

## الفصل الثالث: المؤسسة و البيئة

لا تعمل المؤسسات في فراغ و إنما تعتبر أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر التي تشكل مؤثرات توجه سلوك المؤسسة باتجاه أو آخر. لذا فإن معرفة هذه البيئة و مكوناتها و طبيعتها تفاعلاتها يصبح أمراً ضرورياً لنجاح إدارة المؤسسة خصوصاً في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية و المعرفية. إن الاستجابة للمؤثرات البيئية الخارجية تحدد قدرة المؤسسة و إمكانياتها و مكونات بيئتها الداخلية (الهيكل و الثقافة و الموارد المتاحة).

### أولاً: مفهوم و طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة

تعتبر بيئة المؤسسة إلى حد ما من مجموعة من القيود تتحكم بشكل هام في توجيه المؤسسة، هذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات بيئتها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، و كلما نجحت في تفادي ضغوط البيئة بالتأقلم معها و تحقيق توازنها، كلما نجحت في البقاء و تحقيق أهدافها.

إن تبادل المؤسسة التأثير و تستمد وجودها و تطورها و قوتها من مجموعة المتغيرات و الأبعاد التي تحيط بها و تمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية. و لكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة، حيث قاموا بتصنيف البيئة الخارجية على أساس عدّة معايير لتسهيل عملية دراستها، و يعدّ تقسيم و تحليل البيئة الخارجية على أساس بيئة عامة و أخرى خاصة أكثر التقسيمات شيوعاً و انتشاراً بين الباحثين، هذا التقسيم يكون استناداً إلى التأثير المباشر و غير المباشر لمكونات هذه البيئة على المؤسسة، و بذلك فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة و البيئة الخاصة.

### 1- البيئة الخارجية العامة.

و تسمى أيضاً بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة الواسعة أو البيئة المجتمعية أو غيرها من المسميات. و تشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية/القانونية و الاجتماعية/الثقافية، و التي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه. و هي لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، و يكون تأثيرها غير مباشر في أغلب الحالات على المؤسسات، بمعنى أنها لا تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المؤسسة في الأجل القصير، و لكنها تمتلك و إلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها طويلة الأجل. و تتكوّن هذه البيئة من القوى التالية:

**1.1- القوى الاقتصادية:** و تتمثل بإجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة مثل الوضع الاقتصادي العام، إجمالي الناتج القومي، معدلات التشغيل أو البطالة، أسعار الفائدة.

**2.1- القوى التكنولوجية:** و يشمل ذلك الاختراعات المختلفة، و التقدّم العلمي المهم للمؤسسة، و من المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلّق بتقديم منتجات جديدة، و استخدام تقنيات متطورة، و التركيز على أنشطة البحث و التطوير.

**3.1- القوى السياسية/القانونية:** و تشمل هذه القوى النظام السياسي و الاستقرار و النضج، بالإضافة إلى القوانين و السياسات الحكومية ذات التأثير على المؤسسة، و من المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلّق بالأنظمة و القوانين التي قد تُصدرها الدولة، و سياسات الحكومة إزاء الانفتاح، و الحماية للمنتجات الوطنية.

**4.1- القوى الاجتماعية/الثقافية:** و تشمل حالة السكان من حيث الحجم و النمو و الوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة و تركيبها و القيم الثقافية السائدة، و من المؤشرات الهامة لذلك حجم السكان و تركيبهم العمري، و معدلات الأمية و التعليم، و نسبة المناطق الحضرية و الريفية، و أنماط الحياة، و تركيب الأسرة، و عمل المرأة، و الدين و شعائره و القيم التي يفرضها.

و هناك مجموعة من الخطوات التي تتعلّق برصد البيئة الخارجية العامة، و من ثم متابعة اتجاهات التغيير فيها، و تتمثل أهم تلك الخطوات فيما يلي:

- ✓ تحديد العوامل و القوى المهمة ثم تحديد الأبعاد أو المؤشرات المهمة للمؤسسة، و التي قد تختلف من مؤسسة لأخرى.
- ✓ تحديد التغيرات التي ستحصل خلال الفترة القادمة، و المتعلقة بكل متغيّر مهم لتحديد كيفية تأثير ذلك على المؤسسة.
- ✓ التوقف أمام المتغيرات الدولية التي قد تكون مهمة و رصدها، و التي قد تشمل عوامل اقتصادية، أو تكنولوجية، أو سياسية/قانونية، أو اجتماعية/ثقافية، و غيرها، حسب طبيعة المؤسسة، حيث أن هذا التوقف مهم للمؤسسة التي تعمل على المستوى الدولي، حتى لو كان ذلك مجرد تسويق لمنتجاتها.

