المحور الثالث المؤسسة والمحيط

المحاضرة الثانية: المؤسسة والمحيط الخارجي

The Institution and The External Environment

تهدف هذه المحاضرة إلى دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيه، ويتضمن ذلك اطلاعاً مفصلا على مكونات المحيط الخارجي، لغرض تحديد قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتقليل آثار المخاطر ذات المصادر الخارجية التي تهدد عملية استفادة المؤسسة من تلك الفرص.

01-01- مفهوم المحيط الخارجي:

نحاول في هذا الإطار تحديد ماهية محيط المؤسسة الخارجي من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها، ودارسة أهم التصنيفات لهذه البيئة.

-بقصد بالمحيط الخارجي جميع العوامل المادية والاجتماعية خارج حدود المؤسسة، والتي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، ويصعب التحكم فيها من طرف الإدارة؛

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

- المحيط هو مجموعة العوامل المحتمل 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؛

- ويقصد به العوامل المحيطة بالمؤسسة التي تعرقل إقامة مشروعات أو على العكس تشجع إنشاء مشروعات وتساعد على نموها؛

-ويعرف المحيط الخارجي على أنه "مجموع الظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، بما فيها عملية إدارة الاستراتيجية، كما يحتوي المحيط الخارجي على قوى متعددة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة ووفقا لظروف متغيرة.

ومنه يمكن القول إن المحيط الخارجي يشمل جميع المتغيرات التي تكون خارج إطار المؤسسة الاقتصادية، والتي لا نستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ...الخ، والتي تؤثر في نشاطات وعمل ومسار المؤسسة الاقتصادية.

02-01-أهمية دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

إن تطور المجتمعات، وتعقّد حاجاتها وخدماتها، من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسة كالعمالة، وظروف العمل، واتضح بعد ذلك أن الظروف الداخلية هي على صلة وثيقة بظروف المحيط الخارجي، وما طرأ عليها من تطورات مثل ظهور فكرة النظم المفتوحة، فالمؤسسة على اختلاف أنواعها تفاعل مع المحيط الخارجي والظروف المحيطة بها، فالمؤسسة ككيان اجتماعي تتأثر باحتياجات، ودوافع الأفراد المكونين لها على تعدد علاقاتهم، كما يتأثر هذا الكيان بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:

- **تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها**: فدراسة المحيط الخارجي يساعد المؤسسة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية وكذا وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة؛

- **المواد المتاحة**: حيث تساعد العوامل البيئية المختلفة على بيان الموارد المتاحة من مواد أولية ورأس مال، وتقنيات وآلات، وأفراد، وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة؛

- **النطاق والمجال المتاح أمام المحيط**: تساهم دراسة المحيط الخارجي في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة سواء ما تعلق بالسلع والخدمات وأساليب وشروط التعامل وكذا القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية؛

