

المحور الثاني: البيئة الداخلية والخارجية المؤسسة

ثانيا: خصائص بيئة (محيط) المؤسسة:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها محيط المؤسسة منها:

- ✓ **التعقيد:** وهو عدد العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، ومدى ترابطا وتشابكها، فكلما كان العدد كبير ومترايط كلما كان عمل المؤسسة يتسم بالصعوبة، والعكس صحيح.
- ✓ **المرونة:** وتعني درجة الاستجابة او الحساسية للمتغيرات، فقد تختلف شدة تأثير الفاعلين من مجال إلى آخر ومن قطاع إلى آخر، وكذا من وقت لآخر، فالمحيط يتسم بالمرونة فلا يمكن بأي حال من الأحوال القول بأنه ثابت.
- ✓ **العداء:** يتسم المحيط بالعداء لكونه يجمع مختلف الفاعلين المدافعين عن مصالحهم التي لا يمكن أن تكون دائما متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي تبحث المؤسسة عن صيغة لاتفاق بين مصالح كل الاطراف.
- ✓ **الديناميكية:** وهي درجة حركية المحيط وتغيره واستقطابه لعناصر جديدة او تغير في ميكانيزماته، فهو يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة، مما يحتم عليها التكيف المستمر معه لضمان بقائها واستمرارها.

أولا: مفهوم بيئة المؤسسة:

هناك عدة تعاريف لبيئة المؤسسة منها:

- يعرف (TRIST et EMERY) البيئة بأنها: مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها.
- كما يعرفه (WERN et VOICH) بأنه: تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.
- ويعرفها (Gilles.Bressy) "هي مجموعة العناصر الخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة ومدى توازنها".
- وعرفها (Robbins) "على أنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة".
- وبالتالي فبيئة المؤسسة " هي عبارة عن مجموعة عوامل، عناصر، او متغيرات محيطة بالمؤسسة، تكون مؤثرة في/على المؤسسة ومتأثرة بها، وتستطيع هذه الاخيرة الاستفادة من ايجابياتها عن طريق (تضخيم نقاط قوتها) والتقليل من سلبياتها عن طريق (معالجة نقاط ضعفها)، لأنها تؤثر على المخرجات النهائية التي تقدمها المؤسسة إما إيجابا أي فرص نجاح أو سلبا كتهديد مباشر".

ثالثا: أهمية دراسة محيط المؤسسة:

✓ يتحدد وجود أي مؤسسة أو نجاحها وبقائها ونموها بمدى قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة التي تتعامل فيها على تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة.

✓ ترتبط المؤسسة بالعديد من المتعاملين، الهيئات، المؤسسات، الموردين... إلخ، فتؤثر فيهم وتتأثر بهم على كل المستويات.

✓ تقوم المؤسسة باستعمال موارد المحيط كمدخلات (مواد أولية، معلومات، إلخ) وتقدم إليه مخرجاتها (سلع و/أو خدمات) مما يفرض عليها المتابعة المستمرة لمختلف تطورات العرض والطلب.

✓ ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغيرات اللازمة لإيجاد الميزة التنافسية الخاصة بها.

✓ يحمل المحيط العديد من التهديدات والفرص للمؤسسة وعليه يجب دراستها من أجل تحديد السلوك المناسب والاستراتيجية اللازمة للتكيف معها.

✓ زيادة عدد المؤسسات وازدياد حدة المنافسة على جميع المستويات.

✓ يعد أفراد المؤسسة والعلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تربطهم من أهم المؤثرات المكونة للمحيط الداخلي للمؤسسة.

✓ تساعد دراسة المحيط في معرفة موقع منتجات المؤسسة في السوق في مقابل المنافس (الحصة

السوقية)، وكذا موقع المنتجات في دورة الحياة من أجل أحداث التغيرات اللازمة لإبقاء المنتج في السوق أو تعديله أو البحث عن أسواق جديدة.

