محاضرة رقم 03:

1- تعريف محيط المؤسسة:

- هو كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات قد تخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال، تشغيل عناصر الإنتاج ومنها مالا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد.

2- أسباب دراسة المحيط (الأهمية):

- المنظمة نظام مفتوح على البيئة.
- يتحدد وجود أي مؤسسة أو نجاحها وبقائها بمدى قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة.
- تواجه المؤسسة العدد من الفرص والعديد من القيود والتهديدات التي تؤثر في سلوك المؤسسة.

3- خصائص محيط المؤسسة:

- خاصية التعقيد.
- خاصية المرونة.
- خاصية العدائية.
- خاصية الديناميكية.

4- أنواع المحيط:

أ/ حسب مستويات المحيط: البيئة الكلية، البيئة الصناعية، البيئة على مستوى السوق.

ب/ حسب طبيعة المحيط: المحيط الموالي، المحيط المعادي.

ج/ حسب موقع التأثير: المحيط الداخلي، المحيط الخارجي.

5- أقسام المحيط:

أ/ البيئة الداخلية: رسالة المؤسسة، الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، موارد المؤسسة، الوظائف.

ب/ البيئة الخارجية: (المتغيرات الموجودة خارج المؤسسة تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة)

* **المحيط الخارجي العام**: (نموذج PESTEL)

P: المحيط السياسي.

E: المحيط الاقتصادي.

S: المحيط الاجتماعي.

T: المحيط التكنولوجي.

E: المحيط البيئي.

L: المحيط القانوني (التشريعي، اللوجستيكي).

* **المحيط الخارجي الخاص**: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر PORTER)

- ✓ المنافسين الموجودين في القطاع.

- ✓ القوة التفاوضية للموردين.
- ✓ القوة التفاوضية للوكلاء.
- ✓ المنافسون المتحملون.
- ✓ المنتجات البديلة.

6- مصادر معلومات المؤسسة عن المحيط:

- بحوث التسويق.
- الجهات الحكومية.
- مكاتب الخبرة والاستشارات المالية.
- سجلات ومستندات سابقة للمؤسسة.
- الجمعيات الاقتصادية الدولية والمنظمات.
- القوانين التشريعية والقرارات الحكومية.

7- حالات البيئة وسلوك المستهلك اتجاهها:

أ/ البيئة المستقرة: بيئة لها درجة تغير ونادرة ويمكن للمؤسسة تجاهل تغيراتها حيث أنها لا تؤثر عليها بدرجة كبيرة.

ب/ البيئة الانتقالية: تغيراتها نادرة لكن حدوثها يمكن أن يعني زوال المؤسسة لذا يجب على المؤسسة أن تكون السباقة في إحداث التغيير المحتمل.

ج/ البيئة غير مستقرة: هي البيئة التي يجب التكيف معها دائما وذلك لإدراك المؤسسة للقيود والفرص ومحاولة التغيير السريع لضمان التكييف الملائم وهذا يحتم توفر إمكانيات مالية، تكنولوجية، بشرية.

د/ البيئة العاصفة: درجة التغيير وأهميتها عالية جدا حيث تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل عمليات البحث والتطوير.

8- التفاعل بين المؤسسة والمحيط:

أ- تأثير البيئة على المؤسسة:

