

## المؤسسة والمحيط

### تمهيد:

إن تعدد واختلاف وتنوع المؤسسات في أحجامها وفروع نشاطاتها وأشكالها القانونية، جعل عملية تعريف المؤسسة تصعب بشكل كبير، فهي كمتعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية لها أهداف محددة بوضوح. وهي كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بتحولات وتغيرات محيطها أي أنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرتها، كما أنها تملك حدودا تفصلها عن المحيط الخارجي. وبالتالي فإن الضرورة تقتضي دراسة العقبات التي تعوق عملية الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة بشقيها المادي والبشري، فلقد أصبح التعرف على محيط المؤسسة يكتسي أهمية بالغة، بالنظر إلى التطور الذي شهدته العلوم المختلفة. لذلك لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تعيش وتتواجد المؤسسات بمنأى ومعزل عن التغيرات والتقلبات التي تحيط بها من كل جانب، كما لا يمكن اعتبار وجود محيط المؤسسة شيئا جديدا أو مبتكرا إذ أن المؤسسات كانت منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة التي تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين التأثير والتأثر.

### 1- تعريف المحيط:

يعبر المحيط إلى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، ويمكن أن تؤثر عليها بالسلب أو بالإيجاب في المدى المتوسط أو الطويل. وعلى المؤسسة أن تحدد مسارها كأن تستعمل أدوات التسيير والإدارة في تحديد أهدافها وتخطيط مستقبلها ووضع استراتيجياتها، حيث كلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط بالتأقلم مع مكوناته وتحقيق توازنها فيه، كلما نجحت في البقاء وتحقيق الأهداف.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن "محيط المؤسسة هو مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، أي أن محيط المؤسسة يعبر عن القوى والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي يمكنها التأثير حاليا وفي المستقبل على أنشطة، نتائج وحتى أهداف المؤسسة".

### 2- أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

رغم اختلاف أحجام وقدرات المؤسسة ودرجة تأثيرها في السوق إلا أنها تهتم كثيرا بالمحيط الذي تنشط فيه، فنجدها تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر وتدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية والمستقبلية. ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار:

- لأنه يفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طبائع مختلفة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وبيئية... الخ.
- تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها لذلك يهتمها مكان وأسعار ونوعية تلك الموارد.

- قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس على عملها اليومي أو دورتها الاستغلالية فقط، بل على وجودها وبقائها، كأن تتأثر عند القيام بانجاز فرع جديد أو تغيير التكنولوجيا المستعملة.

لهذه الأسباب وغيرها، وجب على المؤسسات الاتصال الدائم والمستمر بمختلف متغيرات المحيط، حيث تكمن أهمية دراسة وتحليل المحيط في توفير بيانات يتم تحويلها إلى معلومات تفيد في تحديد الفرص والقيود ثم إعداد قرارات و تنفيذها في إطار إستراتيجية المؤسسة وسعيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

### 3- خصائص المحيط:

إن تحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجة تأثيرها، إذ يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

- **المحيط معقد:** يتكون المحيط أساساً من عدد من العوامل، الأحداث والشروط، والتي تؤثر على الأقسام المختلفة للمؤسسة. ولا يتم ترك هذه الشروط بمعزل وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، لأن تحليل المحيط عملية معقدة ومن الصعب التحكم فيها من قبل المسير والإدارة العليا في المؤسسة.
- **المحيط ديناميكي:** يتغير محيط المؤسسة العام والخاص باستمرار وبطبيعة مختلفة، والتي تؤثر عوامله على المؤسسة بما يؤدي إلى التغيير داخلها، كما أن المحيط الديناميكي يتميز بالمرونة.
- **للمحيط أوجه متعددة:** يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للمحيط، كما يمكن لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول المحيط والتي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة.
- **المحيط له تأثير بعيد المدى:** يعتبر تأثير المحيط مكوناً ضرورياً للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الاستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية والتطوير، ذلك لأن التأثير يقدم أبعاداً جديدة للمؤسسة.

### 4- مكونات المحيط:

لابد من دراسة أو تشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة فهو يعتبر من أولويات المهام لأي مؤسسة تنوي البقاء وترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تحافظ على بقاءها في السوق التنافسي، ويمكن شرحها على النحو التالي:

#### ➤ البيئة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بمجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها، ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها

الداخلية وإمكاناتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي : التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية. ويتكون المحيط الداخلي من العناصر التالية:

