جامعة زيان عاشور ـ الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مقيـــاس: اقتصاد المؤسسة **التخصص: السنة الثانية ليسانس علوم التسيير**
المحاضرة التاسعة: محيط وبيئة المؤسسة **إعـداد البـروفيسور: علّة مـراد**

تمهيد:

إن التغيرات الحاصلة في عالم اليوم تجعل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مختلفة تماماً عن تلك التي سادت لفترات سابقة، إذ أضحت أكثر تعقيداً، وأصبحت مفاهيم وأساليب ونظم المؤسسة وممارساتها غير متناسبة وغير متوافقة مع المستجدات الطارئة؛ لذا كان من الضروري بمكان التأقلم مع هذه التغيرات التي لا يتحقق إلا بالتغيير، التطوير والتجديد الشامل لعناصر ومقومات المؤسسة.

إن المؤسسة كنظام مفتوح يفرض عليها سلوكاً يعتمد على كشف ومعرفة محيطها، تشخيصه، التنبؤ به، تحديد أثاره على أدائها، وكذا القيود التي يفرضها عليها، والفرص المتاحة لها من قبله، مما يعود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية لها.

وتنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواءً تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، فمعرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

أولاً: مفهوم محيط وبيئة المؤسسة

وجب التأكيد بداية على أن تقديم مفهوم شامل لبيئة أو محيط المؤسسة يصطدم بجملة من العوائق، وهذا بالنظر لتعقيدات المفهوم..، لذلك نجد العديد من التعريفات اعتبرت المحيط أو البيئة مفهوماً مجرداً مما خلق صعوبة أكبر في ضبطه وتحديده.

☜ وضمن هذا السياق؛ يعرف **جون بيار ديتري** محيط المؤسسة بأنه: "مصدر التأثيرات والضغوط التي تتحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها، وبقية الفاعلين المؤثرين في نشاطها".

☜ كما يُعرف **لورونس لوهمان أورتيغا** محيط المؤسسة على أنه: "السياق العام الذي تنشط فيه، مؤكداً على أنه ليس هناك عنصرٌ خامل، وإنما هي فاعلٌ قائمٌ بذاته". أي يوازي في درجة تأثيره ما تريده المؤسسة من أهداف، مما يعني بالضرورة التفاوض وامتلاك كفاءات متميزة من أجل الاستمرار.

يمكن في ضوء هذا، أن نفهم الطابع الحيوي الذي يتصف به محيط المؤسسة، فالتوجهات الحديثة نحو ما يسمى بالمدخل الاستراتيجي، يرجع أساساً إلى إدراك طبيعة التأثير الذي تفرضه بيئة المؤسسة على مصيرها؛ بحيث ظهرت الكثير من المفاهيم التي تعكس النظرة السلبية للبيئة وتصفها بأنها معادية وخطرة وتحمل الكثير من المفاجآت غير السارة، لكن في المقابل ثمة اتجاهات أخرى تؤكد على الطابع الايجابي لبيئة المؤسسة.

☜ حيث يعرفها **فيليب غولرميك** بأنها: "دائرة الفاعلين الاقتصاديين التي تتواجد المؤسسة في مركزها، وتتفاعل المؤسسة مع هؤلاء الفاعلين الذين هم شركاء اقتصاديين ينجم عن أي عملية تبادل معهم تدفقات اقتصادية أو حقوق وواجبات".
وعليه يتضح بأن علاقة المؤسسة ببيئتها علاقة تبادلية تأثيرية، إذ في ظل تعدد الفاعلين فإن هذه العلاقات تأخذ شكل شبكة جد معقدة تزداد تعقيداً إذا أخذنا بالحسبان أن بيئة المؤسسة لا تتضمن فقط العناصر المادية، بل تضم كذلك عناصر معنوية كالتشريعات الحكومية وثقافة المجتمع وكذا المؤسسة..

☜ وهنا يشدد الكاتب **فيانكورت** على ضرورة تعريف محيط المؤسسة من خلال بعده الديناميكي، حيث يرى بأن محيط المؤسسة هو: "نسقٌ ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن ونطاقات محددة".

