**المحاضرة الثانية: دراسة بيئة المؤسسة**

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث فيها، ومدى تأثيرها على المؤسسة، وذلك بما يتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

**أولا: تعريف بيئة (محيط) المؤسسة**

يمكن تعريف بيئة(محيط) المؤسسة على أنها:"كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير –لسيطرة الإدارة- مثل مستوى اداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الانتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع."

كما يمكن تعريف محيط المؤسسة على أنه مجموع القوى والممثلين الذين لديهم القدرة على التأثير على الأهداف والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.

**ثانيا: تصنيف بيئة المؤسسة**

تصنف بيئة المؤسسة إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية، وهي كالتالي:

1. **البيئة الخارجية للمؤسسة :** تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة، والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة، ويصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرص التي تتيحها أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي تواجهها، وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.
2. **البيئة الخارجية العامة:** تتمثل في مجموعة المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئية، التي تعمل المؤسسة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر مما يستلزم قيام المؤسسة بدراسة أثر تلك المتغيرات وتحليلها باستمرار، وتتمثل فيما يلي:

* **العوامل السياسية** : تعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على نشاط المؤسسة كسياسة الضرائب، نمط السلطة السياسي وتأثيرها على المؤسسات، درجة الاستقرار السياسي، وتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي،...
* **العوامل الاقتصادية**: تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومتمثلة في الدخل الوطني والفردي، ومعدلات الفائدة، ومعدلات التضخم، وأسعار الصرف، والسياسات المالية والنقدية للدولة وكذا السياسات الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية، إضافة إلى المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليا دورا مؤثرا في البيئة الاقتصادية، كالعولمة، وتحرير التجارة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة.
* **العوامل الاجتماعية**: يقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية، حيث تؤثر هذه العوامل على رغبات، عادات المستهلكين، توقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.
* **العوامل التكنولوجية** : وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على نشاط المؤسسة، حيث تعتبر التكنولوجيا عاملا رئيسيا في ميدان المنافسة، فاستخدام التكنولوجيا يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية.
* **العوامل القانونية** : توضح تأثير القوانين الوطنية والعالمية على نشاط المؤسسة، كالقوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المؤسسة، وقوانين العمل والتأمينات، وقوانين الضرائب والجمارك، وقوانين المنافسة، والاتحادات والنقابات،...
* **العوامل البيئية** : والمتمثلة في قضايا حماية البيئة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

1. **البيئة الخارجية الخاصة :** تتضمن البيئة الخاصة أو البيئة الصناعية العوامل التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات. وفي هذا السياق يعرض Porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل**: **نموذج القوى الخمس للتنافس عند** porter

**الداخلين المحتملين**

**المنافسين في القطاع**

**شدة المزاحمة بين المنافسين**

**الزبائن**

**البدائل**

**الموردون**

تهديد الداخلين الجدد

قدرة قدرة

التفاوض للزبائن التفاوض للموردين

تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة

وتتمثل القوى الخمس ل porter المؤثرة في الصناعة والمحددة لربحيتها فيما يلي:

* **تهديد الداخلين الجدد** : إن تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا في القطاع والسعي وراء تحقيق ميزة تنافسية عنهم، وإنما يتعدى إلى الداخلين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم خاصة بالنظر إلى ما يمكن أن يحملونه معهم من قدرات جديدة وموارد وفيرة مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، مما يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة والذي ينتج عنه انخفاض في هوامش الربح للمؤسسات القائمة في صناعة ما.
* **تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة** : وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة ظاهريا عن ما تقدمه المؤسسة لكنها تؤدي نفس وظائف المنتجات الأصلية، وفي بعض الأحيان قد تشكل تهديدا تنافسيا كبيرا خاصة من ناحية السعر، فوجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى منتجات الصناعة الأخرى**.**
* **قوة تفاوض الزبائن** : إن قوة مساومة الزبائن تشكل بدورها تهديدا على القطاع، على اعتبار أن الزبائن يسعون إلى تدنية الأسعار، مع المفاوضة على الخدمات الواسعة والجودة الممتازة، ولاشك أن ذلك كله سيؤثر سلبا على مردودية القطاع وجاذبيته، ومنه على تنافسية المؤسسة.
* **قوة تفاوض الموردين**: إن للموردين تأثير كبير على المركز التنافسي للمؤسسات وبالتالي على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم إما في رفع الأسعار أو في تدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا**.**
* **شدة المزاحمة بين المنافسين** : تمثل شدة المزاحمة ما بين المتنافسين في الصناعة مرتكز نموذج (porter) لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة أعلاه، حيث تسعى المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق، وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون.

1. **البيئة الداخلية للمؤسسة:** تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وعليه عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة وتنظيمها(التسويق، الإنتاج، التموين، التمويل، الموارد البشرية، البحث والتطوير)

* **وظيفة التسويق**: وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات، واستراتيجيات، والوظائف التسويقية، فهي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.
* **وظيفة الإنتاج**: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات(المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات(منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها.
* **وظيفة التموين(الإمداد):** يتعلق بوظيفة الشراء، وتتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها.
* **وظيفة الموارد البشرية**: تشتمل على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة، كما أن تسيير الموارد البشرية بفضل دورها في تحديد، وترقية الكفاءات، وتحفيز المستخدمين لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات.
* **وظيفة التمويل**: تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.
* **وظيفة البحث والتطوير**: تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وسلع.

**ثالثا: نتائج تقييم البيئة**

1. **نتائج تقييم البيئة الخارجية:** من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية، تحديد من جهة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة، ومنه العمل على تفاديها، ومن جهة أخرى تحديد الفرص المتاحة في السوق والتي لابد من استغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

* **الفرص**: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر ايجابيا عليها، أي أن الفرصة 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.
* **التهديدات:** هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافس قوي للسوق، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، والتغيرات التكنولوجية، مما يؤدي إلى تضاؤل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.

1. **نتائج تقييم البيئة الداخلية:** إن قيام المؤسسة بالتعرف على بيئتها الداخلية أو بعبارة أخرى تقييم إمكانياتها الداخلي، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

* **نقاط القوة :** تتمثل في المزايا والإمكانات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة دون غيرها، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف هذه القوة، وقد تتمثل في مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين أو العملاء...الخ.
* **نقاط الضعف:** هو النقص في الإمكاناتأو المهارات أو القدرات، والذي قد يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر وتفوت عليها اقتناص الفرص، فعلى المؤسسة السعي للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.