I- مفهوم محيط المؤسسة:

وقبل التطرّق إلى محيط المؤسسة نعرّف أوّلا البيئة بمفهومها العام، حيث يقصد بالبيئة بأنّها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد...إلخ.[7]

ومن هنا يلاحظ أنّ البيئة تقسّم إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

ويقصد بمحيط المؤسسة أنّه العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثّرة عليها وعلى الإدارة، حيث تعبّر إلى حدّ ما عن مجموعة من القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيّرات 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، وكلّما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.[8]

كما هناك من يرى أنّ محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل التي تؤدّي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة. حيث يركّز هذا المفهوم على ابراز دور البيئة في رسم استراتيجية المؤسسة.[9]

II- خصائص محيط المؤسسة:

يتميّز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي: [10]

II-1: الاستقرار: يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقرا، كما قد يكون متحركا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرا، كالمتغيرات

ضوئيا بـ CamScanner

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

II-2: التعقيد: قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسّسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسّسة الطيران 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.

II-3: تنوع الأسواق: تستطيع المؤسّسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

II-4: عدائية: حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤسّسة عدائي جدا.

II-5: الجود: محيط المؤسّسة قد يكون غنيّ ويستطيع تزويد المؤسّسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).

كما هناك بعض الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:[11]

- التفرّد أو التميّز، فبيئة المؤسسات الاقتصادية تختلف في درجة التأثير من مؤسسة لأخرى.
- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكّم في المتغيرات البيئية خاصة البيئة الخارجية العامة حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.
- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية.

ضوئيا بـ CamScanner

III- أسباب دراسة البيئة:

تشترك المؤسّسات على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:[12]

- إنّ جميع المؤسّسات العامّة والخاصّة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية...).
- إنّ كل مؤسّسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
- 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 المؤسّسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسّسة.
- بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل فإنّ كل مؤسّسة 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 أنّ بقاء المؤسّسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها من أجل تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعدّدها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.
- إنّ مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسّسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.
- إنّ جميع المؤسّسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدوّلي، كما هو على المستوى الوطني.

ضوئيا بـ CamScanner

- إنّ درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسّسات، 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.

- إنّ اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسّسة على التكيّف مع معطيات متغيّرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أنّ القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدّا تحقيق المؤسّسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

- إنّ 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:

IV-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 بالبيئة الخاصة أو بيئة التنافس (المحيط المباشر) بأنّها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسّسات 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، المشترين، المنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح. ويمكن الإشارة إلى أنّ التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلبا أو إيجابا

ضوئيا بـ CamScanner

في القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الصناعة وبالتالي الحصص السوقية لكل منها، فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها.[13]

IV-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:

IV-2-1: البيئة الاقتصادية: وتتمثّل القوى الاقتصادية التي تؤثّر في البيئة الكلّية للمؤسّسات في قيمة العملات الأجنبية ومعدّل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم وميزان المدفوعات وغيرها، ومن أمثلة تأثير بعض هذه العوامل الاقتصادية على المؤسّسات نجد مثلاً في ظِّل الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات المعمّرة إلى أدنى حدّ ممكن، ممّا يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسّسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد، أمّا في مرحلة الرّواج الاقتصادي فإنّ المؤسّسات الصناعية والتجارية توسّع من برامجها الإنتاجية والتسويقية محاولة فتح أسواق جديدة.[14]

IV-2-2: البيئة التكنولوجية: بفضل التطوّرات التكنولوجية تمّ تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.[15] فأغلب المؤسّسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلّقة بخط عملها وترى بأنّ ذلك يؤدّي إلى تطوير منتجاتها، رغم انّ التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل المؤسسات بطريقة متساوية، حيث هناك بعض المؤسسات تتأثّر بقوّة كالمؤسسات التي تنشط في مجال الأسلحة والإلكترونيات، في حين نجد بعض المؤسسات أقلّ تأثّرا كالتي تنشط في مجال الصناعات الغذائية والملابس وغيرها.

وتتعلّق التكنولوجيا بالوسائل الفنّية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، والمؤسسات الرّائدة في استخدام التكنولوجيا، والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، والاستثمارات المطلوبة للحصول على

ضوئيا بـ CamScanner

التكنولوجيا وغيرها وهي كلّها عوامل وقوى تؤثّر سلبا أو ايجابا في البيئة التكنولوجية كما تؤثّر في صنع الفرص والتهديدات.[16]

IV-2-3: البيئة الطبيعية: يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصّة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المتطلّبات وتوابع العملية الإنتاجية التي تتأثّر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أنّ طبوغرافية الأرض تؤثّر على اختيار مواقع المؤسسات[17]. فمثلا لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية، كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكيّف في المناطق العالية الرطوبة وغيرها.

IV-2-4: البيئة السياسية والقانونية: تعتبر القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما أو اعفاءات ضريبية حتى تتمكّن من المنافسة العالمية ممّا يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية 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.[18]

IV-2-5: البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلّق القوى الاجتماعية والثقافية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكّانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية، وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ وما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم التي تؤثّر على أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟[19]

V- العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

العلاقة بين المحيط والمؤسسة علاقة تبادلية اعتمادية تتمثّل بأساليب العرض والطلب، الفرص أو التهديدات، وكلّما استطاعت المؤسسة أن تتكيّف مع البيئة أو تعمل على

ضوئيا بـ CamScanner

تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثمّ الازدهار في تلك البيئة، وتتمثل في:[20]

V-1: تأثير المحيط في المؤسسة: تؤثّر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين:

الأوّل: أنّ 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 بدّ 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.

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

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

V-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.

ضوئيا بـ CamScanner