

إن تعدد واختالف وتنوع المؤسسات في أحجامها وفروع نشاطاتها وأشكالها القانونية، فهي كمتعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية لها أهداف محددة بوضوح. محيطها أي أنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها، بأي حال من الأحوال أن تعيش وتتواجد المؤسسات بمنأى ومعزل عن التغيرات والتقلبات التي تحيط بها من كل جانب، اعتبار وجود محيط المؤسسة شيئاً جديداً أو مبتكراً إذ أن المؤسسات كانت منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة التي تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين التأثير والتأثر. 1 - تعريف المحيط: يعبر المحيط إلى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، أو بالإيجاب في المدى المتوسط أو الطويل. وإدارة في تحديد أهدافها وتخطيط مستقبلها ووضع استراتيجياتها، بالتأقلم مع مكوناته وتحقيق توازنها فيه، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن "محيط المؤسسة هو مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة 2 - أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة: رغم اختلاف أحجام وقدرات المؤسسة ودرجة تأثيرها في السوق إلا أنها تهتم كثيراً بالمحيط الذي تنشط فيه، فنجدها تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر وتدرسها الاستعمالها في حركتها الحالية والمستقبلية. التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار : - لأنه يفرض على المؤسسة قيوداً وحدوداً من طبائع مختلفة ثقافية اجتماعية، - تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من المحيط، - قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس على عملها اليومي أو دورتها الاستغالية وجب على المؤسسات الاتصال الدائم والمستمر بمختلف متغيرات المحيط، أهمية دراسة وتحليل المحيط في توفير بيانات يتم تحويلها إلى معلومات تفيد في تحديد الفرص والقيود ثم إعداد قرارات وتنفيذها في إطار إستراتيجية المؤسسة وسعيها لتحقيق الأهداف المسطرة. 3 - خصائص المحيط: إن تحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجة تأثيرها، يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي: يتم ترك هذه الشروط بمعزل وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، قبل المسير وإدارة العليا في المؤسسة. يتغير محيط المؤسسة العام والخاص باستمرار وبطبيعة مختلفة، ● للمحيط أوجه متعددة: يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للمحيط، لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول المحيط والتي قد تعتبر فرصة ● المحيط له تأثير بعيد المدى: يعتبر تأثير المحيط مكوناً ضرورياً للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الاستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، 4 - مكونات المحيط: البد من دراسة أو تشخيص المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة فهو يعتبر من أولويات المهام التي مؤسسة تنوي البقاء وترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تحافظ على بقاءها في السوق التنافسي، ويقصد بها مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها، محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، يتكون المحيط الداخلي من العناصر التالية: هي السلوك الجماعي للأفراد داخل المؤسسة من خالل السياسات، - الهيكل التنظيمي المعتمد: يتعلق بالجانب التنظيمي المعتمد في المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية مع مراعاة عدة أما تصميمه فيرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، العالقة بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرارات وتنفيذها. يلعب العنصر البشري دوراً فعالاً في أداء العمليات الإنتاجية باعتباره الموجه والمنفذ لها ولكل العمليات يحول دون الوصول إلى معدلات إنتاجية مرتفعة. تمثل القيادة في المؤسسة العناصر الإدارية القيادية العليا (مجلس الإدارة الرئيس الأعلى للمؤسسة)، القيادي الذي تتبعه القيادة العليا يعتبر بمثابة المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل داخل المؤسسة. - نظام المعلومات السائد: يلعب دوراً مهماً في متابعة وتقييم أنشطة المؤسسة، الأنشطة ومدى السرعة والفاعلية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار. - الموارد المادية والتكنولوجية: الطاقة الإنتاجية التكنولوجية البحث والتطوير، كلها عوامل تؤثر على سير المؤسسة وتنافسيتها. هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة، التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، القريبة أو المباشرة (فيما يلي: - السوق: هو أهم عنصر للمحيط المباشر أين تتم جميع المعاملات، اللتقاء العرض بالطلب للسلع، - الزبائن: يحدد الزبائن الحاليين والمحتملين حالة السوق الحالية وآفاقه تبعاً لعدد المشتريين المحتملين، على الزبائن كمؤشر لتقييم حصة المؤسسة في السوق، نوعي لتحديد القدرة الشرائية. - الموردون: هم مزودي المؤسسة بالمادة الأولية، - الشركاء الماليين: ويقصد بهم البنوك ومؤسسات الإقراض، - الإدارات العمومية: هم شركاء جد مهمين على المؤسسة

