

المحور الثالث المؤسسة والمحيط

المحاضرة الأولى: المؤسسة والمحيط الداخلي

يتميز المحيط – البيئة – التي تعمل من خلالها المؤسسة في عصرنا الحالي بالتغير والتعقيد، ويؤثر المحيط على المؤسسات، وتتأثر بها، لذلك سنحاول دراسة وفهم وتحليل المحيط التنظيمي والاستفادة من الفرص التي يصنعها، والتكيف مع التغييرات.

01-01- مفهوم المحيط:

نحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الداخلية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها، ودراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة.

-المحيط هو المجال الذي يحدث فيه التفاعل بكل ما يحيط بالمؤسسة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية، وعلاقات شخصية، كما يمكن تعريفه بأنه الإطار الذي تعمل فيه أو توجد به المؤسسة الاجتماعية؛

- عرف المحيط بشكل عام على أنه كل ما يحيط المؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة؛

- ويقصد بالمحيط أو البيئة مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، وتنقسم تلك القيود إلى نوعين وتشمل البيئة الداخلية للمؤسسة وتتكون من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة، وخارجية وتشمل البيئة الخارجية للمؤسسة؛

- يتكون محيط المؤسسة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالمحيط الخارجي يعني كل ما موجود خارج حدود المؤسسة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، أما المحيط الداخلي فهو مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة؛

- المحيط هو مجموعة العوامل المحتملة تأثيرها على المؤسسة، والذي يتضمن القوى الخارجية، العوامل المؤسسات التي تكون خارج سيطرة المؤسسة والتي تؤثر على سير عملها، كما يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها والكيفية التي تحقق بها أهدافها؛

-يعرف المحيط الداخلي على أنه "مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالمحيط الداخلي للمؤسسة يضم بين جناحيه عناصر القوة والضعف، وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة";

- ويندرج المحيط الداخلي ضمن القيود التي تفرض بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وهي ترجع أساسا إلى درجة فعالية القيادة داخل المؤسسات سواء من حيث درجة المشاركة في الإدارة، نظم الاتصالات، أنماط القيادة، طرق اتخاذ القرارات، نظام الأجور والحوافز...؛

01-02-أهمية دراسة المحيط:

تقوم المؤسسة باستمرار بمراقبة محيطها في مختلف جوانبه، وتقوم بجمع المعلومات عن طريق نظام معلوماتها بشكل مستمر لاستعمالها في حركتها الحالية والمستقبلية، ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار، يمكن ذكر ما يلي:

- أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين والأسواق والهيئات والأفراد، وعليها التأقلم في عملية التعامل معها؛

- أن المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد والجماعات، وهذه المكونات هي أطراف في المحيط يؤثر فيهم ويؤثرون فيه؛

- أن مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وفي بعضها البعض، وتفرض على المؤسسة قيودا وحدودا مختلفة سواء ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، بيئية؛

- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها؛

- ان نجاح أو فشل المؤسسة تحدد حياة المؤسسة وبالتالي فالمؤسسة تتخذ اختيارات وقرارات بناء على محيطها؛

- أن السوق تشهد تطورا كبيرا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض مثل تغير أذواق المستهلكين، والتغير المستمر في التكنولوجيا...؛

- أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة والمؤسسة، فليس في إمكان المؤسسة مثلا إذا لم تبع اليوم منتوجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة من اجل تحقيق نتائج إيجابية.

ويمكن أن نستنج أهمية دراسة بيئة المؤسسة من خلال : تحديد الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد التهديد وإشارة الإنذار المبكر، والتعامل مع التغيرات السريعة، ومواجهة المنافسة، والمساعدة في التخطيط وصياغة السياسات، وبناء الصورة لتحسين سمعة المؤسسة.