- **ثقافة المؤسسة:** هي السلوك الجماعي للأفراد داخل المؤسسة من خلال السياسات، المعايير، لغة العمل، الأنظمة، ممارسات الرموز... الخ، حيث أن مشاركة الثقافة بين كل أفراد المؤسسة يعتبر عاملا مهما لنجاحها.
- **الهيكل التنظيمي المعتمد:** يتعلق بالجانب التنظيمي المعتمد في المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية مع مراعاة عدة عوامل كحجم المؤسسة وأهدافها، أما تصميمه فيرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويحدد العلاقة بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- **القوى العاملة:** يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء العمليات الإنتاجية باعتباره الموجه والمدير والمنفذ لها ولكل العمليات المكتملة أو المساعدة، إلا أن عدم إلمام المديرين بأساسيات إدارة الأفراد وعدم وعي القوى العاملة بالمسؤوليات والمهام المنوطة بها، يحول دون الوصول إلى معدلات إنتاجية مرتفعة.
- **نمط القيادة:** تمثل القيادة في المؤسسة العناصر الإدارية القيادية العليا (مجلس الإدارة، الرئيس الأعلى للمؤسسة)، حيث أن الأسلوب القيادي الذي تتبعه القيادة العليا يعتبر بمثابة المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل داخل المؤسسة.
- **نظام المعلومات السائد:** يلعب دورا مهما في متابعة و تقويم أنشطة المؤسسة، كما أن انسيابها ضمن المحيط الداخلي يتجسد في تفاعل مجمل الأنشطة ومدى السرعة والفاعلية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار.
- **الموارد المادية والتكنولوجية:** الطاقة الإنتاجية، التكنولوجيا، البحث والتطوير، اللوجستيك... الخ، كلها عوامل تؤثر على سير المؤسسة وتنافسيتها.

### ➤ البيئة الخارجية للمنظمة:

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة، وهي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، حيث تتمثل عوامل البيئة الخارجية (الخاصة، القريبة أو المباشرة) فيما يلي:

- **السوق:** هو أهم عنصر للمحيط المباشر أين تتم جميع المعاملات، فهو مكان (قد يكون جغرافيا أو نظريا) لالتقاء العرض بالطلب للسلع، الخدمات والأصول وهي النظرة الاقتصادية للسوق نكملها بإضافة أو تحديد نوع المنتج، المكان وتاريخ التبادل.

- **الزبائن:** يحدد الزبائن الحاليين والمحتملين حالة السوق الحالية وآفاقه تبعا لعدد المشتريين المحتملين، ويعتمد على الزبائن كمؤشر لتقييم حصة المؤسسة في السوق، حيث يعتبر كمؤشر كمي لتحديد عدد الزبائن و مؤشر نوعي لتحديد القدرة الشرائية.
  - **الموردون:** هم مزودي المؤسسة بالمادة الأولية، الطاقة، الخدمات... الخ، حيث أن معايير اختيارهم تكون على أساس نتائج التكلفة، الجودة وسلامة التموينات.
  - **الشركاء الماليين:** ويقصد بهم البنوك ومؤسسات الإقراض، والتي تتدخل بدرجات مختلفة في تمويل الاستثمارات.
  - **الإدارات العمومية:** هم شركاء جد مهمين على المؤسسة التعامل معهم مثل: مصلحة الجباية، مفتشية العمل، وكالات التشغيل، المديرية التابعة للوزارات... الخ.
  - **نقابات العمال:** التي تهتم بالدفاع عن حقوق العمال.
  - **المنافسون:** هم منتجي نفس المنتجات (المنتجات التي تشبه منتجات المؤسسة) أو المنتجات البديلة، حيث أن شدة المنافسة في السوق تكون لديها نتائج على الأسعار ومستوى ربح المؤسسات.
- أما عوامل البيئة الخارجية (العامة، البعيدة أو غير المباشرة) تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

#### ● عوامل البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتقاس هذه العوامل الاقتصادية من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها: معدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، حيث تجمع المؤسسة بيانات عميقة وتحللها بخصوص كل هذه المؤشرات من أجل توفير المدخلات الأساسية التي تغذي بها قراراتها الاقتصادية والتي تبقى أهم القرارات المرتبطة بحياة المؤسسة.

#### ● عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:

ترتبط هذه العوامل بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين البشر في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا الثقافة السائدة، حيث تتدخل في التأثير على مستقبل المؤسسة ومصيرها. إذ أنها تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها: العادات والتقاليد، القيم الأخلاقية، اتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني،.... الخ.

## • عوامل البيئة التكنولوجية:

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. فالتكنولوجيا تشكل أحد أهم الرهانات التي تحيط بالمؤسسة، حيث يقاس البعد التكنولوجي للبيئة من خلال عدة مؤشرات أهمها: دورة حياة التكنولوجيا ووتيرة التجديد، كما أن الرغبات المتغيرة للمستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

## • العوامل الديمغرافية:

إن العوامل الديمغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على نشاط المؤسسة ومستقبلها، لأنه يرتبط بحجم الأسواق وتطورها والآمال المتعلقة بها ويكون ذلك من خلال مؤشرات معينة فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغيير مستوى الدخل، أو تغيير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة. وعليه فإن هذه العوامل من شأنها أن تضع المؤسسة أمام خيارات متعددة يجب دراستها جيداً، وبناء على المعطيات المجمعة حول البعد الديمغرافي يمكن صياغة قرارات واعية.

## • عوامل البيئة السياسية والقانونية:

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى، كما تعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

## • عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، وتتمثل هذه العوامل في التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة.