- **تأثير الفرد**: إن كل العناصر التي تدخل في تركيبة شخصية الفرد من تربية، تعليم، تكوين، عوامل نفسية فيزيائية وغيرها، تؤثر بشكل أو بآخر على تصرفات الفرد الذي بدوره يؤثر على المؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا أو مستهلكا، ويظهر ذلك من خلال مستوى أدائه لمهامه ومدى كفاءته وفعاليته ما ينعكس على مستوى أداء المؤسسة وفعاليته، أما إذا كان مستهلكا فيظهر ذلك من خلال طلبه على منتجات وخدمات المؤسسة أو الامتناع عنها.
- **تأثير السوق المادية**: يظهر تأثير هذه السوق من جانبي العرض والطلب، فإذا كانت المؤسسة مستهلكة فإنها تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها وكل ما يؤثر على هذه السلع والخدمات سواء كانت هذه الأخيرة مواد أولية أو مصادر طاقة أو سلع استثمارية، كما تتأثر المؤسسة باعتبارها عارضة لسلعها وخدماتها بالتالي تتأثر بكل ما يؤثر على سوقها الأمامية.
- **تأثير التدفقات المالية ومصادر التمويل**: تترجم جميع تعاملات المؤسسة بشكل تدفقات مالية يتحدد على أساسها مركزها المالي في السوق، كما أن استمرار المؤسسة وبقاءها يتعلق بقدرتها الوفاء بالتزامات المالية: قروض حسب الآجال، سدادها للأجور، فوائد أصحاب المستندات وعوائد المساهمين، ضرائب ورسوم.
- **تأثير الدولة:** تلعب الدولة في الاقتصاد أدوارا عدة، مما يجعل تأثيراتها تأخذ عدة أشكال باعتبارها: موردا، زبونا، منافسا وباعتبارها هي التي تقوم بسن القوانين والضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية، بالتالي لها القدرة على إنعاش قطاع اقتصادي معين من خلال تشجيع الاستثمار فيه، كأن تقدم إعانات أو تسهيلات لمثل هذه المؤسسات أو

تعفيها من الضرائب كما أن لها القدرة على الحد من نشاط مؤسسات معينة، كأن تفرض عليها ضرائب بنسب عالية أو تلزمها بشروط قاسية فتقلل من مجال نشاطها

- **تأثير النقابات ومختلف الجمعيات الاجتماعية والبيئية**: إن مثل هذه النقابات والجمعيات لها أثر كبير لأنها تمارس ضغطا على المؤسسة من خلال قدرتها على التأثير على العمال وكذا قدرتها على التأثير على الدولة بصفتها الضابطة للأنشطة الاقتصادية، فقد استطاعت العديد منها الحصول على مطالبها المتعلقة عامة بالجانب الاجتماعي: كتحسين ظروف العمل، رفع الأجور، كما تستطيع جعل الدولة تؤثر على المؤسسات لمراعاة الشروط المحافظة على المستوى المعيشي الجيد للأفراد وحماية المستهلكين والبيئة
- **تأثير التكنولوجيا**: لقد ازدادت أهمية التكنولوجيا في الاقتصاد إلى أن وصلت اليوم إلى اعتبارها عنصرا من عناصر الإنتاج وانعكس ذلك مباشرة على المؤسسة الاقتصادية لأن المؤسسة التي لا تستطيع أن تواكب التكنولوجيا الحديثة لا يمكنها الاستمرار، لأنها تمكنها أن تكون أفضل من منافسيها من ناحية: الوقت، الجودة، التكلفة، الحفاظ على العامل، المستهلك والبيئة.

ب- تأثير المؤسسة على البيئة:

- **التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة**: إن زيادة عدد المؤسسات غالبا ما يؤدي إلى زيادة التشغيل وتخفيض البطالة، خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على كثافة رأس المال البشري، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة يؤدي إلى زيادة البطالة وكذا الحال عند قيام بعض المؤسسات بتسريح العمال أو إغلاق أبوابها لأي الأسباب.

- **التأثير على الأجور**: إن مختلف الآليات التي تحكم سوق العمل وبالخصوص الأجور تؤثر على المؤسسة وأدائها، إلا أن هذا لا ينفي أثر المؤسسة على الأجور، لأن المؤسسات الهامة (ذات الوزن الكبير) تؤثر على الأجور زيادة أو نقصانا، وعند محاولة جذب اليد العاملة لقطاع معين أو لمنطقة معينة

- **التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة**: يظهر من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل وعلى الأجور لأنه من المعلوم أن العلاقة بين الاستهلاك والأجور طردية، ومن جهة تعتبر المؤسسة أيضا مستهلكا سواء للمواد الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج، وغيرها، أما بالنسبة للتأثير على نمط المعيشة فيظهر من خلال تحول نمط المعيشة في العديد من المجتمعات بانتقال مؤسساتها من النظام الزراعي إلى الصناعي مما أدى إلى تغير ترتيب الحياة اليومية (ساعات العمل، توزيع الأجور: يومي، أسبوعي، سنوي ...)، كما ظهر من خلال التأثير على الأنماط الاستهلاكية، فقد تطورت وتغيرت من المواد الغذائية الطبيعية إلى المواد المصنعة والوجبات السريعة والجاهزة

- **التأثير على تحقيق التكامل الاقتصادي**: إن أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها فإنها ترتبط مع شبكة كاملة من التجمعات السكانية والمؤسسات الأخرى، وأي خلل فيها أو تقصير منها قد يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن تطور مؤسسة واحدة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية.

