

## المحور الأول:

### المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط الخارجي

مدخل:

المؤسسة الاقتصادية - ككيان اقتصادي - وكنظام مفتوح - لا تعيش بمعزل عن العالم الخارجي المتواجدة فيه، فأنشطتها تتم وسط محيط اقتصادي وجغرافي معين وفي فترات زمنية مختلفة عن بعضها البعض.

ف نجد أن تحركات المؤسسة الاقتصادية تتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة، منها الاقتصادية، السياسية، القانونية والتشريعية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية والفنية...إلخ.

في هذا الإطار يعتبر المحيط الخارجي للمؤسسة ذا أهمية بالنظر لكونه مصدرًا ومنبعًا لتزويدها باحتياجاتها من مختلف الموارد والمعلومات التي تستخدمها لاتخاذ قرارات اقتصادية سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصعب النهائي لمخرجاتها التي تعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها.

إن دراسة محيط 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.

وبغرض تحديد العلاقة بين المؤسسة ومحيطها والآثار المتبادلة بينهما في ظل التحولات والتحديات التي أصبح المحيط يتميز بها ويفرضها على المؤسسة، سنقوم فيما يلي بالتعريف بكل من المؤسسة والمحيط وعرض التحولات التي طرأت على كل منهما وأثر ذلك على المؤسسة.

#### 1- مفهوم المحيط: هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم المحيط الخارجي نورد منها ما يلي:

\* "إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة، والتي تعتبر ذات تأثير في الوقت الحالي أو المستقبلي المحتمل على المؤسسة".

\* "مجموعة عوامل خارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة وأداء عملياتها اليومية ونموها في الأجل الطويل".

\* "مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها أو التحكم فيها ولكن يمكنها الاستفادة منها".

نستخلص أن محيط المؤسسة يتكون من مجموعة متغيرات متداخلة ومتراصة فيما بينها، تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد إيجاباً أو سلباً كما تؤثر بطرق مباشرة وغير مباشرة ، سواء كان ذلك في الحاضر أو في المستقبل في المتوسط والبعيد.

## 2- مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة:

توجد العديد من العناصر والمؤثرات الخارجية الموجودة في محيط المؤسسة، وتلعب دوراً مهماً في تحديد الخيارات والتصرفات الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم في تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وعلى أساس مدى عمق علاقة المؤسسة بهاته المكونات فقد تم تصنيفها ضمن ثلاث مجموعات مترابطة كما يلي:

- البيئة الكلية العامة. - بيئة الصناعة. - بيئة التشغيل (المنافسة).

ويمكن توضيح أهم مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة بمستوياته المختلفة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية



### 3- خصائص المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

ويمكن توضيح أهم خصائص المحيط الخارجي للمؤسسة بمختلف مستوياته العام والخاص في العناصر التالية<sup>1</sup>:

أ- التفرد والتميز Uniqueness أي أن الاختلاف في المحيط يكون من مكان لآخر ومن زمن لآخر حسب المكونات وحسب طبيعة واتجاهات التأثير على المؤسسة.

ب- الطبيعة المتغيرة للبيئة، أي أنها ديناميكية وغير ثابتة.

ج- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات الخارجية، حتى وإن كان من الممكن التأثير في البعض منها.

د- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية، حيث نجد أن العوامل السياسية قد تؤثر في العوامل الاقتصادية، أو العكس فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية... إلخ. مما يؤدي إلى صعوبة الفصل بين درجات التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات.

هذه الخصائص التي تميز المحيط الخارجي والتي تتأثر بها كل المؤسسات تكون كمحصلة لتداخل مجموعة من العوامل التي تقع خارج حدود نطاق رقابة إدارتها، منها: عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية... الخ. ومن بين أهم هذه الخصائص:

أ- التعقد: نعني به التعدد وتنوع الاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المؤسسة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا من أجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل مهما كان عددها ودرجة اختلافها وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تقع بين البساطة والتعقد في البيئة.

ب- 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.

