، قوانين علاقات العمل، قوانين متعلقة بالمستهلك. والنظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها.

❖**البيئة التكنولوجية:** تتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، والتي تلعب دورا فعالا في استمرارية المؤسسة وتوسعها، من خلال تغيير أسلوب الإنتاج، وتوزيع وتسويق المنتجات. والتكنولوجيا في تطور مستمر على المؤسسة أن تواكبه حتى تستطيع المنافسة والبقاء في السوق.

البيئة المباشرة أو الخاصة

الهدف من تقييم المؤسسة للبيئة المباشرة هو تحليل تموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها، ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذا المجال، والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين الحاليين والمحتملين. وينتج على التعرف على البيئة بوضوح إمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق، والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها ونموها وطموحات إدارتها.

تتمثل عناصرها في:

- **المنافسون:** هم المؤسسات التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المؤسسة وللزبائن أنفسهم، وللمنافسين تأثير كبير على المؤسسة، خاصة إذا كانوا أقوياء ومتفوقين في المجال، لهذا يجب معرفة خصائصهم، كما يجب أخذ المنافسين المحتملين بعين الاعتبار وتقييمهم، حتى يمكن تفادي تهديدهم.
- **المنتجات البديلة:** هي أي منتج يؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك. وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير كبير على المؤسسة وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار للمستهلك. يمكن أن يلجأ إليها الزبون إذا حدث خلل في منتج المؤسسة، كما أن وجودها يحد من قدرة المؤسسة على زيادة الأسعار حتى لا تفقد زبائنها.

- **الزبائن أو العملاء:** هم الأفراد أو المؤسسات التي تحصل على مخرجات المؤسسة، يعتبروا أساس تواجد المؤسسة، حيث تسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، حتى تكسب ولاءهم، لهذا يجب دراستهم ومعرفة أذواقهم وتوجهاتهم وأنماط استهلاكهم، وقدرتهم الشرائية، وحساسيتهم للسعر والجودة. باعتبارهم يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه، فهم يسعون دائما لتحقيق بعض المكاسب والمنافع، يتمثل بعضها في:

✓خفض أسعار المنتجات المشتراة.

✓رفع نوعيتها باستمرار.

✓العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

✓ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

- **الموردون:** يقصد بهم تلك المؤسسات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية والمعلومات والعمل والأموال وأي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفي بالغرض الذي وجدت من أجله. لهم تأثير كبير على المؤسسة من حيث نوعية الموارد وسعرها ووقت توريدها، لهذا يجب اختيار موردين جيدين وتنويعهم وبناء علاقات جيدة معهم.
- **القوى العاملة:** تعتبر عامل رئيسي لنجاح المؤسسة، من حيث كفاءتها وخبرتها. وتوفرها في السوق يساعد المؤسسة على الحصول عليها بسهولة وبأقل تكلفة.

تفاعل المؤسسة والمحيط

أولا- تأثير المؤسسة على المحيط:

- **التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة:** زيادة عدد المؤسسات يؤدي إلى زيادة التشغيل وتخفيض البطالة، وبالعكس الاعتماد الكبير للمؤسسات على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة أو إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها جزئيا أو كليا يؤدي إلى زيادة البطالة بسبب تسريح العمال.
- **التأثير على الأجور:** المؤسسات، خاصة إذا كانت ذات وزن، تؤثر على الأجور بالزيادة أو النقصان في محاولة لجذب اليد العاملة لقطاع معين أو لمنطقة معينة.

- **التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة:** من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل والأجور، لأن الاستهلاك يتبع مستوى الأجور، والتأثير على نمط المعيشة من خلال نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسات، وطريقة الترويج لها، ومن خلال كذلك ساعات العمل وتوزيع الأجور.
- **التأثير على تحقيق التكامل الاقتصادي:** أي مؤسسة ترتبط مع مؤسسات أخرى في شكل شبكة، وأي خلل أو تقصير منها يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن تطور مؤسسة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية.
- **التأثير على الإعمار والتنمية:** وجود مؤسسة معينة في مكان وزمان معينين قد يؤدي إلى إعمار تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف مرافق الحياة.

- **التأثير على التكوين والتكنولوجيا:** من المفروض أن تكون أنماط التكوين في الجامعات معدة أساسا لتلبية حاجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، كما أن المؤسسات تلعب دورا هاما في تكوين عمالها. وفيما يخص التكنولوجيا فالعديد من الإحصائيات تبرز أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من انتاج مخابر البحث والتطوير في المؤسسات.

ثانيا- تأثير المحيط في المؤسسة

- **أثر تكوين الانسان:** يمكن أن يؤثر المحيط في الانسان العامل برفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، كما يمكن أن يؤثر في المسير من خلال رفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة كفاءته وتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة، كما يؤثر في المستهلك برفع مستواه الثقافي والاستهلاكي.
- **تأثير السوق المادية:** المؤسسة تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها باعتبارها مواد أولية أو مصادر طاقة أو سلع استثمارية.

- **أثر التطور التكنولوجي:** تسارع التطور التكنولوجي يؤثر على مستوى تطور الآلات والمعدات التي تملكها المؤسسة وكفاءة استخدامها ومستوى انتاجها.
- **أثر السلطة العمومية:** تمثل الدولة الضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات، كتشجيع الاستثمار من خلال تقديم إعانات وتسهيلات وإعفاءات من الضرائب، أو تلك الموجهة للحد من مجال نشاط المؤسسة، كفرض الضرائب بنسب عالية.
- **أثر النقابات والجمعيات:** كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك، نقابات العمال، وهي تشكل ضغطا على المؤسسة من خلال مطالبها حول المتعلقة بتحسين ظروف العمل، رفع الأجور،...