

محاضرة المؤسسة والمحيط

تمهيد: إن وجود المؤسسة مرتبط بقدرتها على التفاعل مع البيئة التي تنشط فيها، وذلك من خلال التأثير عليها والاستجابة لها في آن واحد. وجمع المعلومات حول البيئة وتحليلها واستخدامها هو من المهام الأساسية للإداريين الاستراتيجيين.

إن المؤسسة الاقتصادية تواجه إشكاليتين مرتبطتين بمحيطها،
أولاً: إلى أي مدى يمكننا رسم هذا المحيط.

ثانياً: ما هي إمكانية المؤسسة في توجيه المحيط والتحكم فيه، وما هي قدرتها على التأثير والاستجابة له (حالياً أو مستقبلاً).

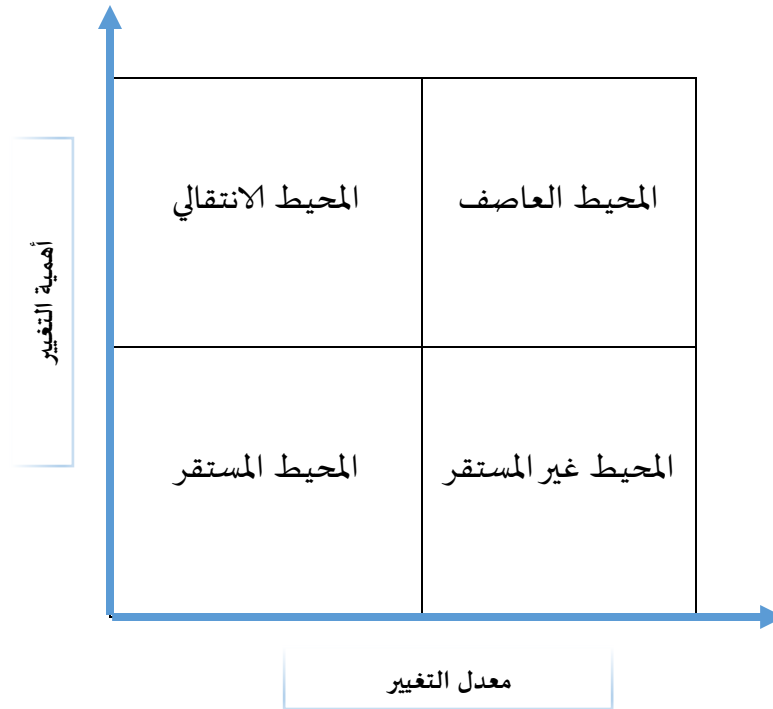
تعريف البيئة: هي جميع المتغيرات والعوامل الواقعة خارج حدود المؤسسة. وفي تعريف آخر، هي جميع الظواهر خارج المؤسسة والتي تؤثر أو لديها إمكانية التأثير على المؤسسة. وفي تعريف جامع تتمثل البيئة في تلك القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخلياً وخارجياً في أعمال المؤسسة ونشاطها. حالات المحيط: بالاعتماد على معيارين هما: أهمية التغيير في المحيط ومعدل التغيير ففي المحيط، يمكن التمييز بين أربع حالات للمحيط الخارجي الذي تتواجد فيه المؤسسة.

1- المحيط المستقر (الساكن): يتميز بمعدل تغيير ضعيف أن لم نقل نادر. وإن حدث فهي ليست ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة (بسيطة وبطيئة).

2- المحيط الانتقالي: التغييرات فيه نادرة وبمعدل ضعيف، لكن إن حدثت تكون تغييرات مهمة. وعندما تتكيف المؤسسة معها تعود إلى المحيط الساكن أو لا تتكيف فتصبح في المحيط غير المستقر، مثل: تغيير النظام الاقتصادي للدولة.

3- المحيط غير المستقر: يتميز بمعدل مرتفع من التغيير وباستمرار، وهو ما يفرض على المؤسسة التكيف المستمر، مثل: التغيير التكنولوجي أو تغير أذواق المستهلكين.

4- المحيط العاصف: معدل وأهمية التغيير فيه كبيرين، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة التطور الدائم والمستمر، مثل: دورة حياة المنتج القصيرة في الصناعة الإلكترونية.