ويمكن أن تتمثل ديناميكية المحيط في العناصر التالية<sup>2</sup>:

-ديناميكية السوق: وتتمثل في تغير عدد الزبائن وتنوع الأذواق والحاجات.

- ديناميكية تنافسية: تغير عدد ونوع المنافسين وتزايد العروض المقدمة.

- ديناميكية التكنولوجيا: وتتمثل في التطور التكنولوجي الكثيف والمتسارع

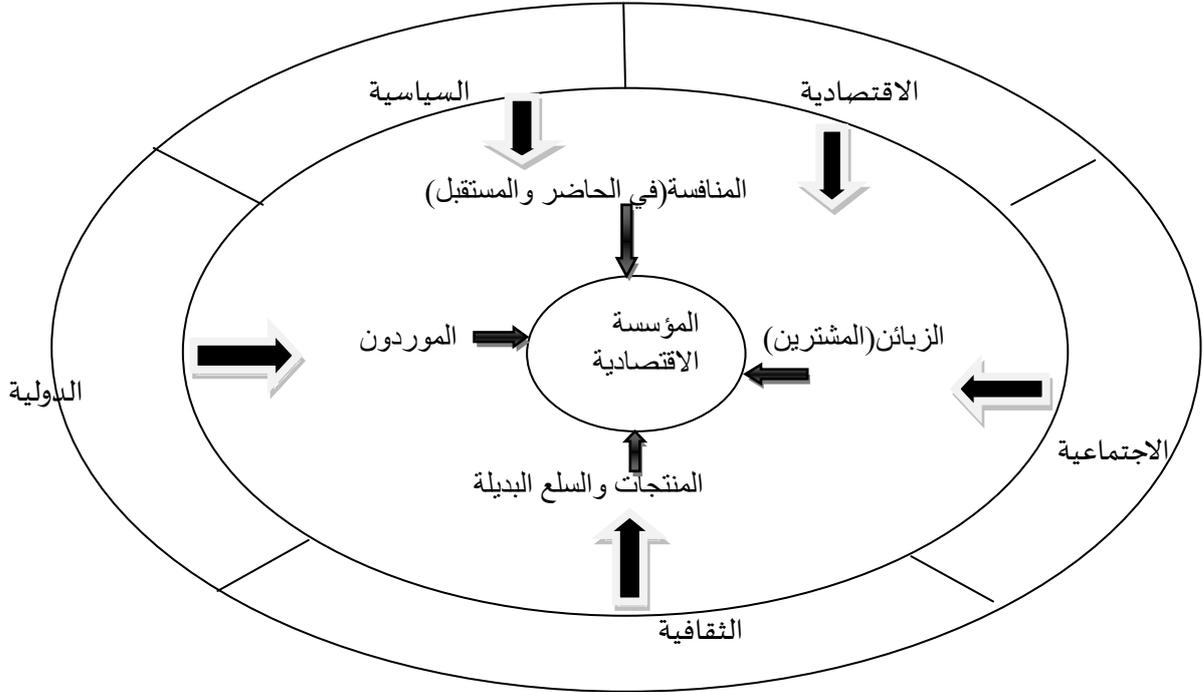
ج- عدم التأكد: وهي من أهم الخصائص حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزاً على تحديد احتمال وقع الحدث، وهذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 114، 113.  
<sup>2</sup> لهوري سعيد، آيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية.

مستقبلاً، وعلى كل مؤسسة الحرص على توفير متطلبات استقرارها، وهذا عن طريق قدراتها وكفاءتها في التعامل مع المتغيرات في بيئتها.

ويمكن توضيح التفاعلات التي تحدث بين مكونات المحيط الخارجي وتضغط باتجاه المؤسسة الاقتصادية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): تفاعلات مكونات المحيط الخارجي وأثرها على المؤسسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص120.