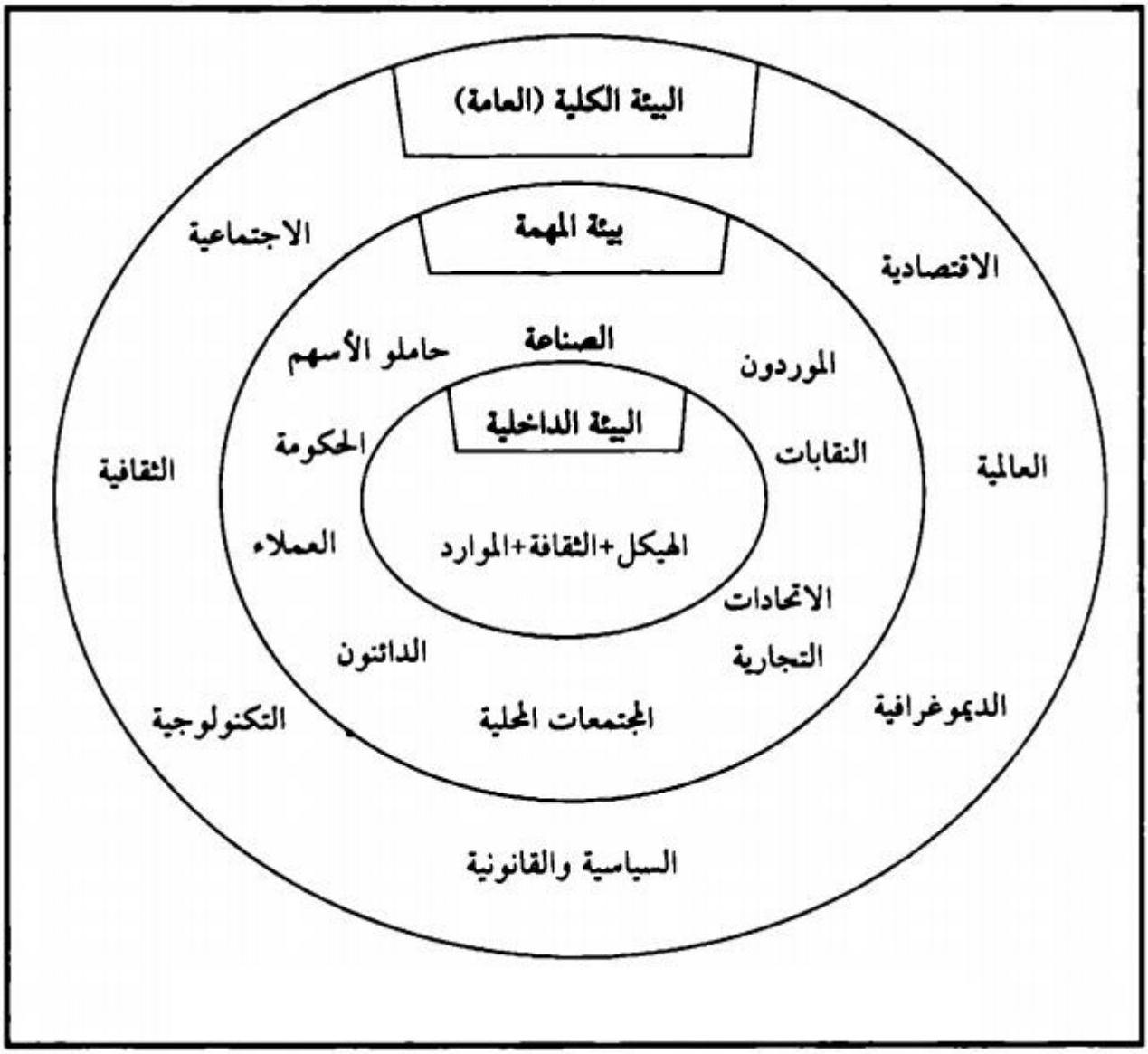
- **أنماط القيم والعادات والتقاليد**: فدراسة المحيط الخارجي تساعد في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي سوف تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي والتسويقي.

ونستنتج أن عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد الخيار الإستراتيجي، حيث أنه من خلال عملية التحليل هذه تبرز المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي

يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين وأفراد المجتمع، وبالتالي سوف نتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر في مصير المؤسسة وقدرتها على التكيف والبقاء في الأجواء التنافسية.

02- مكونات المحيط الخارجي The Components of The External Environment

في إطار تحليل بيئة المؤسسة لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للمحيط، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة لها تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة، وسيتم في هذه المحور الاعتماد على تقسيم (Samuel Certo)لمحيط المؤسسة، والذي قسمه إلى محيط داخلي ومحيط خارجي، حيث أشار إلى أن المحيط الخارجي يتكون من محيط خاص ومحيط عام.



01-02-محيط عام General Environment: وهي العوامل التي تؤثر على جميع المؤسسات، ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة الاقتصادية، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ويتفق الباحثون على أن مكونات المحيط الخارجي الغير مباشر تتمثل في المتغيرات التالية:

-**عوامل البيئة الاقتصادية (Economical Environment Factors)**: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات، وتتمثل العوامل الاقتصادية في الدخل واتجاهات الأسعار، ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والمنافسة وتركيب الهيكل الاقتصادي (مصادر الثروة وأهم المؤسسات) ، نظم التصدير والاستيراد ودرجة الانفتاح الاقتصادي، والمؤسسات المالية والنقدية..؛

- **عومل البيئة الاجتماعية(Social Environment Factors)**: يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المؤسسات والأفراد على حد سواء، لذلك فلازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات يجعلها أكثر خضوعا للمتغيرات في المحيط السائد في المجتمع، وسواء كانت المؤسسة في المجتمعات النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي يلعب دورا رئيسيا في التأثير في سلوكها، وعلى قدر استجابة المؤسسة لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور؛

- **عوامل البيئة السياسية والقانونية (Political and Legal Environment Factors)**: ومن أهم متغيراتها نجد درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم وتحدد سياسة الحكومة فيما يخص سياسة الضرائب، بالإضافة إلى قوانين العمل والأجور وقوانين استخدام الموارد الطبيعية وغيرها؛

