

تمهيد:

نتيجة للتحولات الجارية في المحيط، فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تهددها في بقائها واستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها بسهولة بل وأكثر من ذلك فهي تتوسع وتنمو وتحول الخطر إلى فرص، وفي المقابل فإن البعض الآخر من المؤسسات تتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى الأخطار. لماذا تنجح بعض المؤسسات وتفشل أخرى؟ يعتقد البعض أن النجاح الذي تحققه مثل هذه المؤسسات يعود إلى الفرص العديدة المتاحة لها والتي هيأها لها المحيط الذي تنشط فيه، غير أن الواقع يشير إلى أن ما يحول بين الفشل والنجاح يتوقف على قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع ما يحدث حولها من تحولات وتقلبات، ولقد دلت الكثير من الدلائل أن المؤسسات التي تتمتع بهذه القدرة أفضل من غيرها على خلق الفرص وتجنب المخاطر، وبالأحرى أقدر على التكيف وتعد أكثر ذكاءً وتعلماً، لذلك فإن سلوك المؤسسة ما هو إلا ردود أفعال اتجاه مؤثرات المحيط وعن طريقه يتحدد وبصورة قاطعة معدل النجاح أو الفشل.

## 1- ماهية محيط وبيئة المؤسسة:

في الوقت الراهن يشهد محيط المؤسسة العديد من التغيرات تشمل انتقال المجتمع من ملامحة الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات، وغزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال، والانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي، وربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات السهلة والسريعة، ونهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاق جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم، وتحرير التجارة العالمية. وهذه التغيرات تفرض العديد من التحديات على المؤسسات من أجل البقاء والتطور.

## 1-1- تعريف بيئة ومحيط المؤسسة:

بيئة المؤسسة هي كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات يخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال، تشغيل عناصر الإنتاج ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد (عميش، 2016، ص 9).

وهناك من يعرف البيئة بأنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها (بن واضح، 2014، ص 21).

أما بالنسبة للمحيط فنجد من يعرفه بأنه هو كل ما هو غير المؤسسة، بمعنى كل ما يحيط بالمؤسسة من الخارج، وبالتالي هو مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (بن واضح، 2014، ص22).

أما محيط المؤسسة فهو البعد المكاني والزمني وهو كل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عمل المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها (عميش، 2016، ص10)

### 1-2- خصائص بيئة المؤسسة:

من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم البيئة ينطوي على عدة عناصر هامة من بينها:

- تشمل بيئة المؤسسة الأطراف المتعاملة معها وما يصدر عنها من قرارات ومخرجات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف أمام المنافسين، الموردين، البنوك.
- تباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل مع بيئتها.
- استحالة مزاولة المؤسسة لأنشطتها المختلفة بمعزل عن دراسة المتغيرات البيئية.
- وجود الفرص والتهديدات.

### 1-3- أنواع بيئة المؤسسة:

هناك العديد من التصنيفات لكن أهمها من يصنفها إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية:

#### أ- بيئة داخلية :

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها. ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية (داودي، 2007، ص39).

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية (داودي، 2007، ص 42):

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج .
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقييمها بسهولة .
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

### ب - بيئة خارجية:

هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها ، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية. هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق وغيرهم . هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة (داودي، 2007، ص 39) .

يمكن أن ننظر إلى المحيط الخارجي للمؤسسة على أنه يتكون من مجموعتين من المتغيرات، متغيرات على المستوى الكلي (المحيط العام)، و متغيرات على المستوى الجزئي (المحيط الخاص) ( بوقرة، بن واضح، 2011، ص ص 39، 40):

\* المحيط العام : يقصد به كل العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة و تشمل كافة العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و القانونية و التكنولوجية و حتى الإدارية و الدولية.

\*المحيط الخاص: والذي يمثل مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً والتأثير فيها، فهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة.

وتكمن أهمية دراسة البيئة الخارجية في النقاط التالية (داودي، 2007، ص41):

- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.
- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- صياغة استراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد، وغيرها من الموارد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق المنفعة.
- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداداً بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تساعد في عملياتها ونشاطاتها.
- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- التقلبات السريعة و الشديدة التي تحدث في عناصر المحيط تلزم المؤسسة على دراسة كل عنصر من عناصره دراسة عميقة لاتخاذ الإجراءات الوقائية كالمؤونات لمواجهة الخسائر المحتملة الناتجة عن تقلبات أسعار

الصرف أو أسعار الأسهم, كما تعمل المؤسسات إلى وضع التنبؤات المالية لتحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن اللجوء إليها.

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها .
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها .
- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها .

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من الضروريات في المؤسسة فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة.

### 1-4- مصادر معلومات المؤسسة عن محيطها:

هناك العديد من المصادر يمكن للمؤسسة الاستفادة منها للحصول على معلومات، حيث تختلف هذه المصادر حسب طبيعة المعلومة المراد الحصول عليها، سواء داخلية أو خارجية، حالية أو ماضية أو مستقبلية، رسمية أو غير رسمية، سرية أو غير سرية، مالية أو غير مالية، بطريقة شرعية أو غير شرعية، ومن أهم هذه المصادر نذكر ما يلي ( عميش، 2016، ص 11):

\*البحوث التسويقية.

\*الجهات الحكومية.

\*مكاتب الخبرة والاستشارات المالية.

