

محاضرة: علاقة المؤسسة بمحيطها

أسباب تحليل ودراسة المحيط

إن المؤسسة لا يمكنها تجاهل المحيط الذي تعيش فيه وذلك يستدعي منها دراسته باستمرار ومتابعة تغيراته، وهذه العملية مهمة للأسباب التالية:

- أن المؤسسة بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالمحيط ويؤثر فيه.
- أن بناء السياسات والاستراتيجيات أو تنفيذ المهام أو الوظائف في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها يجب أن يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على مدخلات ومخرجات المؤسسة.
- مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف يختلف في الدرجة وليس في النوع.
- تأثير المتغيرات البيئية يختلف باختلاف أهداف المؤسسات.
- مواجهة المنافسة ودعم التعلم المستمر للمؤسسة.

تحليل البيئة الخارجية والداخلية: هناك عدة طرق وأساليب للتحليل الاقتصادي للمؤسسة والتي تسمح للمؤسسة من تحليل بيئتها ودراسة تغيراتها وتقدير إمكانية الاستجابة والتكيف معها، من بين هذه الأدوات مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)، نموذج Porter للقوى الخمسة، وغيرها وبالنسبة لتحليل الداخلي نجد سلسلة القيمة، والتحليل الوظيفي، المقارنة المرجعية.

- نتائج تحليل البيئة الخارجية: يسمح هذا التحليل بالتعرف على مكونات البيئة الخارجية ودرجة التعقيد والاستقرار التي تتميز بها، الأمر الذي يمكن إدارة المؤسسة من التعرف على التهديدات والفرص في بيئة النشاط، فالتهديدات تعتبر تغييرات تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية لكنها في غير صالحها وقد تؤثر سلباً عليها. مثل ظهور منافس قوي، صدور قرار أو تشريع حكومي يقلل من تصدير بعض السلع أو يحد من استيراد بعض المواد....
- أما الفرص فتكون تغييرات بيئة المؤسسة الخارجية والتي قد تؤثر إيجاباً عليها ويمكن الانتفاع منها والرفع من حصتها السوقية مثلاً.

- نتائج تحليل البيئة الداخلية: يمكن للمؤسسة تقييم إمكانياتها وقدراتها الداخلية، ويتيح لها هذا التقييم التعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، فنقاط القوة تمثل المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، فهي خصائص إيجابية متاحة للمؤسسة يمكنها الاعتماد عليها في استغلال فرص للنمو موجودة في بيئتها الخارجية، أو

تمكنها من تجنب تهديدات خارجية. من بين نقاط القوة القدرة على التمويل الذاتي العالية، موارد بشرية مدربة ومؤهلة.

أما بالنسبة لنقاط الضعف فهي مجالات العجز أو القصور في موارد المؤسسة أو مهارات أفرادها، أو في إجراءاتها الإدارية، والتي تؤثر سلبا على أدائها فتفوت عليها فرص أو تضعف قدرتها على تجنب الأخطار والتهديدات.

ملاحظة: هناك ارتباط وثيق وتكامل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ولا يمكن أن تدرس كل بيئة لوحدها بل يتم دراستهما بالتوازي وعلى أساس ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب.

علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي:

أ. تأثير المؤسسة في المحيط: تؤثر المؤسسة في محيطها من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي وذلك بتقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وأيضاً بتوفير مناصب شغل لأفراد المجتمع. كما يمكن أن تساهم المؤسسة في محيطها من خلال إعادة توزيع الدخل التي تحققها مبيعاتها وتدفعها إلى مختلف الهيئات المرتبطة بها فيها ميزانية الدولة.

كما تساهم المؤسسة في خدمة المجتمع والاهتمام بمشاكله الاجتماعية والصحية، مثل القيام بالحملات التوعوية، والمساهمة في الأنشطة الخيرية والرياضية.

الدور الإيكولوجي للمؤسسة: قد يترتب على نشاط المؤسسة أثارا سلبية على البيئة الطبيعية مثل نفايات عمليات الإنتاج، الاستغلال المفرط للمواد غير المتجددة، أو إنتاج سلع ضارة بالبيئة. لذلك على المؤسسات احترام المعايير البيئية والاهتمام بها وتنميتها.