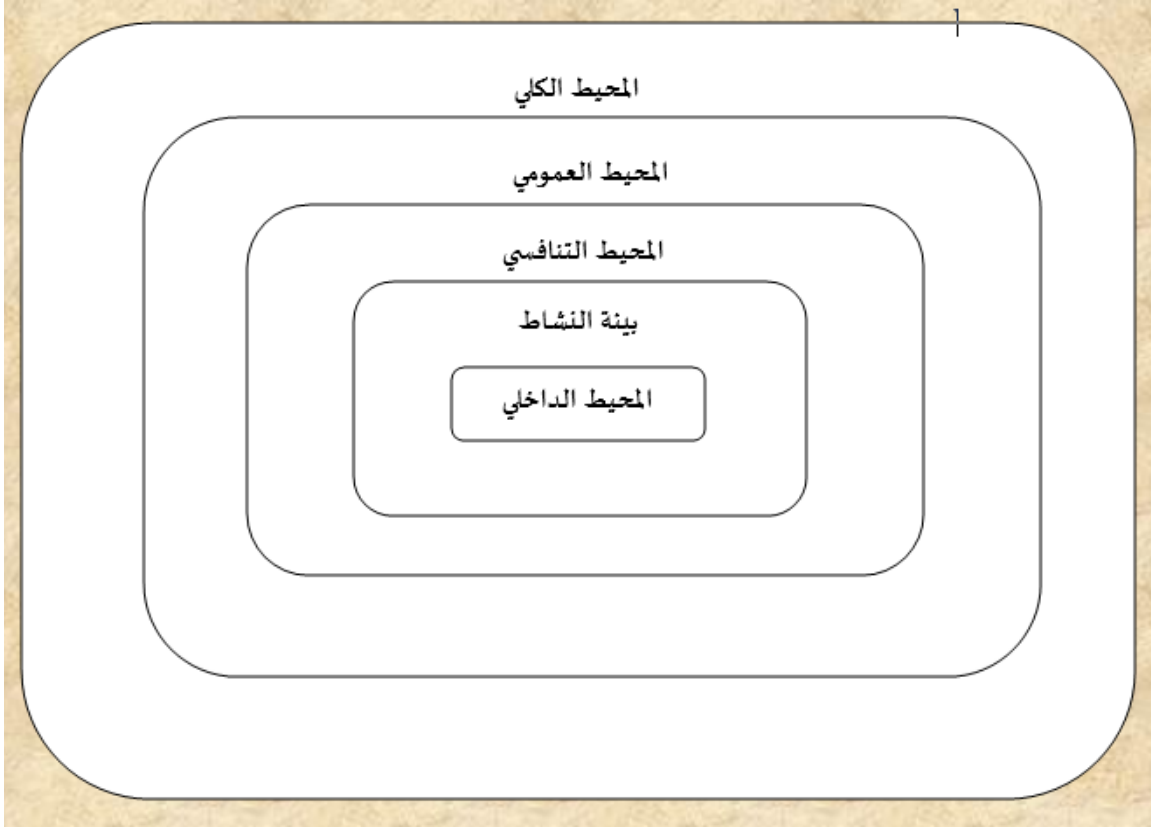
سلوك المؤسسات اتجاه المحيط:

هناك ثلاث سلوكيات تتخذها المؤسسة في مصاحبة محيطها وتغيراته، وهي:

- 1- تجاهل المحيط: يكون هذا السلوك مقبولا في المحيط المستقر، لكنه قد يؤدي بالمؤسسة إلى مشاكل وأزمات كثيرة في حالة المحيط غير المستقر أو الانتقالي أو العاصف. فتجاهل المحيط قد يؤدي بها إلى الزوال والخروج من السوق.
- 2- التكيف مع المحيط: لتحقيق التكيف مع البيئة يجب أن تكون المؤسسة يقظة لما يجري حولها من تغيرات، وذلك من خلال جمع المعلومات تحسبا لأي رد فعل مناسب. هذا السلوك يمكن إدارة المؤسسة من التعرف على الفرص في الوقت المناسب واكتشاف التهديدات والمخاطر والتقليل من آثارها أو تجنبها. وهذا كله يرتبط بإمكانياتها البشرية والمالية والمادية.
- 3- استباق التغير: بعض المؤسسات التي تملك قدرات كافية يمكنها التأثير على مجال صناعة معين، والتأثير على أحد متغيراته لصالحها.

مكونات المحيط:

يتكون محيط المؤسسة من العناصر التالية:



أ. بيئة النشاط: تتعرف بيئة الصناعة، وتتكون من المتغيرات التالية:

- الزبائن: هم ركيزة تواجد المؤسسة، وهم مصدر مردوديتها، لذلك على المؤسسة أن تعتني بهم من خلال إشباع حاجياتهم بطريقة أفضل، من خلال التعرف على أذواقهم وتوجهاتهم ودراسة مختلف خصائصهم كالدخل، الحساسية للسعر، الحساسية للجودة..... ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المستهلكين، فنجد: المستهلك الصناعي، المستهلك التجاري، المستهلك العمومي، المستهلك النهائي.
- الموردون: وهم مجموع المؤسسات التي توفر المواد الأولية ومختلف مستلزمات الإنتاج. وهم من العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك يجب على هذه الأخيرة الاهتمام بعلاقتها معهم والتنوع في خيارات التعاقد للاستفادة من مزايا عديدة، مثل: الجودة، السعر، التسليم، شروط الدفع....إلخ.
- الوسطاء: يضم جميع المؤسسات المالية التي توفر الموارد المالية للمؤسسة كالبورصة والبنوك وشركات الأموال.