☜ ويقصد بمحيط المؤسسة أنّه: "العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثّرة عليها وعلى الإدارة، حيث تعّبر إلى حّد ما عن مجموعة من القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغّيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب

التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل التخطيط والإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير، وكّلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها".

☜ كما أن محيط المؤسسة هو: "مجموعة العوامل التي تؤّدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث يرّكز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المؤسسة".

إن **دراسة بيئة المؤسسة** من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجيات، فالمؤسسة جزء من المحيط، تتأثر به ويتأثر بها، ولمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات ومحددات النجاح، عليها القيام بعملية التشخيص والتنبؤ للعوامل البيئية المحيطة بها. حيث:

☜ يُقصد بالبيئة: "إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها، ذات التأثير الحالي والمحتمل".

☜ وما تعنيه البيئة أيضًا أنها: "مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها". ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول أن: "البيئة المحيطة بالمؤسسة، تتكون من مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها والتي تؤثر على أداء المؤسسة إيجابًا أو سلبًا.

☜ ومن جهة أخرى يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة عوامل خارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة وأداء عملياتها اليومية ونموّها في الأجل الطويل".

☜ كما يمكن تعريف بيئة المؤسسة كذلك على أنها: "كيان يتألف من مجموعة من العوامل أو القوى أو المتغيرات أو الظروف أو القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها وتحقيق أهدافها".

☜ وعليه يمكننا القول أن البيئة هي: "مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد بطريقة مباشرة وغير مباشرة".

كما أن هناك تعريفات أخرى للبيئة، نلخصها فيما يلي:

☜ يعرفها ***Robbins***: "البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج أصوار المؤسسة".

☜ ويعرفها ***Hawley***: "البيئة هي جميع الظواهر خارج المؤسسة، تؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة".

نستنتج من خلال كل التعريفات السابقة، بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:

- البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من (منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين..)، وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- من غير المنطقي أن نتصور مؤسسة تستطيع مزاولة نشاطاتها بمعزل عن متغيرات البيئة.
- تتباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل والتكيف مع عوامل البيئة، بحيث نجد **هناك نوعين من المؤسسات:**
  - ✓ **المؤسسة المتفاعلة:** وتتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة، وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة للقائد وقليلة الإمكانيات.
  - ✓ **المؤسسات الفعالة:** وتتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.

ثانياً: خصائص محيط وبيئة المؤسسة

من أهم الخصائص التي يتميز بها محيط وبيئة أعمال المؤسسة، ما يلي:

- **التعقيد:** قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون معقدة، فالمؤّسسة ذات الطابع

الحرفي مثلاً؛ والتي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤّسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جداً لوضع منتجات معقدة، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها. وعليه يمكن القول أن المؤسسة تقع بين البساطة والتعقيد في البيئة.

- **الديناميكية:** ويقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.
- **عدم التأكد:** وهي من أهم الخصائص، حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزاً على تحديد احتمال توقع الحدث، وهذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية مستقبلاً، وعلى كل مؤسسة الحرص على توفير متطلبات استقرارها، وهذا عن طريق قدراتها وكفاءتها في التعامل مع المتغيرات.
- **العدوانية البيئية (العدائية):** وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغوط والاحباطات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية، وقد ترجع العدوانية إلى وجود منافسة سعرية شديدة بين المؤسسات، مما قد يؤثر علي حياة بعضها وخروجها من السوق، وقد ترجع العدوانية البيئية أيضاً إلي التصرفات والقوانين السيادية التي تؤثر علي حياة المؤسسات بشكل مباشر مثل: القوانين والتشريعات الحكومية، الضرائب، الحركات العمالية ضمن العمل النقابي..الخ.
- **التنوع البيئي:** ويشير إلي عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، فالمؤسسات كبيرة الحجم غالباً ما تعمل في بيئة تتصف بقدر أكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها إلى تنويع محفظة مخرجاتها، فكلما تعاملت المؤسسة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة كلما زادت درجة التنوع البيئي.