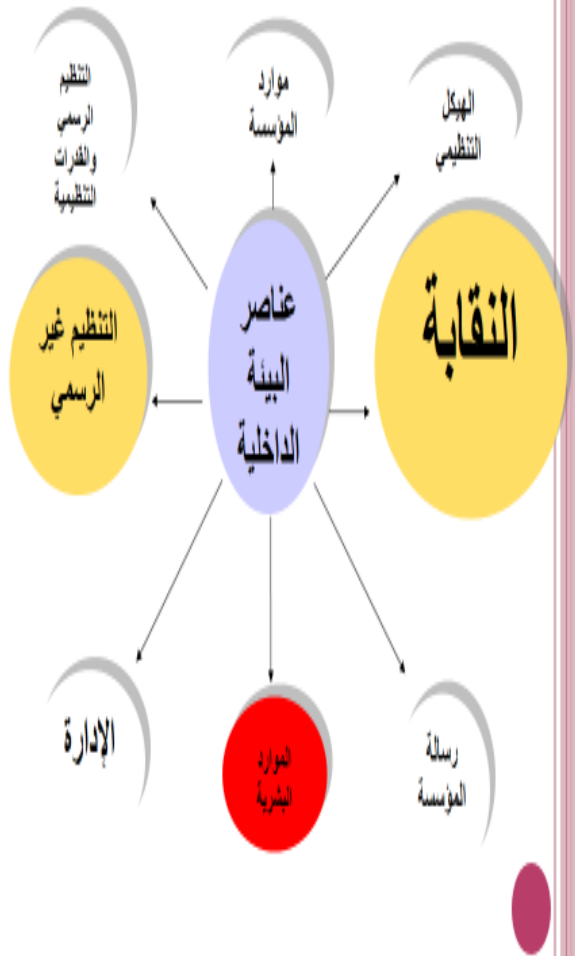
رابعا: اشكال بيئة المؤسسة:

✓ البيئة الساكنة والعشوائية: يصعب تحديد متغيراتها أو مكوناتها وتوصيف اتجاهاتها ومن ثم يجب على الإدارة أن يتوافر لديها عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الاطمئنان لسكون البيئة من ناحية أخرى.

✓ البيئة الساكنة وبها تكتلات: هي بيئة تتصف بوجود عدد من المؤسسات المتشابهة والكبيرة والتي تتفاعل مع بعضها البعض وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، لا تتصف هذه البيئة بالاضطراب الشديد ويتوفر بها الحد الأدنى من السكون.

✓ البيئة المضطربة: تمثل الامتداد الطبيعي للبيئة الساكنة وبها تكتلات، تجاه البيئة الصاخبة توجد بها تكتلات ولكن بوجود قدر معين متشابه من البيانات والمعلومات لدى هذه المؤسسة عن بعضها البعض ويتطلب هذا النوع من البيئة ضرورة توافر قدر عال من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف معها.

✓ البيئة الصاخبة: تمثل الامتداد الطبيعي للبيئة المضطربة والاتجاه بقوة نحو مستوى عالي من الديناميكية والتعقيد حيث تزداد وتتعدد المخاطر واحتمالات تعرض المؤسسة لها بدرجة كبيرة



فتفرض هذه البيئة على المؤسسة أن تتولى جهدا ووقتا أكبر للمتابعة الدقيقة.

✓ البيئة غير الديناميكية مع تنوع منخفض: بيئة تنخفض معدلات التغير إلى أقل حد ممكن كما أنها تتضمن عدد محدد من المتغيرات أو العناصر البيئية.

✓ بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض: تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية مثل البيئة السابقة إلا أن هذه المتغيرات أو العناصر البيئية تتصف بدرجة عالية من الديناميكية وعدم الاستقرار.

✓ بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع: حيث عدد

المتغيرات البيئية متعددة ولكنها مستقرة نسبيا

✓ بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع: تمثل أعلى درجات التركيب والتعقيد البيئي حيث تتعدد وتتداخل وتتغير العناصر البيئية للمؤسسة.

خامسا: أنواع او مكونات بيئة المؤسسة:

هناك مجموعتين من البيئة وهي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

1. البيئة الداخلية:

هي القوى والأحداث التي تقع داخل حدود المؤسسة أو ضمن سيطرتها أي إمكانية الإدارة التحكم بها فضلا عن خضوعها للملكية المؤسسة.

1.1 مكونات البيئة الداخلية

وتتكون البيئة الداخلية من :

✓ رسالة المؤسسة: تصف رسالة المؤسسة الوضع الحالي للمؤسسة ومبرر وجودها وهي تفسر الغرض العام بها وتتضمن الصفات التي تميز المؤسسة عن غيرها.