ب. المحيط التنافسي: يشمل جميع المؤسسات التي تعرض وتتنافس مع المؤسسة سواء في نفس السلعة، أو تقدم سلعا بديلة لمنتج المؤسسة. من متغيراته: المنافسة المباشرة، المنافسة غير المباشرة والمنافسين الجدد.

ج. المحيط العمومي: يتكون من المتغيرات التالية:

- الجمهور الواسع: ونقصد به الرأي العام. وعلى المؤسسة أن تسعى لتقديم صورة جيدة عن نشاطها له.

- وسائل الإعلام بمختلف أشكالها سمعية، بصرية، مكتوبة وإلكترونية، والتي لها دور حاسم في صناعة الرأي العام حول المؤسسة ومتابعة نشاطها من خلال التقارير التي تجريها حولها.

- جماعات الضغط: وتشمل جميع القوى التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة للمطالبة أو الدفاع عن حقوق من يمثلونهم، كحقوق المستهلك أو جمعيات حماية البيئة.

- السلطات المحلية والعمومية: وهي مجموع الهيئات العمومية التي قد تتدخل في نشاط المؤسسة بحيث تضمن تنفيذ واحترام الإجراءات والقوانين المعمول بها، مثل: البلدية والولاية، مصالح مراقبة الجودة وقمع الغش.

د. المحيط الكلي: يتكون من مختلف المتغيرات التي قد يكون لها تأثير غير مباشر على المؤسسة الاقتصادية ونشاطها. نذكر منها:

- العوامل الاقتصادية: تتعلق بالوضع الاقتصادي بمختلف مؤشرات وأبعاده سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مثل: معدلات الفائدة، مستوى الانفاق والادخار، معدل التضخم، متوسط دخل الفرد، السياسة الاقتصادية للدولة.....إلخ.

-عوامل اجتماعية وثقافية: قد تتأثر المؤسسة بخصوصيات المجتمع الذي تنشط فيه مثل: العادات والتقاليد السائدة، الدين، الخصائص السلوكية للأفراد والجماعات، مستوى الثقافة والتعليم الوعي الصحي، عادات الشراء والتسوق.....إلخ.

- عوامل ديموغرافية: مثل عدد السكان، عدد المواليد، هيكل السكان، نمو السكان، الفئات العمرية.....إلخ.

- عوامل سياسية وقانونية: نقصد بها القوانين والتشريعات التي تحدد علاقة المؤسسة بالدولة مثل: الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركية، العلاقات الدولية، القرارات السياسية وقوانين العمل إلخ.

- عوامل تكنولوجية: تتعلق بمستوى تطور المعرفة والعلم وإمكانية استفادة المؤسسة من ذلك التطور سواء في العمليات أو المنتجات أو التسيير.

- عوامل طبيعية: تتعلق بالمناخ، الموقع الجغرافي، المواد الأولية وندرتها، التربة..... إلخ.

هـ. المحيط الداخلي: تكمن أهمية البيئة الداخلية في قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية كاستغلال الفرص أو تجنب المخاطر، لذلك على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تحليل قدراتها في التعامل مع المحيط الخارجي، وتتكون البيئة الداخلية من العناصر التالية:

- وظائف المؤسسة: ينبغي تحليل وظائف وأنشطة المؤسسة لمعرفة مدى قوتها أو مدى ضعفها. وتتمثل في: وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة الموارد البشرية.... إلخ.
- موارد المؤسسة بمختلف أنواعها لتحديد كذلك مدى قوتها وضعفها.
- الهيكل التنظيمي والذي يعكس المهام، المسؤوليات، السلطات والمستويات التنظيمية.
- ثقافة المؤسسة: يقصد بها مجموع القيم والسلوكيات والعادات والتقاليد والرموز والاتجاهات التي تميز المؤسسة كمجتمع.
- يتم تحليل ثقافة المؤسسة لمعرفة مدى قوتها من خلال قوة الثقافة وإيجابيتها، أو مدى ضعفها من خلال ضعفها وسلبيتها.
- البنية التحتية: تُحلل لمعرفة مدى توافرها وتناسبها مع أهداف المؤسسة.
- النمط القيادي: يتم تحليل نمط القيادة السائد في المؤسسة لمعرفة مدى ملاءمته أو مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. وهي تشمل: القيادة الأبوية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، القيادة الأوتوقراطية، والقيادة التكنوقراطية....
- الإجراءات الإدارية: تحلل من حيث سهولها وبساطتها أو العكس.