- **عوامل البيئة الثقافية (Cultural Environment Factors)**: من خلال تأثير نظام التعليم الرسمي بكل مراحله، ومستوى الامية والثقافة العامة وأجهزة الإعلام والتدريب الخارجي ودوره في تنمية قدرات العاملين، فكل هذه العوامل تؤثر على المؤسسات ونموها وتطورها المستقبلي؛

- **عوامل البيئة الديمغرافية(Demographic Environment Factors)** : وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام لهم من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المؤسسة؛

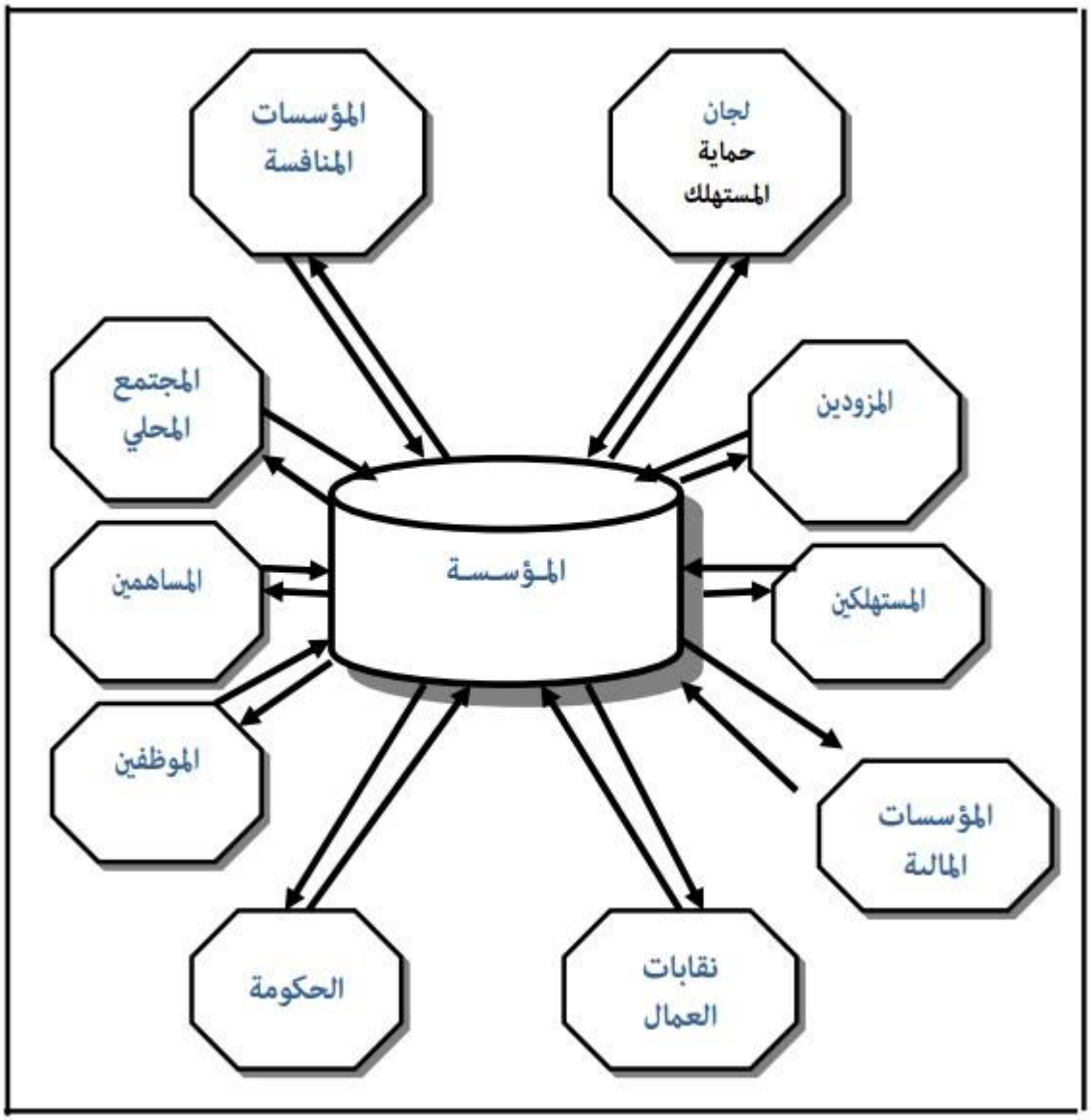
- **عوامل البيئة التكنولوجية (Techgnological Environment Factors)**: إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