## 2- البيئة الخارجية الخاصة.

و تسمى أيضا بيئة المهمة أو بيئة التعامل المباشر، و تتمثل بمتغيرات و أبعاد و مجموعات محدّدة تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر، و يختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، و يمكن للمؤسسة -نسبيا- الرقابة عليها و التأثير فيها. و لكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر و غير محدّد بوضوح فغالبا ما تركز المؤسسة انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة. إن هذه البيئة معقّدة و تتغيّر بسرعة، لذلك يتطلّب الأمر من إدارة المؤسسة متابعتها من خلال البيانات و المعلومات و تحديث هذه البيانات و المعلومات باستمرار. و يشير البعض إلى عناصر بيئة المؤسسة الخاصة باسم أصحاب المصالح (الخارجيين) باعتبارهم أكثر ارتباطا و تأثيرا في المؤسسة.

و هناك عدة مداخل تسمح بتصنيف و تحليل أبعاد البيئة الخاصة، أهمّا نموذج (Michael Porter) الذي قام بتطوير نموذج يركّز على مجموعة العوامل الرئيسية المكوّنة لهذه البيئة و التي تتشكّل أسس المنافسة داخل أي نشاط، و تشمل هذه العوامل أو القوى:

**1.2- المنافسين المحتملين (الجدد):** يُقصد بهم المؤسسات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، و يعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشرا مهمّا على ارتفاع عوائق دخول الصناعة، و تتمثل العوائق في: الولاء للعلامة، و مزايا التكلفة المطلقة، و اللوائح الحكومية.

**2.2- المنافسة القائمة (الحالية):** و التي تكون بين المؤسسات التي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاة لتلك المؤسسات لرفع الأسعار و تحقيق الأرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك المؤسسات بتخفيض أسعارها، و ربما الدخول فيما يسمى حرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم الأرباح.

**3.2- الزبائن (قوة مساومتهم):** إن الزبائن (المشترين) يمكن أن يكونوا زبائن المؤسسة الذين يستهلكون منتجاتها، أو المؤسسات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة و التجزئة، و عندما تنسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها و تحقيق أرباح كثيرة، و يكون للمشترين قوة في عدة حالات، أهمّها عندما يقوم المشترين بشراء كميات كبيرة فيستغلون قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض في السعر.

**4.2- الموردّين (قوة مساومتهم):** و يمثل هؤلاء تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، و من ثمّ تقليص ربحية المؤسسة، و يكون الموردّون في وضع قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه الموردّين بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة، و عندما تكون منتجاتهم متميّزة بدرجة تؤدي إلى تحمّل المؤسسة تكاليف عالية إذا ما تحوّلت لموردّ آخر.

**5.2- المنتجات البديلة (الإحلال):** و هي تلك المنتجات التي تقدّمها صناعات أخرى و يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة، فكلّما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للمؤسسات أكثر ضعفاً.

## ثانيا: العلاقة بين المؤسسة و بيئتها

تستطيع المؤسسة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا أن تحصل على ميزات تنافسية أكثر من غيرها، خاصة إذا تمكّنت من حشد مواردها و باقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. و يُقصد بالميزة التنافسية هنا التفوّق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسّد بمنتجات و أسعار و خدمة مستهلكين و كفاءة بالإنتاج تعطي للمؤسسة قدرة للتفوق و التميّز في السوق.

و لكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تُبنى على معرفة ضمنية و لا يستطيع المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة و تتمكّن المؤسسة من الاستفادة منها لأطول فترة ممكنة. إن هذا الأمر يتطلّب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة من ناحيتي التعقّد البيئي و التغيّر البيئي. فدرجة **التعقّد البيئي** تتمثل بعدد مكونات البيئة و إمكانية تجزئتها، فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة و بتجزئة بسيطة، في حين أن البيئة المعقّدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة و تجزئة عالية. أما درجة **التغيّر البيئي** فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة. و من خلال تقاطع هذين البُعدين في البيئة يتشكّل مستوى **عدم التأكد**، و الذي يمثل أكبر تحدّي أمام إدارة المؤسسات و متّخذي القرار فيها.

و يوضّح الشكل الموالي العلاقة بين بُعدي التعقد البيئي و التغيّر البيئي، و مستوى عدم التأكد الذي ينتج عن تقاطع كل منهما:

### العلاقة بين التعقد و التغيّر البيئي