وتؤدي هذه الخصائص إلى مجموعة من الظروف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهي:

- ✓ أن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى إتاحة فرص جديدة أمام بعض المؤسسات وحرمان البعض الآخر من استغلال هذه الفرص.
- ✓ أن مدى تأثير متغيرات البيئة على تنفيذ وظائف وأهداف المؤسسة يختلف في الدرجة وليس في النوع.
- ✓ أن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.
- ✓ أن جميع المؤسسات تتأثر بدرجات متفاوتة بالكثير من المتغيرات البيئية سواءً على المستوى الدولي أو المحلي.
- ✓ أن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، يعتمد على تحليل الفرص الحالية والمرتقبة في البيئة التي تعمل فيها.

ثالثاً: تصنيفات محيط وبيئة المؤسسة

هناك عدة تصنيفات لبيئة المؤسسة، فمثلاً: هناك تصنيف يقسم عناصر البيئة حسب درجة السيطرة عليها، أو حسب درجة التأثير، أو حسب الانتماء أي داخلية وخارجية..، ولكن التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يقسم البيئة حسب نوع التأثير مباشر أو غير مباشر، والذي ينتج عنه بيئة داخلية وبيئة جزئية خارجية وبيئة كلية.

1. البيئة الداخلية للمؤسسة: وهي التي تشمل جملة العناصر المتحكم فيها من قبل المؤسسة والتي تشغلها في تفعيل نشاط المؤسسة، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للإدارة والثقافة التنظيمية والموارد البشرية والمادية ومختلف الأقسام الإدارية كقسم التموين وقسم التسويق، قسم المحاسبة، قسم الإنتاج، وقسم البحث والتطوير..، حيث لا بد من أن يكون العمل بين مختلف هذه

الأقسام منسجماً ومتكاملا حتى تتمكن المؤسسة من خلق قيمة مضافة.

2. البيئة الخارجية الخاصة: تُعرف البيئة الخارجية الخاصة على أنها عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب على المؤسسة، وتمثل الأطراف المحيطة بالمؤسسة والتي تتفاعل وتتعامل معها بشكل خاص، وتختلف هذه البيئة اختلافاً واضحاً بين مؤسسة وأخرى، حيث أن لكل مؤسسة بيئة خاصة بها.

والبيئة الخاصة؛ هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمؤسسة، ولها تأثير فعال على المؤسسة في تحقيق أهدافها. وبمعنى آخر؛ أن البيئة الخاصة هي البيئة العملياتية للمؤسسة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المؤسسة وأدائها، وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

- **المنافسون:** ويمثلون المؤسسات الأخرى المنافسة للمؤسسة، والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المؤسسات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمؤسسة، وقوة البيئة التنافسية تعتمد على عدد وحجم وقوة تأثير المنافسين في السوق.

- **الموردون:** الموردون جزء أساسي من البيئة الخاصة للمؤسسة، كونهم كأفراد ومؤسسات هم المسؤولين عن توفير المدخلات المختلفة للمؤسسة لإنتاج السلع والخدمات، فالموردون يؤثرون في المؤسسة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأن المؤسسة بحاجة مستمرة ودائمة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين احتياجات الإنتاج والاستمرارية، ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المؤسسة نجد مثلاً: البنوك كمورد مالي، وموردي المواد الأولية..الخ.

- **العملاء:** يمثل العملاء جزءاً من البيئة الخاصة للمؤسسة، ذلك لأنهم يمتلكون تأثيراً مباشراً من خلال تحديدهم لمدى نجاح وفشل المؤسسة، باعتبارهم المستفيدون من إنتاجها لشرائهم واستخدامهم لسلعها وخدماتها، وكونهم مصادر التعريف للمؤسسة بمدى كفاءة المنتوج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية.

- **الشركاء:** يمثل الشركاء عنصر ضغط على المؤسسة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المؤسسة، ذلك لأن الشركاء يؤثرون في المؤسسات لأسباب منها: أنهم يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المؤسسة.