#### 4- الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط:

أولاً- تأثير المحيط في المؤسسة: تتأثر المؤسسة بمحيطها من خلال عدة عوامل والتي تعتبر بالنسبة للمؤسسة موارد لها أو مصدرا لذلك لا يمكن الحصول عليها إلا من خلاله، وتتمثل الآثار التي يمكن أن يحدثها المحيط على المؤسسة فيما يلي:

\*أثر تكوين الإنسان: فالإنسان (المورد البشري) له الدور الرئيسي الأول في حركة المؤسسة، حيث يظهر تأثيره من

خلال: - الإنسان عامل.

- الإنسان مستهلك.

- الإنسان مسير.

\*أثر تكوين الموارد: فالموارد (مادية ومالية) تعتبر من العناصر الأساسية التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة من حيث الكمية أو النوعية أو الوفرة أو الندرة أو السعر...إلخ، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال المحيط الذي هي موجودة فيه.

\* أثر التطور التكنولوجي: فالمؤسسة تستخدم ضمن عناصر الإنتاج لديها الآلات والمعدات والتقنيات المختلفة، وهنا يتوقف مستوى إنتاجها على مستوى تطور هذه الآلات والتقنيات التي يوفرها لها المحيط الذي تعيش فيه.

ثانيا- تأثير المؤسسة في المحيط: بما أن المؤسسة تعمل داخل المجتمع وتتفاعل مع مختلف مكوناته، فهي تؤثر فيه أيضا من خلال أنشطتها وذلك في العديد من الجوانب، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وتتمثل أوجه التأثير فيما يلي:

\* في الجانب الاقتصادي: تؤثر المؤسسة في العديد من الفعاليات الاقتصادية في محيطها، ويمكن توضيح أهم

أوجه التأثير في هذا الجانب فيما يلي:

- دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

- تحقيق القيمة المضافة وخلق الثروة.

- استثمار الموارد.

- توسيع النشاط الاقتصادي

- تحقيق التطور التكنولوجي.

\* في الجانب الاجتماعي: تؤثر المؤسسة الاقتصادية أيضا في العديد من الجوانب الاجتماعية والتي من أبرزها:

- توفير التشغيل والحد من البطالة.

- تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع...إلخ.

## 5- التحولات في المحيط وأثره على المؤسسة:

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية، كل ذلك نتيجة لما أفرزته ظاهرة العولمة وما تضمنته من ظهور التكتلات الاقتصادية غير المسبوقة والمنتجات الجديدة المتطورة والواسعة الانتشار والتسويق الفوري على أوسع نطاق، وزيادة حدة المنافسة وتنوع مظاهرها (المنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالخدمة، بالتميز وأخيرا التنافس بالمعرفة) في إطار تحرير آليات السوق والتجارة الخارجية، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل نقطة تفاعل مختلف الاقتصاديات في الأسواق الدولية، إلى جانب اتساع نطاق العمليات الإنتاجية وتشابكها وارتباطها وظهور إلزامية إخضاعها لمعايير الجودة

العالمية ISO في ظل التقدم الذي تعرفه تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظم معالجة المعلومات في جميع مجالات المعرفة الإنسانية والانتقال من الاقتصاديات المبنية على التصنيع إلى الاقتصاديات المبنية على المعرفة التي أساسها العلم والبحث والإبداع بغرض التطوير وتحقيق التميز<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى المميزات والخصائص والتطورات سابقة الذكر والتي ارتبطت بمكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، فإن هناك بعض التحولات التي ظهرت في ظل العولمة واقتصاد المعرفة والتي مثلت في مجملها تحديات يجب على المؤسسة الاقتصادية المعاصرة مواكبتها والتكيف معها، من أهم هذه التحولات ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- التغير الكمي والنوعي المتسارع:

ويظهر هذا التغير بوضوح في المحيط الخارجي السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وفي التطور التكنولوجي والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة ووسائل الاتصال والتواصل. وهذا ما يتطلب من المؤسسة مواكبة هذا التحول والتغير من خلال اكتساب أكبر قدر من التكنولوجيات والتقنيات المتطورة سواء في مجال الإنتاج والأنشطة المادية، أو على مستوى الإدارة والتسيير.