✓ ثقافة المؤسسة: وتعود ثقافة المؤسسة إلى جوانبها غير الرسمية أكثر من عناصرها الرسمية فهي تركز على القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد لأشخاص في المؤسسة تتجلى ثقافة المؤسسة من

خلال الرموز والطقوس أكثر من الهيكل التنظيمي الرسمي وتقع القيم والمعتقدات في قلب المؤسسة، تصف ثقافة المؤسسة شخصيتها ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها .

✓ **موارد المؤسسة:** كل مدخلات المؤسسة من موارد بشرية، مادية، مالية، تكنولوجيا....

✓ **الهيكل التنظيمي:** يعتبر البناء التنظيمي

للمؤسسة مصدر قوة إذا كان قائم على أسس

مرنة تساعد على مسايرة كل التطورات

المتسارعة التي تشهدها المؤسسة.

✓ **النقابات والجمعيات المهنية:** تعتبر النقابات من

مكونات المحيط الداخلي، ولها مكانة مهمة في هذا

المحيط، فإما ان تكون قوية وتفرض شروطها على

المؤسسة او العكس، لكن في إطار المنظومة

القانونية والأخلاقية والظروف التي تمر بها

المؤسسة.

✓ **التنظيم الرسمي والقدرات التنظيمية:** ويقصد به

الهيكل والوظيفة، ويشمل كل من قانون المؤسسة

ولوائحها وتعليماتها، وقنوات الاتصال، وكيفية

تقييم الأعمال والسلطات والمسؤوليات والأدوار،

إضافة إلى نوعية الأعمال والخطط والأهداف،

والتسلسل الهرمي للسلطة.

✓ **الإدارة:** وتعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم

الرسمي، فالإدارة هي التي ترسم الخطط والأهداف،

وتحكم علاقات الأفراد وتوجه طاقاتهم وتراقب

أدائهم وأداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال

وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه

ورقابة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **التنظيم غير الرسمي:** وهو عبارة عن شبكة من

العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي

تنشأ بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وتتميز هذه

العلاقات بأنها يمكن أن تكون داخل المؤسسة

وخارجها.

2.1 تشخيص المؤسسة لبيئتها الداخلية:

لا يقل التحليل الداخلي للمؤسسة (الموارد والكفاءات

(أهمية عن التحليل الخارجي بل وفي ظل نظرية

الموارد يحظى بالأولوية، وعليه يمكن تلخيص مضامين

التشخيص الداخلي في المحاور التالية:

أ- **التشخيص الوظيفي:** أو ما يعرف بتشخيص

SWOT لكل وظيفة، أي يجب معرفة نقاط القوة

والضعف لكل وظيفة من وظائف المؤسسة،

ومقارنها مع وظائف المنافسين (الفرص والمخاطر في

المحيط)، ويعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في

الواقع العملي ويعد مدخل تقليدي لتحليل البيئة

الداخلية، ويتناول هذا التحميل القدرات والسمات

المميزة للمؤسسة حيث يسلط الضوء على أهم

العناصر في كل وظيفة من وظائف المؤسسة والتي

يمكن أن تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف.

بمعنى ما هي العوامل التي ساعدت في تحقيق الأداء

المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج،

الإدارة، المالية...إلخ، حيث أن تحميل الأداء الماضي

للمبيعات والتكلفة الربحية يساعد في استكشاف

العوامل الاستراتيجية الداخلية، من ناحية أخرى فإن تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزاً خارجياً على ظروف السوق ومقارنته بالمنافسين.

ب- التشخيص بواسطة سلسلة القيم (المقاربة الكلاسيكية المفسرة لمصادر الميزة التنافسية) :

تمثل سلسلة القيمة مدخلاً نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، من خلال تقسيمها إلى أنشطة القيمة، وهي تمكن المؤسسة من تحديد العوامل الداخلية الرئيسية واخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للقوة التنافسية، ثم مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة أو الضعف في أنشطة القيمة، وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية هي :

➤ مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة.

➤ مقارنتها مع المنافسين.

➤ المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية لمجال النشاط.