## 5- العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

إن العلاقة بين المحيط والمؤسسة هي علاقة تبادلية اعتمادية، والتي يمكن إظهارها فيما يلي:

- **تأثير المحيط في المؤسسة:** ويظهر ذلك من خلال تأثير العوامل الخارجية المذكورة سابقا على المؤسسة ووضع حدودا وقيودا معينة لعملها، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم مجبرة على امتلاك مديرين مؤهلين في مجال اتخاذ القرار أو حسن التخطيط والتنبؤ، والتي من خلالها تكون لهم القدرة على التكيف أو حتى السيطرة على هاته العوامل أو احتوائها بالشكل الذي يجنب التأثيرات السلبية عليها أو تحويل تلك العوامل إلى فرص يمكن استغلالها.
- **تأثير المؤسسة في المحيط:** حيث أن وجود المؤسسة في محيط معين يعني أن كل السلع والخدمات والمخرجات الأخرى الصادرة عنها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه.

## 6- التحليل الاستراتيجي للمؤسسة:

التحليل الاستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعد مصفوفة **SWOT** من أشهر أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الحديثة وذلك بالنظر لشمولها ونطاقها الموسع، إذ تسمح بإجراء تحليل متزامن وشامل وكلي للبيئتين الداخلية والخارجية، كما تمكن المدير الاستراتيجي من تشكيل نظرة كلية توازن بين السلطة المتوفرة للمؤسسة وبين الضغوطات المفروضة عليها. أما تسمية المصفوفة فهي مأخوذة في الأصل من الأحرف الأولى باللغة الانجليزية لتسمية العناصر الأربعة التي تخضع للتحليل الاستراتيجي وهي القوة، الضعف، الفرص، التهديدات، حيث تتوزع هذه العناصر على البيئتين فتتضمن البيئة الداخلية نقاط قوة أو نقاط ضعف فيما تعرض البيئة الخارجية فرصا أو تهديدات. وفيما يلي شرح مفصل لهذه العناصر:

- **جوانب القوة أو التميز (Strengths):** تمثل نقاط القوة العناصر الجذابة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي من شأنها أن تسمح لها ببلوغ أهدافها الإستراتيجية من دون مشكلة بل وتصبح ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات. وتتواجد نقاط القوة متوزعة على مختلف الوظائف، وقد تكون عبارة عن مورد بشري قوي، مادة أولية رخيصة الثمن، تنظيمًا محكمًا للعمل.
- **نقاط الضعف أو جوانب القصور (Weakness):** تشكل نقاط الضعف الجوانب السلبية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي قد تعيقها على تحقيق الأداء المثالي في ظل التنافس الشديد، ويجب على التحليل الإستراتيجي أن يحدد بدقة المعوقات الداخلية التي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث أن أبرز نقاط الضعف في المؤسسات تكمن في قيم المؤسسة وهويتها وثقافتها.

● **الفرص المتاحة (Opportunities):** والتي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها، ففي مقابل البيئة الداخلية تتأسس البيئة الخارجية للمؤسسة من عناصر تقع خارج نطاق سلطتها، وبالتالي فمن الصعب إخضاعها وإدارتها على النحو الذي يخدم أهدافها، بل تميل المؤسسة هنا إلى مجارة هذه المتغيرات. وبمعنى آخر فهي مختلف العناصر الإيجابية التي قد تتوفر في المحيط الخارجي للمؤسسة وتختلف أثر إيجابي على المؤسسة التي تستغلها، حيث ترتبط الفرص بعنصرين أساسيين هما الزمان والمكان وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرص قد لا تتكرر ويجب على المؤسسة التنبؤ بما واقتناصها بسرعة.

● **التحديات (Threats):** وهي المعوقات التي تواجهها المؤسسة، فعلى العكس تماما من الفرص فإن المخاطر والتحديات تجسد حالة الصراع بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبين معطيات البيئة الخارجية، حيث أن المؤسسة تعجز في هذه الحالات عن إيجاد عوامل نجاح، وعليه يكون التحليل الإستراتيجي هنا ملزما بجمع المعطيات حول كل العوامل المثبطة والمعادية لأهداف المؤسسة مثل: دخول منافسين جدد أقوى، صدور قوانين تعيق نشاط المؤسسات،... الخ.

#### خلاصة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومتعددة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات البيئية. فالبحث والتطوير بوصفه وظيفة إبداعية منظمة تعمل على زيادة مخزون المعرفة واستغلاله في ابتكار الجديد في مجال الأعمال، أصبح اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الخصوص كرهان على الأداء المتميز والدائم في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير في شتى جوانبها، وتكون فيها المنافسة قائمة على سلاح المعرفة بالأساس. وبالتالي لا يمكن أن نتصور المؤسسة في عزلة عما يحيط بها، فالقوانين تحكم نشاطها، والموردون يؤثرون في إنتاجها، والمنافسون يضايقونها في الأسعار والأرباح، والمستهلكون يلعبون دورا هاما في تحديد حجم مبيعاتها، أما المجتمع فيحدد المستوى التعليمي والتكويني لأفرادها، لذلك فالمؤسسة لا تستطيع تجاهل محيطها.