03-01- خصائص المحيط:

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

- **المحيط معقد:** يتكون المحيط أساس من عدد من العوامل، الأحداث والشروط، والتي تؤثر على أقسام المؤسسة المختلفة، ولا يتم ترك هذه الشروط بمعزل عن بعضها وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، لأن تحليل المحيط عملية معقدة ومن الصعب التحكم فيها من قبل المسير والإدارة العليا في المؤسسة؛

- **للمحيط أجه متعددة:** يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للمحيط، كما يمكن لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول المحيط والتي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة؛

- **المحيط له تأثير بعيد المدى:** يعتبر تأثير المحيط مكونا ضروريا للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الاستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية والتطوير، ذلك أن التأثير يقدم أبعادا جديدة للمؤسسة.

04-01- مكونات المحيط الداخلي Internal Environment:

تتباين النظريات الاقتصادية حول المؤسسة وتنظيمها وإدارتها وفق السياق الاجتماعي والثقافي للحقبة المعنية، مما يؤدي إلى تباين الانطباعات حول المؤسسة وهيكلها وإدارتها. وبالتالي، يروج كل تيار من التفكير لتصوّر مختلف للمؤسسة والأفراد العاملين فيها.

محيط المؤسسة الداخلي يشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والآلات والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات المحيط الداخلي.

-أولا- المالكون Owners: هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للمؤسسة، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية، وقد تكون الملكية جماعية، ويشكل المالكون عنصرا مهما في المحيط الداخلي للمؤسسة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المؤسسة وتطورها ونموها؛

-ثانيا- مجلس الإدارة Board of Directors: ينتخب مجلس الإدارة من طرف المساهمين للإشراف على الإدارة العليا للمؤسسة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين، وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قويا في رسم اتجاه ومسار المؤسسة وعملها، وقد يكون عملا لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا؛

-ثالثا- العاملون Employees: عنصر أساسي ومهم في المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يعتمد عليهم في أداء المؤسسة بشكل كبير، ويشتمل هذا المصطلح على الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا فنيين أو موظفين، وتولي المؤسسات عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم لتحقيق وتقديم أفضل مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة؛

-رابعا- البيئة المادية Physical Work Environment: تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المؤسسة المادية مثل التجهيزات والآلات والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

02-العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط:

تعد العلاقة القائمة بين المحيط والمؤسسة علاقة متبادلة وتفاعلية وشاملة، فالمحيط الخارجي يمنح للمؤسسة الناجحة فرصا للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمؤسسة الفاشلة إلى الاضمحلال أو التلاشي، كما أنها في الوقت ذاته تفرض محددات لحركة المؤسسة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، وتترك المتغيرات الجغرافية أثرا ملحوظا في إمكانية استخدام المؤسسة لما يتوفر في المحيط من إمكانات أو فرص عمل، كما أن طبيعة متغيرات المحيط المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المؤسسة على العمل في خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع المحيط.

01-02- تأثير المحيط على المؤسسة: تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكن أن تتحصل عليها إلا من خلال مجتمعها الذي تنتمي إليه، كما أن المحيط الجغرافي للمجتمع يمثل مصدر مواردها الأولية

-أولا- أثر تكوين الإنسان: فالمجتمعات تسعى إلى تكوين أفرادها تكوينا يسمح بالتطور المتوازن والمستمر، والحياة في رفاهية، ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاث طرق:

أ- بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله التي تظهر في شكل عمل يتبلور في المنتجات التي يشارك في إنتاجها، وتتوقف كمية ونوعية العمل المقدم على نوعية قوة العمل المنفقة، والتي تتكون من مجموعة عوامل فيزيولوجية ومعنوية (العادات والتقاليد، التعليم والتكوين)؛

ب- بواسطة المستهلك: من بين أهداف المؤسسة من نشاطها طرح منتوجاتها في السوق، إذ يتلقاها المستهلك الذي يتوقف تصرفه بطبيعته المكتسبة والموروثة (اقتناء، فهم طرق استعمالها، إدراك الدعاية لها)؛

ج- بواسطة المسير: يعد المدير العنصر الأساسي في تنظيم وإدارة المؤسسة، فإذا كان المسير يتمتع بكفاءة ونزاهة وروح مبادرة فإن المؤسسة تتمكن من الحصول على أحسن النتائج.