ج - تشخيص المهارات: مقارنة الموارد والكفاءات

(المقاربة الحديثة لميزة التنافسية): وهي تركز على أن الموارد الخاصة هي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد، حيث تشير هذه المقاربة إلى أن جذور الميزة التنافسية نبحت عليها في الواقع داخل المؤسسة، وتقوم نظرية الموارد على أن موارد المؤسسة هي التي تكسبها قوة تنافسية

والتي تتكون من الموارد المالية والبشرية والتنظيمية... الخ ، كما جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات (الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة وتجريبية هي غير ملاحظة أو قليلة جداً، بالإضافة إلى قمة الأدوات الاستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها.

3.1 العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط

الداخلي :

ترتبط المؤسسة بعلاقة تأثير متبادل مع محيطها الداخلي، بحيث يمكن أن يكون تأثير المحيط عليها إيجابياً أو سلبياً، أما نقطة قوة وأما نقطة ضعف.

أ- تأثير المحيط الداخلي في المؤسسة: يمكن أن يؤثر المحيط الداخلي على المؤسسة بأسلوبين هم:

الأول : أن مكونات المحيط الداخلي تفرض حدوداً معينة لنشاط المؤسسة، وبذلك تأتي أهمية امتلاك الإدارة لمقاييس معينة تهدف من خلالها إلى السيطرة على البيئة الداخلية ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرار والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على دوام الابتكار والإبداع ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

2. البيئة الخارجية:

كما رأينا في المحاضرة السابقة اغلب تعاريف بيئة المؤسسة كانت تركز على الجانب الخارجي أكثر من المحيط الداخلي، وهذا ان دل على شيء انما يدل على المكانة والاهمية الاستراتيجية للبيئة الخارجية، وهي التي لها باع طويل في التأثير على المؤسسة وعلى كيانها، وتتمتع على ما سبق سوف نحاول دراسة المكون الثاني من عناصر بيئة المؤسسة الا وهو البيئة الخارجية.

1.2 مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة:

هي كل القوى والكيانات والعوامل والعناصر التي تحيط بالمؤسسة وتمتلك القدرة على التأثير في كل المؤسسة أو في جزء منها، والعكس صحيح بمعنى ان للمؤسسة كذلك القدرة على التأثير في المحيط، هذه العناصر ذات التأثير الكبير والمحتمل على نشاط المؤسسة، بشكل مباشر أو غير مباشر .

2.2 مكونات البيئة الخارجية:

يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى البيئة العامة أو ما يسمى أيضا البيئة الكلية والبيئة الخاصة. وفيما يلي تفصيل لكل منهما:

أ. البيئة العامة (الكلية):

هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتكون هذه العوامل الخارجية قادرة على التأثير على المؤسسة دون أن تكون المؤسسة قادرة على التأثير في هذه العوامل أو تغييرها على المدى القصير، وتتكون من:

الثاني: يقدم المحيط الداخلي فرصا للمؤسسة، فهو قد يحدد سلوكياتها، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من المتطلبات التي تضمن لها البقاء في البيئة التي تعيش فيها.

ب- تأثير المؤسسة في المحيط الداخلي: يتوقف تأثير المؤسسة على المحيط الداخلي على حجمها وأهميتها الاقتصادية، وبشكل عام يكون تأثير المؤسسة على المحيط الداخلي من خلال:

✓ المحافظة على العمالة الموجودة لديها، ويكمن أن يكون التأثير سلبيا إذا اضطرت المؤسسة إلى تسريح العمل لأسباب معينة.

✓ تعمل المؤسسة على ضمان الأجر القاعدي الذي يكفله القانون، وكما يمكن لها الرفع من الأجور لتحسين المستوى المعيشي لعمالها.

✓ تنمية الأنماط الاستهلاكية وتلبية الحاجات المتنامية للأفراد.