- **الحكومة:** وتمثل عنصر السلطة الرئيسي وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمؤسسة، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المؤسسة على الالتزام بها، وبالتالي فان الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المؤسسة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المؤسسة. والحكومة بأجهزتها المختلفة تمثل عنصر القوة في توجيه ودفع المؤسسات إلى الالتزام بالقواعد القانونية والتشريعات والنظم والإجراءات التي تضعها للمؤسسات المختلفة.

- **الاتحادات والنقابات (الجماعات الضاغطة):** وتمثل هذه عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادرها وتشغيلها في المؤسسة، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمؤسسة، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين، وضمان حقوقهم والدفاع عنها، ولديها وسائل هامة في الضغط على المؤسسة لمعالجة مشاكل العاملين والحصول على حقوقهم كالتفاوض، والصفقات الجماعية، والإضرابات، والاحتجاجات، والدعاوى القضائية.. الخ.

3. البيئة الخارجية الكلية العامة: تتكون البيئة الكلية من خمس قوى رئيسية، وهي:

أ- البيئة الاقتصادية: وتتمثّل القوى الاقتصادية التي تؤثّر في البيئة الكّلية للمؤسّسات في قيمة العملات الأجنبية ومعّدل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم وميزان المدفوعات وغيرها، ومن أمثلة تأثير بعض هذه العوامل الاقتصادية على المؤسّسات نجد مثلاً في ظل الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات المعّمرة إلى أدنى حّد ممكن،

ممّا يترتب عليه انخفاض أرباح المؤّسسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد، أمّا في مرحلة الرّواج الاقتصادي فإّن المؤّسسات الصناعية والتجارية توّسع من برامجها الإنتاجية والتسويقية محاولة فتح أسواق جديدة.

ب- البيئة التكنولوجية: بفضل التطّورات التكنولوجية تّم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فأغلب المؤّسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعّلقة بخط عملها وترى بأّن ذلك يؤّدي إلى تطوير منتجاتها، رغم أن التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل المؤسسات بطريقة متساوية، حيث هناك بعض المؤسسات تتأثّر بقّوة كالمؤسسات التي تنشط في مجال الأسلحة والإلكترونيات، في حين نجد بعض المؤسسات أقل تأثّرا كالتي تنشط في مجال الصناعات الغذائية والملابس وغيرها. وتتعّلق التكنولوجيا بالوسائل الفّنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، والمؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، والاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا وغيرها وهي كّلها عوامل وقوى تؤثّر سلباً أو إيجاباً في البيئة التكنولوجية كما تؤثّر في صنع الفرص والتهديدات.

ج- البيئة الطبيعية: يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المدخلات ونواتج العملية الإنتاجية التي تتأثّر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أن طبوغرافية الأرض تؤثّر على اختيار مواقع المؤسسات. فمثلاً لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية، كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكّيف في المناطق العالية الرطوبة وغيرها..الخ.

د- البيئة السياسية والقانونية: تعتبر القوى السياسية هي القوى التي تحّركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، أو إعفاءات ضريبية حتى تتمّكن من المنافسة العالمية ممّا يعتبر تهديدا للمؤّسسات الأجنبية التي تعمل في الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية، كما تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث إحدى التهديدات للمؤسسات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك، حيث تعتبر القوانين والقواعد التي تضعها الحكومات المختلفة مصدرا رئيسيا للفرص والتهديدات لجميع المؤسسات.

هـ- البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعّلق القوى الاجتماعية والثقافية بالقّيم والعادات والتقاليد والخصائص السّكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقّيمهم الأساسية، وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ وما هي عاداتهم وتقاليدهم وقّيمهم التي تؤثر على أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟

رابعاً: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

1. أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد والاستقرار، الأمر الذي يسمح بوجود جهة تهديدات أمام المؤسسة ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فرص متاحة في السوق لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة. وتقدم البيئة الخارجية للمؤسسة:

أ- **الفُرص:** وهي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها، أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتوج جديد يحتاجونه ولا

يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن، مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالاً مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة..الخ.

ويتم تحديد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

- الإدراك بوجود حالة بديلة للوضع القائم.
- والإدراك بأن هذه الحالة البديلة أفضل من الوضع القائم. - والتأكد من قدرة المؤسسة على إحداث التغير، وذلك باستبدال الوضع القائم بالبديل.