#### ب- زيادة حدة المنافسة:

فقد أصبحت المنافسة على نطاق أوسع في ظل العولمة، فهذه الأخيرة غيرت حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة سواء على المستوى المحلي، الوطني أو العالمي. هذا الواقع يفرض على المؤسسة تبني استراتيجيات بعيدة المدى ذات كفاءة وفعالية عالية من أجل التمكن من مواجهة تلك التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على صعيد المنافسة.

#### ج- عولمة الأعمال والأنشطة الاقتصادية:

حيث تلاشت في عالمنا المعاصر حدود السيادة بين الدول والأقاليم نتيجة لزيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية في ظل موجة تحرير التبادلات التجارية وحركية الاستثمارات، مما جعل الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية.

ومن أوجه وصور التوجه أكثر نحو عالمية الأعمال هو ظهور مختلف أشكال التكتل بين المؤسسات العالمية من خلال أساليب مختلفة كالإندماج والشراكة والاستحواذ... الخ.

#### د- التغير التكنولوجي المتسارع:

<sup>1</sup> فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية؟، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005.  
<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 1998.

حيث تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيات لتحقيق الميزة التنافسية الضرورية لتحقيق النم والبقاء، فالتكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل المجالات، وبالتالي فإن المؤسسة التي لا تواكب هذا التغير تكون أمام تهديد حقيقي. فالمؤسسة الاقتصادية المعاصرة التي تسعى لمواجهة منافسها تتهياً من خلال طرق وتقنيات جديدة ومتجددة للمنافسة والاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة، وهنا تؤدي أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها دوراً محورياً.

#### ه- نقص الموارد:

تتميز الموارد الطبيعية بالندرة النسبية وهي في تناقص مستمر في عالمنا المعاصر، خاصة في بعض المجالات التي تواجه نقصاً كبيراً في مدخلات نظامها الإنتاجي، وهو ما يتطلب وضع خطط مستقبلية طويلة المدى لضمان الحصول على المواد الأولية بطرق عقلانية، خاصة في ظل متطلبات البيئة والتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

#### و- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

فالمعرفة أصبحت قوة إستراتيجية يمكن أن تشكل ميزة تنافسية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فهي أساس القدرة على خلق المنتجات الجديدة وتطوير تلك الموجودة، كما أنها أساس القدرة على الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني.

فقد أصبحت المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وموارد بشرية بطرق تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة، لذلك من الضروري أن يتمكن مديرو المؤسسات من التحكم في الكيفية التي من خلالها إدارة المعرفة باعتبارها مورد أساسي وعامل حيوي يرهن نجاح أو فشل المؤسسة، وبالتالي بقاءها أو زوالها.

#### ي- عدم الاستقرار في الأسواق

حيث أن هناك حالات من التذبذب وعدم الاستقرار، كعدم استقرار أسعار الصرف وأسعار المواد الخام، تزايد العجز في موازين مدفوعات الدول، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع واتجاهات الأسواق، هذه المظاهر تجعل المؤسسة الاقتصادية في ظروف عالية المخاطر، خاصة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتوسطة والبعيدة المدى، كالاستثمار أو الدخول إلى الأسواق الخارجية...إلخ.

لذلك فإن المؤسسة التي تسعى لتحقيق البقاء والتكيف بفعالية وكفاءة مع تلك المتغيرات وعدم الوقوع عرضة للتهديدات والمخاطر التي يفرضها عدم الاستقرار فهي مطالبة بإضفاء نوع من الديناميكية والمرونة على خططها وسياساتها وبرامجها.