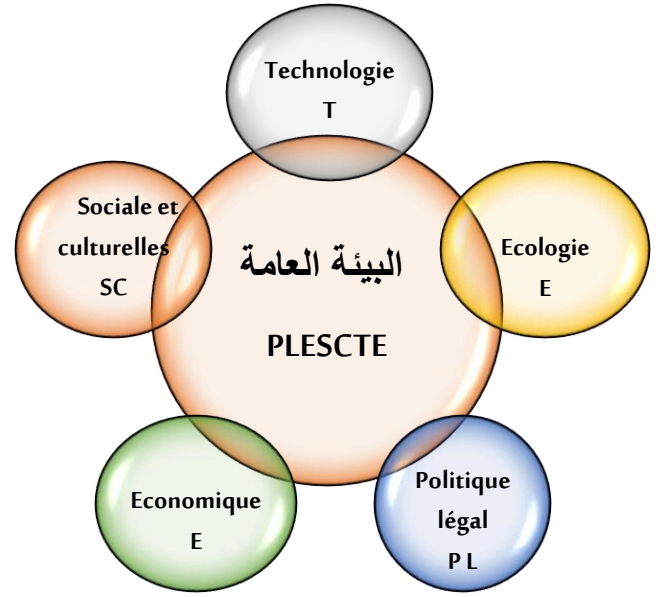
✓ التأثير الإيجابي على الموارد من خلال الاستغلال العقلاني لمجمل مواردها المالية والمادية والبشرية، أو العكس.

✓ مساهمة التطورات التكنولوجية أو العمل على تمويل البحث العلمي من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة يكون لها الأثر الإيجابي على المؤسسة وبيئتها.

الاقتصادية للدولة، معدلات النمو الاقتصادي، وكذا السياسات التجارية الخارجية ومعدلات أسعار الفائدة، التضخم، الضرائب وغيرها، وهناك عوامل أخرى على المستوى القطاعي، كما وفرة الموارد الأولية، ودرجة المنافسة وهيكل السوق ودورة حياته ومستوى الأجور في القطاع وغيرها من العوامل، وهي عوامل تأثيرها يكون مباشر نسبيا على المؤسسة وفي الأجل القصير خلافا من للعوامل على المستوى الكلي.

✓ **المحيط الاجتماعي والثقافي (SC):** هي مجموع العوامل المتعلقة بالمجتمع العام والعلاقات الاجتماعية والتي لها تأثير على عمل المؤسسة، حيث تؤثر المؤسسات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع الذي تنشط فيه، وتشمل العوامل الاجتماعية والثقافية على القيم والعادات والتقاليد، ومن بينها التغيير في نمط المعيشة، ومستويات التعلم والتدريس، وغيرها والتي تنعكس على نوع المورد البشري الذي ستحظى به المؤسسة للقيام بوظائفها، وفي قدرتها التسويقية.

✓ **المحيط التكنولوجي (T):** تتمثل العوامل التكنولوجية في كل المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار والتقنية المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة وغيرها، وهي كلها عوامل تساهم إلى حد كبير في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، كما يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة لذا عليها أن تشجع أعمال البحث والتطوير التي تنعكس على نشاطها، وما يميز العوامل التكنولوجية هو سرعة التغيير التي تحدث فيها حتى يمكن القول أنه من الصعوبة على المؤسسات تحديد اتجاهاتها المستقبلية عكس عوامل المحيط الأخرى، فالتطور التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة معينة أسلوبا إنتاجيا بأكمله. "لذلك عند وضع المؤسسة لمخططاتها وخاصة الإنتاجية منها لابد عليها من الأخذ بعين الاعتبار لما قد يطرحه المحيط من تقنية وتكنولوجيا جديدة محاولة دوما الحصول على ما هو جديد حتى تكون في مستوى ما هو متوفر لدى منافسيها، وحتى تضمن



✓ **المحيط السياسي والتشريعي (PL):** شمل كل المتغيرات ذات الطابع السياسي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة بصفة عامة، فطبيعة نظام الحكم (ديمقراطي، شمولي، جمهوري، ملكي...) كلها لها تأثير على المؤسسة، كما أن فالقوانين التي تسطرها الدولة هي من تحكم نشاطها (تأسيس شركة، الحد الأدنى، الشخصية المعنوية، المقر الاجتماعي...)، وتحكم أيضا علاقاتها مع باقي الأعوان الاقتصاديين الآخرين كما هو الحال بالنسبة لقانون العمل، قانون المالية، القانون التجاري، قانون حماية المستهلك، قانون المحافظة على البيئة، التحالفات والشراكة... كما أن للنظام السياسي عموما دورا هاما في تحديد هياكل السوق، وطبيعة وقوة المنافسة وكذا مستوى الأسعار، فمدى تنظيم الدولة للشؤون الاقتصادية يمكن أن يشجع أو يعيق قطاعات اقتصادية دون سواها.