\*سجلات ومستندات سابقة للمؤسسة.

\*الجمعيات الاقتصادية الدولية والمنظمات.

\*القوانين التشريعية والقرارات الحكومية.

\*سياسات الترويج.

\*العلاقات بين الحكومات الدولية.

2- تحولات المحيط وأثره على المؤسسات :

هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية المعاصرة نذكر منها (دودين، 2012، ص ص 43، 44):

- العولمة والمنافسة العالمية: أي أن العالم أصبح قرية صغيرة ، ومن أهم التحديات التي تواجه المديرين اليوم هو تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات وعولمة الأعمال، مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً(التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالتميز وأخيراً التنافس المعرفي) في إطار حرية آليات قوى السوق وحرية التجارة الخارجية .
- النوعية الإنتاجية: تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية مع مراعاة التكاليف أيضا تحديا كبيرا على المدراء في المؤسسات المعاصرة.
- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية: يركز المجتمع اليوم على مدى مساهمة المؤسسة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها، على مستوى أخلاقيات العمل والعلاقة مع المستهلكين وزيادة المسؤولية الاجتماعية، من حيث توفير منتجات وخدمات بتكلفة اقتصادية واجتماعية مناسبة.
- التنوع في قوة العمل: حيث هناك زيادة في نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً، وازدياد نسبة التحاق النساء بالعمل، وزيادة في العمر المتوقع للعامل، بالإضافة لزيادة لتخصص الموارد الإنتاجية والبشرية.
- زيادة صلاحيات العاملين وتحفيزهم وتمكينهم: على مديرين في البيئة المعاصرة تدريب وتطوير وتمكين العاملين بمؤسساتهم، دون إهمال تحفيزهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أعمالهم.
- التكنولوجيا: فيجب مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشراء المعدات الجيدة، للتمكن من تحقيق ميزة تنافسية.
- سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء: وذلك بتوفير السلع والخدمات بسرعة في الوقت والمكان المناسبين، هذا بالإضافة إلى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.

إن لهذه التحولات نتائجها السلبية على الاقتصاديات المتخلفة فكان تأثيرها سريعاً وقوياً وعميقاً، وامتدت آثارها لتمس جميع وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها، وأمام هذه التحديات تجد المؤسسات الاقتصادية في العالم النامي نفسها في وضع يحتم عليها ضرورة مواكبة هذه التحديات المفروضة عليها (فالتة، 2005، ص 4).

لذلك فإن ما يحدث في محيط المؤسسة من تحولات وتقلبات جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وكثافة، وأشد خطورة وعدوانية، ووضعت المسير في حالة عدم اليقين نظراً ل (فالتة، 2005، ص4):

\*صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.

\*اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها.

\*جاذبية القطاع وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية موانع.

\*ضغوطات بعض المنظمات العالمية.

\*التطور التكنولوجي والمعرفي.

وأمام هذا الوضع وهذه التحديات المفروضة فإن الأمر يتطلب إحداث سلسلة من التغيرات والتعديلات في سلوك المؤسسة وفي أهدافها، والانتقال الهادف من وضعيتها الحالية إلى الوضعية المستقبلية المرجوة وبسرعة، وعليه يمكن أن نتساءل عن طبيعة هذا السلوك وأهدافه؟ وكيف يمكن للمؤسسة الانتقال إلى وضعية أفضل؟.

### 3-سلوك المؤسسة في ظل هذه التحولات:

لقد أدت التقلبات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة وتسارع التطورات التي تميز ولا يزال يَتميز بها حتى اليوم إلى طرح وبحدة قضية أثر تقلبات المحيط في سلوك المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية، وقد خلصت معظم الدراسات المهمة بهذه القضية إلى أن المؤسسة لم تعد تنتظر ما سيحدث في المحيط كما في السابق لتقوم بردة الفعل، بل فهي مجبرة اليوم على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب، لأن عملية الاستجابة لتحولات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في أهداف وفي سلوك المؤسسة وبسرعة ووفقاً لتطور المعطيات وتطور الظروف، ذلك يعني ضرورة مراقبة أو متابعة تغيرات وتحولات المحيط، وهذا ما يفرض عليها نوعاً من الذكاء والقدرة على التعلم، لأن البقاء لم يعد للأصلح أو الأسرع بل للأطول نفساً، لذلك نرى أن الموائمة أو التكيف بالنسبة للمؤسسة هي تلك العملية التي تهدف من ورائها لإحداث علاقة أكثر توافقاً وانسجاماً بينها وبين المحيط الذي تنشط فيه، عن طريق إحداث التغيير المناسب في مستوى ممارساتها وفي تحسين سلوكها ومدى تحليها اتجاه ما يحدث من حولها، على أن يكون هذا التغيير فعالاً (متوقع، سريع، هادف) (فالتة، 2005، ص ص 4، 5).

من المؤكد أنه يجب إعداد المؤسسة لكي يصبح سلوكها مواكبا لتحولات محيطها من خلال القدرة على (فالتة،

2005، ص5):

\*التعلم والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة.

\*الاستجابة السريعة لتقلبات المحيط.

\*المعرفة المسبقة للمستقبل.

\*الليونة والتعامل مع الظروف والمواقف المختلفة.

\*الاستعداد المسبق.

\*تطبيق المعارف.

\*اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار أفضل الوضعيات المستقبلية.