- **التأثير على الإعمار والتنمية**: عند وجود مؤسسة معينة في مكان وزمان معين قد يؤدي إلى وجود تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف مرافق الحياة مما يساعد في دفع عجلة التنمية وتطوير دول بكاملها.

- **التأثير على التكوين والتكنولوجيا**: من المفترض أن تكون أنماط التكوين متماشية مع طبيعة طلب المؤسسة على اليد العاملة، إضافة إلى دور المؤسسة في حد ذاتها كمكون لعمالها، أما عن التكنولوجيا فإن آخر الإحصائيات أثبتت أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي نتاج لعمل مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

9- التحليل البيئي للمؤسسة:

أ- **مفهوم التحليل الاقتصادي** :إن التحليل الاقتصادي هو منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، وبمعنى بسيط فإن التحليل الاقتصادي هو محاولة تفسيرية للسلوك والظواهر الاقتصادية يمدنا بالأساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي لكل المجالات.

-**ب- أهمية التحليل الاقتصادي** :ويمكننا القول أن التحليل الاقتصادي بمختلف أدواته و أساليبه يساعد على:

- تقديم تفسيرات لما يحدث في الاقتصاد

- توضيح نتائج القرارات المختلفة

.- وضع أسس للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية .

- توفير أداة سليمة لرسم السياسات والاستراتيجيات ومختلف الأهداف.

10- نتائج تقييم البيئة:

أ- تقييم البيئة الداخلية والخارجية:

- تقييم المحيط الداخلي :إن تعرف المؤسسة على بيئتها الداخلية هو تقييم إمكانياتها الداخلية بهدف استخلاص نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة

مفهوم نقاط القوة :هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون أو أنها عبارة عن موارد وقدرات تمثل مجلات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبنى عليها فنبحث على الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها بتوظيف هده القوة.

مفهوم نقاط الضعف :هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديريها تؤثر سلبا على آدائها وتفوت تليها اقتناص الفرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية

- **تقييم المحيط الخارجي :**من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد والاستقرار وتحديد من جهة التهديد التي قد تواجه المؤسسة والعمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية ومن جهة أخرى تحديد الفرص المتاحة في السوق والتي لابد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها وهدا يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة

مفهوم الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابا أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه .المؤسسة بمركز تنافسي والسوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جدبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات أو القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتوج جديد يحتاجونه مع الإشارة إلى يتواجد في السوق أو لا يتواجد لاكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن أن الفرصة تأخذ أشكال مختلفة كوجود رغبة من مؤسسة لإبرام عقد الشراكة

مفهوم التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه سياسي معاكس مما يؤدي إلى تضاؤل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.

إن دمج البيئتين الداخلية والخارجية معاً وتحليل تغيراتها يعطينا ما يعرف بالتحليل الثنائي نتيجة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية او ما يعرف بالتحليل الرباعي نتيجة تحليل العناصر الأربع والمتمثلة في نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات وهوا ما يصطلح على تسميته اختصار بتحليل سووت

ب- تحليل الابعاد البيئة:

تواجه المؤسسة تغييرات بنيوية وظرفية تطرأ على المحيط التي تنشئ فيه .هذه التغيرات تمس كل العوامل تقاس بمقياسين اثنين وهوما درجة التعقد ودرجة اللاثبات

إن دراسة هذين المقياسين (درجة التعقد ودرجة اللاثباث) تعد إلزاما لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وتحافظ على بقائها في السوق التنافسي، فهناك بعض المتغييرات البيئة التي تفرض نفسها على المؤسسة وإزاء ذلك هناك عناصر يمكن أن تغير من طرف المؤسسة وبما يليق لها ويحميها وينفعها .إن العناصر الأولى تتمثل في القيود الثانية في الفرص .وبما ان البيئة تتميز بالتقلبات المتلاحقة فإنه من الضروري على المؤسسة أن تتنبأ بكل ما يمكنه أن يحد من فعاليتها وقدرتها على بلوغ أهدافها