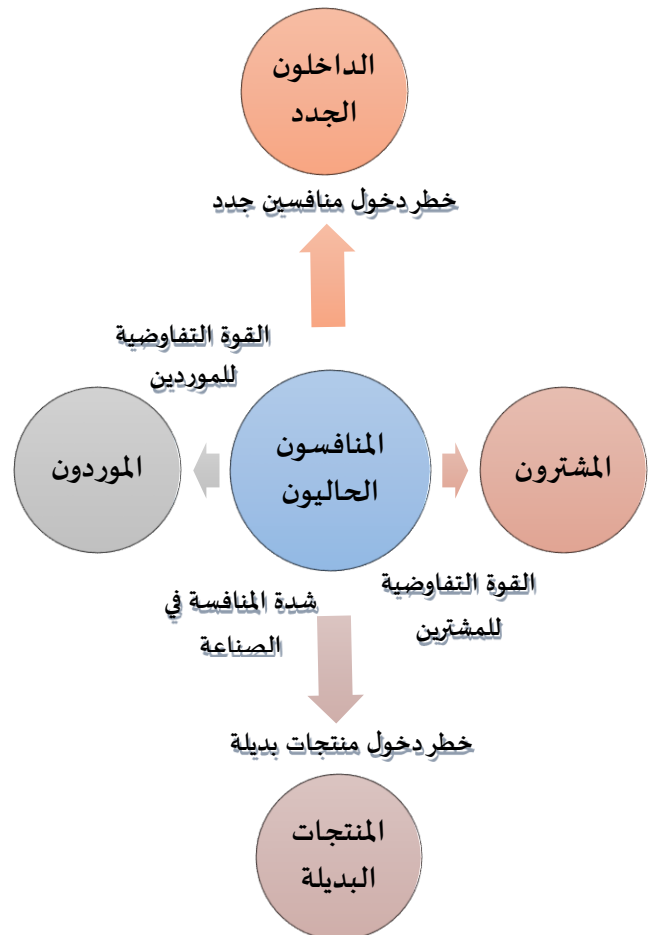
✓ **المحيط الاقتصادي (E):** يعتبر المحيط الاقتصادي من أكثر العوامل الخارجية تأثيرا على المؤسسة خاصة الصناعية منها نظرا لطبيعة نشاطها من جهة ولكونه مصدرا لمختلف مواردها والمستقبل لمنتجاتها، من جهة أخرى، وتشمل العوامل الاقتصادية على المستوى الكلي (العام) عوامل مختلفة منها الفلسفة

القيام بمهامها وأنشطتها التقنية والتسييرية وبالتالي التحسين المستمر لمستوى نشاطها والحفاظ على قدرتها التنافسية.

✓ المحيط الإيكولوجي (E): تهتم المؤسسة بقوانين حماية البيئة، معالجة الفضلات، الاستغلال الأمثل للموارد، الضجيج يخلق التوتر العصبي، التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية.

ب. البيئة الخاصة:

وهي بيئة النشاط والبيئة الصناعية للمؤسسة، ويمكن إجمالها وفق القوى الخمسة لمايكل بورتر كما هو موضح في الشكل:



✓ شدة المنافسة (المنافسين الحاليين): هم جميع المؤسسات التي تنافس المؤسسة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، وقد تتنافس المؤسسات على أساس الأسعار، أو على أساس الترويج والإعلانات الجذابة والخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير، كما انه أحيانا لا يكفي أن تلبى المؤسسة احتياجات المستهلكين المستهدفين فقط، إنما عليها أن تكتسب ميزة في مواجهة منافسيها من خلال عروض أكبر وأقوى تبقى في أذهان المستهلكين.

✓ قوة تفاوض الموردون: هم من يزود المؤسسة بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال، فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة، ويعد الموردون عاملا مهما جدا ضمن البيئة الخاصة للمؤسسة، فهم من يوفر المواد التي تستعملها المؤسسة في ممارسة نشاطها، وعليه من المستحسن أن يكون لها أكثر من مورد واحد في نفس الوقت لضمان تدفق المدخلات، وضمان القوة التفاوضية للمؤسسة، حيث تتوقف قوة الموردين على كبر حجمهم وتركيزهم، وعلى قيامهم بتوريد مدخل لا يوجد له بديل، وعلى ارتفاع تكاليف التحول إلى موردين آخرين في الصناعة. ومن أمثلة الموردين الأقوياء موردي المكونات الحيوية مثل شركة TSMC التايوانية لصناعة أشباه الموصلات المحدودة.

