

محاضرة رقم 5-

أولاً: نتائج تقييم بيئة المؤسسة.

ثانياً: أشكال بيئة المؤسسة

ثالثاً: سلوكيات المؤسسة اتجاه البيئة.

أولاً: نتائج تقييم بيئة المؤسسة

أ- نتائج تقييم البيئة الداخلية

ينتج عن تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة تحديد مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وتتمثل نقاط القوة في الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة والإمكانيات التي تتوفر بها المؤسسة مقارنة مع المنافسين، لذلك يجب على المديرين تعزيز وتأمين نقاط القوة، أما نقاط الضعف فهي جوانب عجز وقصور تعاني منها المؤسسة، حيث تكبح نشاطها وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، لذلك لابد من معالجتها أو على الأقل التقليل من تأثيرها.

ب- نتائج تقييم البيئة الخارجية.

ينتج عن تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة تحديد مجموعة من الفرص والتهديدات، حيث يعمل المديرين على إستغلال الفرص، والفرص هي محفز لنشاط المؤسسة وتوفر لها إمكانيات للنمو أو مجالات أفضل لتحسين القدرة التنافسية أو طرق أحسن لاستخدام الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى تجنب التهديدات، والتهديدات هي مخاطر تحدث بالمؤسسة، وقد تؤدي إلى توقف نشاط المؤسسة إذا لم يتم تحييد أثارها في الوقت المناسب.

ثانياً: أشكال بيئة المؤسسة

أ- تأخذ البيئة أشكالاً عديدة تبعاً لـ:

أ- درجة الاستقرار.

يستخدم مفهوم الاستقرار البيئي للإشارة إلى درجة الصعوبة أو القدرة على التنبؤ باتجاهات وخصائص

المتغيرات البيئية للمؤسسة واحتمالات تغييرها في المستقبل، ويمكن تصنيف البيئة حسب هذا المعيار إلى:

1- البيئة المستقرة العشوائية: تتميز هذه البيئة بأن مكوناتها قليلة التغيير، ضعيفة الارتباط، تتوافق هذه

الأخيرة وسوق المنافسة الكاملة.

2- البيئة المستقرة المتكاملة: تتميز بوجود عدد قليل من المتغيرات وعدد محدود من المؤسسات المتماثلة في

الصناعة والتي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهدافها بالتنسيق، وفي مثل هذه البيئة تحتاج المؤسسة إلى

إستراتيجية تسمح لها بالإستفادة من الفرص وتجنب المخاطر، تتوافق هذه البيئة وسوق المنافسة الإحتكارية.

3- البيئة غير المستقرة المتفاعلة: تتميز متغيراتها بالإنظام والديناميكية في الوقت نفسه، وفي هذه الحالة تصبح قدرة المؤسسة على التوقع بتفاعلات البيئة وتسييرها مطلبا حيويا، تنطبق خصائص هذه البيئة على سوق إحتكار القلة.

4- البيئة المضطربة: تتميز بأن مكوناتها مترابطة فيما بينها بأشكال عديدة، إضافة إلى أن التحولات فيها تتكرر وتتزايد بشكل مستمر، وبالتالي يصبح من الصعب على المؤسسة التوقع المسبق بنتائج أفعالها، وقراراتها ويعتقد أن خصائص هذه البيئة تحاكي الوضعية الإقتصادية والتكنولوجية الحالية.

ب- درجة التعقيد: يستخدم مفهوم التعقيد البيئي للإشارة إلى درجة التنوع والتجانس في خصائص متغيرات البيئة فمع إنخفاض درجة تجانس هذه المتغيرات وتزايد تنوعها ترتفع درجة التعقيد البيئي التي تواجه المؤسسة، وعلى العكس تتخفف هذه الدرجة كلما تجانست تلك المتغيرات وتقلص تنوعها.

ويمكن أن نصنف البيئة حسب هذا المعيار إلى:

- 1- بيئة متجانسة: تتكون من مجموعة متغيرات ذات صفات وخصائص متشابهة.
- 2- بيئة غير متجانسة: تتكون من متغيرات متباينة الصفات والخصائص والإتجاهات.

والشكل التالي يظهر التداخل بين أشكال البيئة المختلفة.

شكل يوضح بيئة المؤسسة بين التعقيد والإستقرار

	ضعيفة	قوية	درجة التعقيد
ضعيفة	بيئة بسيطة وأقل توقعا (متجانسة غير مستقرة)	بيئة معقدة وأقل توقعا (غير متجانسة غير مستقرة)	
قوية	بيئة بسيطة وأكثر توقعا (متجانسة ومستقرة)	بيئة معقدة وأكثر توقعا (غير متجانسة مستقرة)	
			درجة الإستقرار

ثالثاً: سلوكات المؤسسة اتجاه البيئة.

تختلف أنماط التعامل مع تغيرات البيئة من مؤسسة إلى أخرى حسب درجة الاهتمام التي توليها كل منها لدراسة البيئة، حيث يمكن أن نميز في هذا الصدد بين نوعين من المؤسسات.

I- المؤسسات المغتربة.