التعامل معهم مثل: مصلحة الجباية مفتشية العمل، - نقابات العمال: التي تهتم بالدفاع عن حقوق العمال. - المنافسون: هم منتجي نفس المنتجات (المنتجات التي تشبه منتجات المؤسسة) أو المنتجات البديلة، المنافسة في السوق تكون لديها نتائج على الأسعار ومستوى ربح المؤسسات. أما عوامل البيئة الخارجية (العامة، ٤) عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، هذه المؤشرات من أجل توفير المدخالت الأساسية التي تغذي بها قراراتها الاقتصادية والتي تبقى أهم القرارات ٥) عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: ترتبط هذه العوامل بطبيعة العالقات الاجتماعية بين البشر في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، ٥) عوامل البيئة التكنولوجية: لزاما على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتالحقة أصبح البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. أحد أهم الرهانات التي تحيط بالمؤسسة، دورة حياة التكنولوجيا ووتيرة التجديد، جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، جدا على نشاط المؤسسة ومستقبلها، وتطورها وآمال المتعلقة بها ويكون ذلك من خلال مؤشرات معينة فزيادة السكان مثال تؤدي إلى زيادة الطلب التركيبة العمرية للسكان يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتألم والبيئة الديموغرافية ٥) عوامل البيئة السياسية والقانونية: تهديدا أفعالها في أحيان أخرى. الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية ٥) عوامل البيئة الدولية والعالمية: دورا هاما ومؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، والسياسية الدولية التطورات التكنولوجية السريعة. 5 - العالقة بين المحيط والمؤسسة: إن العالقة بين المحيط والمؤسسة هي عالقة تبادلية اعتمادية والتي يمكن إظهارها فيما يلي: ٤) تأثير المحيط في المؤسسة: ويظهر ذلك من خلال تأثير العوامل الخارجية المذكورة سابقا على المؤسسة ووضع حدودا وقيودا معينة لعملها، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم مجبرة على امتالك مديرين مؤهلين في مجال اتخاذ القرار أو حسن التخطيط والتنبؤ، والتي من خلالها تكون لهم القدرة على التكيف أو حتى السيطرة على هاته العوامل أو احتوائها بالشكل الذي يجنب التأثيرات السلبية عليها أو تحويل تلك العوامل إلى فرص يمكن استغلالها. ٤) تأثير المؤسسة في المحيط: حيث أن وجود المؤسسة في محيط معين يعني أن كل السلع والخدمات والمخرجات الأخرى الصادرة عنها تؤثر في المحيط وتخلق حالت معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه. 6 - التحليل الإستراتيجي للمؤسسة: التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة. وتعد مصفوفة SWOT من أشهر أساليب وأدوات التحليل الإستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الحديثة وذلك بالنظر إذ تسمح بإجراء تحليل متزامن وشامل وكلي للبيئتين الداخلية والخارجية، الإستراتيجي من تشكيل نظرة كلية توازن بين السلطة المتوفرة للمؤسسة وبين الضغوطات المفروضة عليها. أما تسمية المصفوفة فهي مأخوذة في الأصل من الأحرف الأولى باللغة الإنجليزية لتسمية العناصر الأربعة التي تخضع للتحليل الإستراتيجي وهي القوة الضعف، البيئة الداخلية نقاط قوة أو نقاط ضعف فيما تعرض البيئة الخارجية فرصا أو تهديدات. ٤) جوانب القوة أو التميز (Strengths) (: تمثل نقاط القوة العناصر الجذابة في البيئة الداخلية للمؤسسة، الإستراتيجية من دون مشكلة بل وتصبح ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات. قوي مادة أولية رخيصة الثمن، ٤) نقاط الضعف أو جوانب القصور (Weakness) (: تشكل نقاط الضعف الجوانب السلبية في البيئة الداخلية للمؤسسة، ٤) الفرص المتاحة (Opportunities) (: والتي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها، خارج نطاق سلطتها وبالتالي فمن الصعب إخضاعها وإدارتها على النحو الذي يخدم أهدافها، للمؤسسة وتخلق أثر إيجابي على المؤسسة التي تستغلها، والمكان وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرص قد ال تتكرر ويجب على المؤسسة التنبؤ بها واقتناصها بسرعة. : (Threats) التهديدات ٤) وهي المعوقات التي تواجهها المؤسسة، بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبين معطيات البيئة الخارجية، والمعادية لأهداف المؤسسة مثل: دخول منافسين جدد أقوياء، صدور قوانين تعيق نشاط المؤسسات. تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومتعددة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما يتيح من فرص أو تفرضه من استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية. إبداعية منظمة تعمل على زيادة مخزون المعرفة واستغلاله في ابتكار الجديد في مجال الأعمال، اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الخصوص كرهان على الأداء المتميز والدائم في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير في شتى جوانبها، لذلك

فالمؤسسة ال تستطيع تجاهل محيطها