✓ قوة تفاوض الزبائن: وهم من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، على اعتبار أن حجم المبيعات من السلع والخدمات يعد حاسما لبقاء ونمو المؤسسة، مما يجبرها على تحقيق رضا الزبائن، من خلال تلبية احتياجاتهم المتماشية مع أذواقهم وتطلعاتهم، وتزيد قوة الزبائن ونفوذهم بالنسبة للمؤسسة إذا ما كانوا يشترون جزءا كبير من منتجاتها أو خدماتها، أو إذا كان المنتج نمطي وغير مميز مما يسهل

3. 2 تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية للبيئة الخارجية:

تتم الدراسة والتحليل باستخدام أسلوب يطلق عليه اسم SWOT اختصارا للكلمات:



وهو النموذج الذي يسمح للمؤسسة بتحليل دقيق لبيئتها الداخلية عن طريق دراسة عوامل القوة والضعف مثل ما رأينا في المحاضرة السابقة للبيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية وهو ما سوف نتناوله، بمعنى دراسة الفرص الموجودة فيه والتهديدات المحتملة على كينونة المؤسسة، ويعتمد تحليل البيئة الخارجية أساسا على ما يلي:

أ. تحليل البيئة الخارجية العامة: وهو العملية التي يقوم بها الاستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية، السوقية، التنافسية، التكنولوجية، السياسية، الجغرافية، الاجتماعية والثقافية، بهدف تحديد دراسة وتحليل فرص أو مخاطر محتملة على المؤسسة ويهدف صياغة الخطط الاستراتيجية. وعند إجراء عملية المسح والتحليل البيئي لابد للمحلل أن يكون ملما ومطلعا على العديد من المتغيرات الموجودة في البيئة العامة والتي يمكن أن ينتج عنها أو عند تغييرها فرصة بالنسبة للمؤسسة تستطيع ان تقتنصها، او العكس تجنب تهديد كان يمكن ان يؤدي بالمؤسسة الى المجهول، مثل (تشديد الطريق العابر للصحراء) يعتبر

الانتقال إلى مؤسسة أخرى منافسة، ويكون هذا التحول بتكلفة منخفضة أو بدون تكلفة، وفي هذه الحالة قد تخسر المؤسسة زبائنها لصالح منافسيها، مما يجعل من قوة تأثيرهم عليها كبيرا.

✓ **الداخليين الجدد (المنافسين المحتملين):** هم جميع المؤسسات التي سوف او يمكن ان يكونوا منافسين للمؤسسة في نفس الصناعة او القطاع، وبالتالي لا يقتصر التأثير من طرف المنافسين الحاليين فقط، إنما يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حجم وقوة وإمكانيات المنافسين المحتملين، ومدى قدرتهم على تهديد المؤسسة، حيث يمثل المنتجون الجدد إمكانات وطاقات انتاجية جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسالب على ربحية المؤسسة، ويتوقف تهديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول، فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفا، أما إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيرا.

✓ **السلع البديلة (الاحلالية):** هم جميع المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة تعد من ضمن منافسيها، خاصة إذا كانت هذه السلع والخدمات تعتبر بديلا قويا لمنتجات المؤسسة، وتشبع حاجات ورغبات المستهلكين، كونها قد تقنع المستهلك باقتناء منتجها إذا ما قدمته بشكل وجودة أفضل وبسعر أقل أو كان تسويقها قويا، ويزيد تهديد المنتجات البديلة إذا كانت بديلا تاما لمنتج المؤسسة، وامكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف، ومدى هجومية المنتجين البدلاء، وتنافسية السعر فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة.

فرصة للمؤسسات الجزائرية للدخول للأسواق الافريقية
يجب ان تقتنصها.