ومن أشكالها:

- أ- المؤسسات البيروقراطية الساكنة: تدار بواسطة إدارة تتمسك بالنفوذ مركزيا ولا تعطي أهمية لدراسة البيئة وبالتالي فهي على غير دراية بخصائصها ولا تدرك ما يحدث بها من تغيرات وما تتضمنه من فرص أو تهديدات، لذلك فهي لا تتوفر على بدائل للتعامل مع التغيرات البيئية ولا تتعامل معها إلا مضطرة أو كارهة.
- ب- المؤسسات الموجهة بقيادة ضعيفة: تدار مثل هذه المؤسسات بإدارة يغلب عليها الحذر والتردد تتسم قراراتها بالنمطية أو السلبية كردود فعل عاجلة وعشوائية تجاه التغيرات البيئية، ويرجع ذلك إلى عدم الإهتمام أصلا بدراسة البيئة أو الإكتفاء بمجرد إجراء تحليل سطحي لها.

ومن بين أهم مظاهر الاغتراب الممكن رصدها على هذه المؤسسات نذكر:

- 1- الخوف من التغير والإهمال الإداري
- 2- الشكوى المستمرة من عدم توافر الموارد الإنتاجية.
- 3- التركيز بلا مبرر على التعامل مع مورد واحد أو عميل واحد.
- 4- فشل سياسات الإختيار
- 5- عدم وجود خطط لتنمية مهارات لها القدرة على مواجهة حاجات ومتطلبات المستقبل.
- 6- عدم تلاؤم المستوى التكنولوجي مع المهارات الموجودة والإمكانيات المالية المتاحة.
- 7- ضياع العديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية في حين تستطيع مؤسسات أخرى إقتناصها.
- 8- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد وعدم الإستفادة منها.
- 9- مظاهر التوتر والقلق بين الأفراد ولحساسهم بعدم الأمان، وحالات الصراع والنزاع بين العمال والمدراء.
- 10- تخطيط المؤسسة في قراراتها ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالات في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها.

11- ظهور ما يسمى بالعداء البيئي إتجاه المؤسسة من طرف مجتمعها، وما يرتبط به من مشاعر عدم الرضى والكراهية، وبالتالي عدم الحماس أو التأييد لها نتيجة إعتقاد الأفراد بأنها تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى.

II- المؤسسات المتفاعلة.

على عكس المؤسسات المغترية فإن هناك مؤسسات أخرى أكثر فعالية في التعامل مع التغيرات البيئية والإنتفاع بها وعلى الرغم من إختلاف الجهد الذي تبذله إلا أنها جميعا تشترك في كونها تولي إهتماما لدراسة البيئة.

ونميز هنا بين نمطين:

أ- **النمط الهجومي:** "يتصف بالتركيز على البحث الإيجابي النشط عن الفرص الجديدة، والقفز لمواجهة عدم التأكد من أجل تحقيق النمو والريادة عن طريق ترويج الأفكار والمشروعات الجديدة ولإستثمار الفرص" وبالتالي فالمؤسسة التي تتبع هذا النمط تتبنى ردة فعل هجومية تجعلها أكثر قدرة على الإستجابة للمتغيرات البيئية.

ب- **النمط التخطيطي:** "يفترض أن تغيرات البيئة يمكن التنبؤ بها وأن تأثيرها على المؤسسة هو تأثير محدود، الأمر الذي يمكن معه بناء خطة تمتد لفترة زمنية معينة مع إحتمال حدوث تعديل محدود عليها".

لذلك نجد أن المؤسسة هنا "تفتقد المبادأة للتعامل مع الأخطار والتهديدات أو التحديث بما يتوافق والموقع التنافسي المتوقع وإنما تكتفي بإنتظار نتائج الأحداث على المنافسين والتنقيب عن مزايا يمكن إكتسابها، ومنه فإنها تتبنى ردة فعل تتضمن متابعة التطورات الحاصلة واختيار الفرص الجديدة بحرص شديد ودون الخروج عن الخط العام والمستقر لمجال أعمالها"

وعلى العموم يمكن التعامل مع الظروف البيئية المختلفة من خلال إستخدام الطرق التالية:

1- ظروف بسيطة وثابتة: يتم تحليل البيئة هنا من وجهة نظر تاريخية أي توقع المستقبل من خلال أحداث الماضي.

2- ظروف معقدة وثابتة: يتم تحليل البيئة هنا باستخدام بعض المؤشرات التي تسمح بمعرفة التطورات المستقبلية ومثال ذلك إستخدام معدل المواليد لتحديد الحاجات المستقبلية في المدارس المستشفيات...إلخ.

3- ظروف بسيطة وديناميكية: يمكن إستخدام التخطيط عن طريق السيناريوهات والذي يوفر عدد من وجوهات النظر حول ما الذي يجب القيام به في المستقبل.

4- ظروف معقدة وديناميكية: في هذه الحالة يمكن أن يكون للمهارات الإستراتيجية التي تركز على التجربة دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل يوضح طرق تعامل المؤسسة مع الظروف البيئية المختلفة