#### 6- التحولات والتوجهات الداخلية في المؤسسة:

في ظل تقلبات المحيط الخارجي للمؤسسة وما أصبح يفرضه من تحديات وضغوطات تجاه المؤسسة فإن المؤسسة الاقتصادية المعاصرة أصبحت مطالبة بالتكيف مع هذا الواقع الجديد، فالمؤسسة التي يمكنها تحقيق ذلك هي التي لديها القدرة على<sup>1</sup>:

- التعلم والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة.
  - الاستجابة السريعة لتقلبات المحيط.
  - المعرفة المسبقة بالمستقبل والتنبؤ والاستعداد للمفاجآت.
  - الليونة والمرونة والتعامل الكفء والفعال مع الظروف والمواقف المختلفة.
  - الاعتماد على المعرفة والتركيز على البحث والتطوير التكنولوجي بغرض اكتساب الميزة والمحافظة عليها.
  - الإعداد والتحضير المسبق للبرامج والسياسات في إطار رؤية إستراتيجية مستقبلية متوسطة وبعيدة المدى.
  - اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار أفضل البدائل الممكنة والمتاحة لتحقيق وضعيات مستقبلية أفضل.
- يمكن القول أن قدرة المؤسسة على التأقلم أو المسيرة أصبحت عملية صعبة، فلا يمكن تحديد وضعية مثلى ودائمة في السوق يمكن القول أنها تصلح لجميع المؤسسات في ظل ظروف معينة، أو لنفس المؤسسة في ظروف مختلفة، ولكن ما يوجد هو موقف وإدارة رشيدة لمؤسسة معينة في ظروف معينة في فترة محددة، فإذا تغيرت الظروف التي كانت موجودة تصبح الوضعية غير ملائمة وعليها أن تتخذ موقفا ومبادرات مناسبة أخرى تتناسب مع الظروف الجديدة، حيث أن درجة الرشد والعقلانية في إدارة وتسيير المؤسسة ليست مطلقة ولكنها مرتبطة بمدى القدرة على التفاعل مع المعلومات والإشارات والأعراض التي تأتيها من المحيط الخارجي بغرض التكيف مع التغيرات.
- بمعنى أن المؤسسة أصبحت مطالبة بأن تكون أكثر يقظة ومرونة وليونة تجاه المحيط الذي تتواجد فيه بغرض المحافظة على مكانتها التنافسية وبالتالي ضمان بقائها ونموها. في هذا الإطار فإن تجارب وخبرات المؤسسات الاقتصادية الكبرى في العالم (التي نجحت أو التي فشلت في مسيرتها) أثبتت أن الكفاءة والفعالية التشغيلية وحدها لم تعد كافية لتحقيق البقاء والنمو للمؤسسة، فبقاء المؤسسة الاقتصادية المعاصرة يتوقف على<sup>2</sup>:

- ضمان المواءمة مع التحولات التي يعرفها المحيط الخارجي.
- معرفة وإدراك أسباب الفشل والنجاح (الفرص والتهديدات).
- اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>فالتة اليمين، مرجع سابق.

<sup>2</sup>محتوى مادة الإدارة الإستراتيجية، المستوى السادس، نظام التعليم المطور، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 1434هـ، ص02.

- بناء القدرات الإستراتيجية وهي العوامل التي تصنع النجاح للمؤسسة ويصعب على الغير امتلاكها أو تقليدها.
  - التحكم الجيد في توظيف القدرات الإستراتيجية.
  - التوافق بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة والقدرات والإمكانيات التي تطورها.
- هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، مهّد الطريق لظهور فكر إداري يتلاءم مع طبيعة النشاطات المتجددة، المرنة، الطويلة المدى والمبنية على المعرفة، ولعل أهم التحولات التي تزامنت مع هذه المرحلة تمثلت في ظهور أفكار إدارية أكثر حداثة وعصرنة ووجدت استخداماً وقبولاً، بل أصبحت من محددات النجاح أو الفشل في مجال إدارة وتسيير المؤسسة الاقتصادية، ويمكن إيجاز أهم التحولات والتوجهات الحديثة التي ظهرت فيما يلي :
- الإدارة بالأهداف (Management By Objectives).
  - إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) .
  - إدارة الوقت (Time Management).
  - إدارة التغيير (Change Management).
  - إدارة إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) (Reengineering Management Business).
  - إدارة المعلومات (Information Management).
  - الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management).