- **عوامل البيئة الجغرافية والايكولوجية Geographical and Ecological Environment Factors** : تعتبر متغيرات هذه البيئة من المتغيرات المهمة في اختيار موقع المؤسسة، سواء تعلق الأمر بمتغيرات الطقس أو المنطقة (السهول، جبال..)، نوعية وطبيعة الأراضي ومدى غناها بالثروات، كما تدخل ضمن متغيرات هذه البيئة مدى توفر البنى التحتية وقربها وسهولة إنشائها، مثل الطرق والمطارات والموانئ وكذا مصادر الطاقة وغيرها، إضافة إلى ذلك، تؤثر الحالة الايكولوجية وتوازناتها، وكذا المكونات النباتية والحيوانية على معظم اختيارات المؤسسة، مثل الغطاء النباتي، نسب التساقط وغيرها؛

- **عوامل البيئة الدولية (Global Environment Factors):** تلعب التغيرات في المحيط الدولي والعالمي دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسة بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والسياسية وكذلك التطورات التكنولوجية السريعة.

02-02- محيط خاص Task Environment: وهي مجموع العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة الاقتصادية، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة نسبيا الرقابة عليها والتأثير فيها، وتعرف أيضا **ببيئة التعامل المباشر** بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك البنوك والمنافسين والموردين والمستهلكين والعاملين في المؤسسة والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات التعليمية والحكومة والمجتمع المحلي الذي تعمل في كنفه المؤسسة، ويطلق على هذه الفئات "**أصحاب المصالح The stakeholders** " وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة. فالمساهمين، على سبيل المثال، يمتلكون مصالح أساسية حيث أنهم أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة ويسعون إلى تعظيم العوائد على استثماراتهم، وكذلك فإن الحكومة تمتلك مصالح حيوية في المؤسسة حيث تعتبر قرارات وأنشطة المؤسسة معيارا على مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تسعى الحكومة إلى المحافظة على مصالحه. ويجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة وان تعمل على مراعاتها والسعي إلى تلبيتها، إلا انه من

المهم في هذا السياق ملاحظة أن مطالب هذه الفئات غالبا ما تكون متناقضة مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال، فإن أية استجابة من قبل المؤسسة للمطالب الخاصة بحماية البيئة من التلوث سيؤدي إلى حرمان المساهمين بعضا من أرباحهم التي سيتم إنفاقها في مجال حماية البيئة ومكافحة التلوث، كما أن مطالب الموظفين في المؤسسة بزيادة رواتبهم والإنفاق على سياسات التحفيز والمكافآت سيؤدي بالضرورة إلى الانتقاص من أرباح المساهمين وربما أدى أيضا إلى تخفيض كمية الموارد المخصصة للإنفاق على مكافحة التلوث وهكذا. لهذا على المؤسسة أن تقوم بإدارة عملية الاستجابة لمطالب هذه الفئات بحيث تسعى دائما إلى تلبية الحد المعقول منها ولكل الفئات ذات المصلحة.



وتعددت وجهات نظر الباحثين فيما يخص تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة وطبيعة العلاقة بينها وبينهم، فأصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسة الاقتصادية متمثلين في العناصر التالية:

-**المساهمون Funders**: يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية، ويتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المخاطرة، ويمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو عدة أشخاص أو شركة تضامن أو مساهمة أو أي شكل قانوني آخر، والذين لديهم الحق في توجيه سياسة المؤسسة، فبالإضافة إلى الربحية فمن حق المساهمين أيضا أن يفرضوا الجوانب الاجتماعية في وضع ورسم تلك السياسات؛

- **الزبائن Customers**: إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بوجود السلع والخدمات وهذه يستهلكها الزبائن وطبيعة التعامل معهم واقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة من المؤسسات؛

- **الموردون Suppllers**: يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسة الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة، فلا بد من حماية وتعزيز هذه العلاقة من الطرفين، ويتعلق الأمر بتكوين نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل؛

-**المجتمع المحلي Local Community**: يمثل شريحة مهمة من المستفيدين ويقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة اقتصادية؛

- **البيئة الطبيعية the Natural Environment**: ويقصد بها مصدر المواد الأولية، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية؛

- **جماعات الضغط Lobbyists**:وتتمثل في بعض الهيئات التي لها أثر دولي في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية، فلا بد من رفع الوعي البيئي والاجتماعي والالتزام بالمبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- **الحكومة Government**: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تقيم لها المؤسسات الاقتصادية اهتماما كبيرا باعتبارها الممثل القانوني للدولة؛

- **المنافسون Competitors**: تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة مع بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وألا تكون منافسة غير عادلة؛

- **الوسطاء Intermediaries**: يمثلون الحلقات التوزيعية بين المؤسسة الاقتصادية ومستهلكيها.