ب . تحليل بيئة المنافسة (البيئة الخارجية الخاصة):
تولي المؤسسة لتحليل البيئة التنافسية أهمية قصوى
لأنها البيئة الأكثر تأثيرا على المؤسسة بالمقارنة مع البيئات
الأخرى، والتي على احتكاك مباشر مع المؤسسة ولهذا
تعطي المؤسسة لكل عنصر من عناصرها تشخيصا معمقا
ودقيقا ودوريا:

① المنافسون الحاليون: (شدة المنافسة في الصناعة):
يجب مراعاة ما يلي:

✍ العوامل التي تزيد من شدة المنافسة في الصناعة:

— تعدد المنافسين وتساوهم في القوة؛

— بطء معدل النمو في الصناعة؛

— عدم تمايز المنتجات داخل الصناعة؛

— مدى وجود فائض في الطاقة الإنتاجية في الصناعة.

✍ حواجز الخروج من الصناعة:

— امتلاك أصول كبيرة؛

— تكنولوجيا معقدة؛

— الضغوط الحكومية والتنظيمية.

② العوامل المؤثرة على القوة التفاوضية للموردين
الدوليين:

— عدد الموردين المهمين؛

— تمييز منتجات الموردين؛

— قيام الموردين بالتكامل العمودي الأمامي (تكامل
عمودي من جهة المصب).

③ العوامل المؤثرة على القوة التفاوضية للعملاء:

— الشراء بكميات كبيرة؛

— مدى توفر بدائل لمنتجات الصناعة؛

— تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة
للمشتريين منخفضة؛

— قدرة المشتريين على التكامل الرأسي الخلفي (المنبع).

④ الداخلون الجدد في الصناعة:

يجب مراعاة ما يلي:

✍ حواجز الدخول الى الصناعة:

— اقتصاديات الحجم؛

— تمييز المنتج؛

— مدى الاحتياج الأولي إلى رأس المال؛

— النفاذ إلى قنوات التوزيع.

ولذا كلما ارتفعت حواجز الدخول كلما ارتفعت جاذبية
الصناعة (فرص الربحية) للمنتجين الحاليين.
✍ التهديدات:

— زيادة حدة الصراع على الحصة السوقية؛

— ارتفاع إجمالي الطاقة الإجمالية ➡ زيادة مستوى

العرض ➡ يؤثر على السعر والربحية؛

— تبدل موازين القوى لأن القادمين الجدد يأتون بأفكار
وطرق جديدة؛

— زيادة الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات
الصناعة.

⑤ العوامل المؤثرة على قوة المنتجات البديلة:

— انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين وقدرتهم على

التغيير والاتجاه نحو البدائل؛

— شراسة ومهارة منتجي البدائل؛

— تحسن الثنائية سعر، قيمة للمنتجات البديلة وكونها
أكثر إغراء للمشتريين من منتجات الصناعة.

ج . تحديد الفرص والمخاطر والوضعية التنافسية: من
خلال التحليل السابق تخلص المؤسسة إلى ضبط قوى
المنافسة التي ستؤخذ بعين الاعتبار في فهم الوضعية

التنافسية، كما يتجلى بهذه الدراسة فرص المحيط ومخاطره وتحولاته المستقبلية، كما يوضح هذا التحليل وضعية المؤسسة في محيطها ومعالم المتوقع الاستراتيجي الذي ستبناه.

وعلى أساس التحليل السابق تبني المؤسسة استراتيجياتها حسب مصفوفة SWOT:

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	مجالات القوة (S)	مجالات الضعف (W)
الفرص (O)	استراتيجية نمو وتوسع	استراتيجية تطوير وتحسين
التهديدات (T)	استراتيجية ثبات واستقرار	استراتيجية انكماش

4.2 الاستجابة المطلوبة من المؤسسة :

اعتمادا على إدراك المؤسسة للظروف التي ينبغي مجابتهها والمتغيرات التي يمكن التحكم بها فإن استجابة المؤسسة تكون وفق الحالات التالية:

- ✓ اختيار الهيكل التنظيمي المناسب؛
- ✓ التحسين المستمر للمخرجات؛
- ✓ نظام الرصد؛
- ✓ القيام بالبحث والتطوير؛
- ✓ اختيار الأسواق الأقل منافسة؛
- ✓ التنوع في السلع والأسواق؛
- ✓ الاندماج والتحالف.