-ثانيا- أثر المواد الأولية: تعد المواد الأولية من العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كما ونوعا، فبتوفرها بشكل مستمر ودائم تبتعد المؤسسة عن التوقف عن الإنتاج، إلا أنه هذه المواد ترتبط مع العنصر البشري خاصة مع التطور التقني (المراقبة، تسيير المخزونات، التطور التكنولوجي)؛

-ثالثا- أثر التطور التكنولوجي: يتوقف مستوى الإنتاج في المؤسسة على استخدام الآلات والمعدات المختلفة وتطورها من جهة، وبمدى كفاءة استعمالها، وهنا يكون للعنصر البشري الدور الأساسي سواء في اختراع إنتاج آلات، أو في استعمالها.

والملاحظ من خلال ما سبق الأهمية التي يتميز بها الانسان في المؤسسة، إذ يعتبر العنصر الفعال فلا بد من الاهتمام بتكوين الانسان نوعيا وبأعداد كافية وهو ما تسعى إليه المجتمعات المتقدمة والنامية.

02-02- تأثير المؤسسة على المحيط:

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين، يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، وذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة قوتها وضخامته، خاصة في المجتمعات الرأسمالية، ويمكن أن نفرق بين نوعين من أثار المؤسسة على المحيط.

-أولاً- الأثار الاجتماعية: يمكن حصر الأثار الاجتماعية التي تمس المحيط في نقاط مختلفة أساسية، ومنها الإيجابي والسلبي، وتختلف درجة التأثير طبقاً لاختلاف نوع النظام الاقتصادي التي توجد به المؤسسة، وكذلك باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، ومن أهم الأثار الاجتماعية للمؤسسة التي تؤثر في المحيط: توفير الشغل-التأثير على الأجور – تغير نمط معيشة السكان-التأثير على الاستهلاك – التأثير على البطالة:

-ثانياً- الأثار الاقتصادية العامة: بالإضافة إلى الأثار الاجتماعية، فإن للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد، ومن الأثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع:- دفع عجلة التعمير (الطرق، السكن، مدارس..)- ظهور منشآت تجارية-التأثير على التكامل الاقتصادي بين المؤسسات في مجال الإنتاج – التأثير على الأسعار.

03-تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

إن نجاح أي أداء لابد ان يقوم على مجموعة من الاعتبارات، منها دراسة المؤسسة لإمكانياتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق الأهداف، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال قيام المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي بشكل تفصيلي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معه الآن أو في المستقبل القريب.

03-01- مفهوم تحليل المحيط الداخلي: يقصد بتحليل المحيط الداخلي دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام. ويعبر أيضا عن تحليل المحيط الداخلي بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي.

03-02- أهمية تحليل المحيط الداخلي: يمثل تحليل المحيط الداخلي الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي:

- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها؛
- الوقوف على موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات؛
- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر؛
- عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية والتي تبني عليها تقديرات واقعية.

03-03-أساليب تحليل المحيط الداخلي:

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في المحيط، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في المحيط الداخلي عن طريق ما يسمى بتحليل المحيط الداخلي، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة.

-أولاً- أسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب:

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير.

وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نذكر ما يلي:

- **نسبة السيولة:** تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق؛ هي الأصول المتداولة/الالتزامات او الخصوم

- **نسبة النشاط:** تقيس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها (مخزون) لتوليد المبيعات وتحقيق الربح؛ منها دوران معدل المخزون وهو المبيعات /المخزون

- **نسبة الربحية:** تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة. صافي الربح /المبيعات*100

من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

-ثانياً- أسلوب سلسلة القيمة:

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالمحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.

حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمتمثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع.

وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

- **الأنشطة الأساسية:** هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل:

- الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة للمواد؛

- العمليات الانتاجية من تصنيع وتجميع وفحص؛

- إمداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة؛

- التسويق ويشمل الترويج والتسعيرة والتوزيع وتخطيط المنتج؛

- الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.

- **الأنشطة المساعدة:** يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتمثل في:

- المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار؛

- التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)؛

- تسيير الموارد البشرية؛

- . البنية الأساسية للمؤسسة.