#### 7- صعوبة التعامل مع المحيط

إن ما يحدث في محيط المؤسسة من تحولات وتقلبات جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وكثافة، وأشد خطورة وعدوانية، ووضعت المسير في حالة عدم اليقين نظراً ل:

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.
- اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها.
- جاذبية القطاعات الاقتصادية وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية موانع.
- ضغوطات بعض المنظمات العالمية.
- التطور التكنولوجي والمعرفي.

وأمام هذا الوضع وهذه التحديات المفروضة فإن الأمر يتطلب إحداث سلسلة من التغييرات والتعديلات في سلوك المؤسسة وفي أهدافها، والانتقال الهادف من وضعيتها الحالية إلى الوضعية المستقبلية المرجوة وبسرعة، وعليه يمكن أن نتساءل عن طبيعة هذا السلوك وأهدافه ؟ وكيف يمكن للمؤسسة الانتقال إلى وضعية أفضل ؟.

## 8- سلوك المؤسسة في ظل هذه التحولات

لقد أدت التقلبات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة وتسارع التطورات التي تميز ولا يزال يتميز بها حتى اليوم إلى طرح وبحدة قضية أثر تقلبات المحيط في سلوك المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية، وقد خلصت معظم الدراسات المهمة بهذه القضية إلى أن المؤسسة لم تعد تنتظر ما سيحدث في المحيط كما في السابق لتقوم والمعرفة المسبقة Pro-activité بردة الفعل، بل فهي مجبرة اليوم على سبق الأحداث للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب، لأن عملية الاستجابة لتحولات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في أهداف وفي سلوك المؤسسة وبسرعة ووفقاً لتطور المعطيات وتطور الظروف، ذلك يعني ضرورة مراقبة أو متابعة (Surveillance) تغيرات وتحولات المحيط، وهذا ما يفرض عليها نوعاً من الذكاء والقدرة على التعلم، لأن البقاء لم يعد للأصلح أو الأسرع بل للأطول نفساً لذلك يجب أن ينظر للمؤسسة ككائن ذكي ومتعلم، فالكائن الحي المتعلم هو الذي يحاول حسب نظرية النشوء والارتقاء لداروين (Charles Darwin) وباستمرار أن يوائم بين نفسه والعالم المحيط به في محاولة منه للبقاء.

فتبعاً لضرورات التفاعل البيئي فإن الفرد مثلاً كائن حي يحدث سلسلة من التغيرات في نمط سلوكه استجابة لحاجته إلى الانسجام والموائمة مع مجتمعه ومسيرة العادات والتقاليد التي تسود هذا المجتمع لذلك نرى أن الموائمة أو التكيف بالنسبة للمؤسسة هي تلك العملية التي تهدف من ورائها لإحداث علاقة أكثر توافقاً وانسجاماً بينها وبين المحيط الذي تنشط فيه، عن طريق Savoir-faire وفي تحسين سلوكها ومدى إحداث التغيير المناسب في مستوى ممارساتها اتجاه ما يحدث من حولها، على أن يكون هذا التغيير فعالاً، متوقع، سريع وهادف (Savoir-être). من المؤكد أن إعداد المؤسسة لكي تضاهي في سلوكها تصرفات الكائنات الحية الذكية (Intelligence) مثل ما يحدث اليوم في إعداد أجهزة ذات الذكاء الاصطناعي (Artificiel) أمراً قد لا يوافقه البعض بحجة أن سلوك الكائن الحي الذكي معقد لدرجة يستحيل محاكاته، كما أنه يمتلك قدرات ذات حساسية عالية في التقاط أدنى الإشارات والاستجابة السريعة لجميع المؤثرات، إلا أننا نعتبر المؤسسة كائناً ذكياً إذا كانت لها القدرة على:

- التعلم والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة .
- الاستجابة السريعة لتقلبات المحيط .
- المعرفة المسبقة للمستقبل .
- الليونة والتعامل مع الظروف والمواقف المختلفة .
- الاستعداد المسبق وتطبيق المعارف .
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار أفضل الوضعيات المستقبلية ... الخ .