ب. تأثير المحيط على المؤسسة الاقتصادية: إن دراسة بيئة المؤسسة تستهدف البحث عن المعلومات حول العناصر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة وتطورها، فالبيئة تعتبر مصدر للعراقيل وفي نفس الوقت مصدرا للفرص وإمكانيات النجاح والتطور، وعليه قد يؤثر المحيط بمكوناته المختلفة على المؤسسة سلبا أو إيجابا تبعا لتعامل واستجابة المؤسسة تجاه متغيراته، وهذا ينطلق من قدرتها على جمع المعلومات وفهمها واستخدامها في اتخاذ القرار المناسب.

المرونة التنظيمية:

نظرا للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال في عصرنا الحالي، وبسبب شدتها وقوة تأثيرها يلزم المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها أن تتصف بالمرونة التنظيمية حتى تستطيع أن تقدم أفضل الخدمات والممارسات حتى تدعم أدائها وترفع من فعاليتها، والمؤسسات التي تنجح في كونها

مرنة هي الأجدر بالبقاء والاستمرار في مجال أعمالها. فالمرونة التنظيمية تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لمحيطها وتقلباته.

تعريف المرونة التنظيمية: المرونة التنظيمية تشير إلى نوع من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وإيجاد فرص السوق للمؤسسة. وفي آخر تعني القدرات التنظيمية التي تعزز من التجاوب مع التغيرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد والاستقرار. وتعني أيضا بانها قدرة المؤسسة على التغير المستمر في نظامها الداخلي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليها وبشكل مستمر، وهذا ما يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة أكبر على تحسين الأعمال.

أنواع المرونة التنظيمية:

أ. **المرونة التشغيلية:** تتضمن،

- المرونة العددية: وتعني القدرة التنظيمية على ضبط حجم القوى العاملة أو مقدار العمل كرد فعل على تغييرات قصيرة المدى في مستوى الطلب.
- المرونة الوظيفية: وتعني الاستجابة والتغيير في طرق الإنتاج الجديدة.
- المرونة المالية: وتتعلق بالقدرة على تلبية الاحتياج المالي استجابة لظروف متجددة، كالرفع من الحوافز والأجور.

- المرونة الزمنية: وتعني القدرة على مطابقة جداول الخدمة والإنتاج استجابة لتغيرات بيئية.

ب. **مرونة الموارد البشرية:** ونعني بها قدرة المورد البشري على تسهيل تكيف المؤسسة بشكل فعال وفي الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث بمختلف أنواعها. ويحتاج هذا النوع من المرونة إلى تدريب العاملين سلوكيا. وتشمل:

- المرونة المهارية: يكتسبها المورد البشري من خلال التدريب واستغلال فرص التعلم لأشياء جديدة.

- المرونة السلوكية: وتعني قدرة العاملين على التكيف والتعديل في عاداتهم وسلوكياتهم بما يحقق مصلحة المؤسسة.

- المرونة العلاقية: وتعني القدرة على الاستجابة للحاجة إلى العمل الجماعي والتشاركي والأنشطة التعاونية.

ج. **المرونة الاستراتيجية:** وتعني إمكانية المنظمة على التغيير في استراتيجياتها الحالية وإعداد البدائل المناسبة من أجل اغتنام الفرص والتقليل من المخاطر.

د. مرونة الهيكل التنظيمي: وتعني القابلية للتعديل والتغيير والتطوير استجابة لظروف معينة داخلية وخارجية. وتعني أيضا القدرة على استيعاب التعديلات المتنوعة من دون إحداث تغييرات أساسية تقود إلى انهيار الهيكل التنظيمي. وتتضمن:

- التخفيف من تمركز القرارات بأيدي فئة محددة.
- نسف الإجراءات الشكلية الرسمية عديمة الفائدة.
- تبسيط المعاملات، الإجراءات والعلاقات دون اختراق اللوائح أو القواعد.
- تحسين كفاءة علمية الاتصال الإداري وزيادة تدفق المعلومات عن طريق التنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة ومستوياتها.