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

2. **أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:** إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية، أو بعبارة أخرى تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة:

أ- **نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف القوة هذه.

ب- **نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو كفاءات مديريها، والتي تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص الفرص، ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

وهنا نشير إلى أن هناك ارتباط وتكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى وجود فرصة، وما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرص السوقية والاستفادة منها، ويتطلب الأمر فحصاً لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجابياً أو سلبياً على مستقبل عمليات المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليلاً للبيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلاً مقابلاً للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة.

خامساً: الآثار المتبادلة بين المحيط والمؤسسة

1. **أثر المحيط على المؤسسة:** ويتمثل عموماً في:

- **أثر المحيط السياسي:** عندما يسود الاستقرار السياسي دولة ما، فإن ذلك يؤدي إلى انتعاش الحركة الاقتصادية، فيها وبالتالي تحقيق بيئة ملائمة لتطور المؤسسات الاقتصادية، بينما في حالات النزاعات السياسية واللاستقرار، تتعطل الاستثمارات عموماً مما يؤثر سلباً على المؤسسات الاقتصادية.
- **أثر المحيط التكنولوجي:** يمكن للمحيط التكنولوجي التأثير على المؤسسة الاقتصادية إيجاباً أو سلباً، وذلك حسب تموقع المؤسسة، ومدى اقتناصها للفرص وتجنبها للتهديدات التكنولوجية.
- **أثر المحيط الإنساني والاجتماعي:** يعد أثر المحيط الإنساني والاجتماعي على المؤسسة الاقتصادية الأكثر حدة مقارنة مع آثار البيئات الأخرى، إذ يتأثر العنصر البشري في المؤسسة بمستويات الأخلاق السائدة والقيم والمثل وكذا مستويات التفاني في العمل، فقد أظهرت الكثير من الدراسات أن المحيط الإنساني والاجتماعي يقدمان مستويات معينة من الإبداعات والملكات الفكرية ومستويات متفاوتة من الرضا الوظيفي، وبالتالي ردود أفعال متبادلة بين الإدارة والعمال متعلقة بأداء كل منهما اتجاه الآخر.

- **أثر المحيط الاقتصادي:** أصبح المحيط الاقتصادي ديناميكياً ومتغيراً إلى درجة أنه فرض على المؤسسة متابعة كل ما يتعلق بالسياسة الاقتصادية للدولة، كسياسات منح القروض والضرائب والإعانات والاستغلال التي تحددها الدولة..الخ.
- **أثر المحيط القانوني:** يجب على المؤسسة أن تكون على دراية بمختلف القوانين المتعلقة بتنظيم المؤسسات كالقانون التجاري مثلاً، بالإضافة إلى مختلف التشريعات المتعلقة بحماية المستهلك وقانون المنافسة والأسعار والقوانين المتعلقة بحماية البيئة وقانون العمل وغيرها من القوانين التي تؤثر بصورة مباشرة في المؤسسة.

2. أثر المؤسسة على المحيط: ونفرق هنا بين نوعين من الآثار، وهي كالتالي:

- الأثر الاجتماعي: من خلال توفير مناصب الشغل، والتأثير على الأجور.

- الأثر الاقتصادي: عن طريق التأثير في سلوك المستهلك بتعديل الأنماط والأمزجة الاستهلاكية من خلال ما تطرحه من منتجات جديدة في الأسواق، وكذا دفع عجلة التنمية الاقتصادية، مع خلق منشآت تجارية جديدة.

إن التأثيرات بين المؤسسة والمحيط متبادلة وفي تغّير مستمر من حيث النوع والدرجة، فحينما توجد المؤسسة في محيط معّين، فإّن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط، وتخلق حالات معّينة من التوازن أو عدم التوازن فيه.

على أساس ما سبق، نستنتج بالضرورة أن دراسة البيئة الخارجية والداخلية مطلبٌ أساسي في وضع إستراتيجيات المؤسسة، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات، كما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد أساساً في قدرتها على التكيف والانسجام مع العوامل البيئية المختلفة.