

## الفصل الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين 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.

إن بيئة المؤسسة الخارجية متعددة المتغيرات، حيث تشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الثقافية، المنافسون، الزبائن، الموردين، القوى العاملة... هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (الإدارة، المالية، التسويق، الإنتاج، التموين...)، حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومنه أخذ فكرة كافية عن مدى قدرتها على استغلال الفرص أو تفادي التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

1- تعريف البيئة: يمكن تعريف البيئة على أنها(1): " 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 أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع".

هناك تعاريف أخرى للبيئة نلخصها فيما يلي(2):

- تعريف روبنز (Robbins): " البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة ".

- تعريف هاولي (Hawley): " البيئة هي جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو

لديها إمكانيات التأثير على المؤسسة".

- تعريف وراش و فواش (Wren و Voich): " تتمثل البيئة في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".  
بالإضافة إلى ذلك هناك من يرى بأن المحيط هو تلك القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسات ونشاطاتها (3).

- نستنتج مما سبق بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:
- البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها(منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين...)
  - من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاوله نشاطاتها بمعزل عن البيئة، لأن مصيرها هو الزوال.
  - تتباين قدرات المؤسسات في كيفية العامل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد هناك نوعين من المؤسسات:
  - المؤسسة المتفاعلة: تتمثل 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: تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به شركة كوكاكولا في منتصف السبعينات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية مقابل انتزاع قرار من أعضاء ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.

2- تصنيف بيئة المؤسسة: يمكن تصنيف بيئة المؤسسة حسب هودج و أنتوني (Anthony و Hodge) إلى ثلاثة مستويات، هي (4):

1- البيئة الجزئية.

2- البيئة الوسيطة.

3- البيئة الكلية.

في دراستنا هذه سنلخصها في مستويين فقط:

1- البيئة الخارجية، وتشمل كل العوامل خارج المؤسسة (البيئة الوسيطة والبيئة الكلية)،

2- البيئة الداخلية: تشمل كل العوامل داخل المؤسسة، أو كما يسميها البعض البيئة الجزئية (المؤسسة نفسها).

1.2- البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية: من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أو سلبية (الفرص والتهديدات)، فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة، وتتكون من مستويين (البيئة الكلية، البيئة الوسيطة أو الصناعية).

1.1.2- البيئة الاقتصادية: تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات المستويين المحلي والعالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات:

- معدل الفائدة. - الميل للإنفاق.

- الميل للادخار. - معدل التضخم.

- إمكانية الاقتراض. - الضرائب والرسوم.

- متوسط الدخل الفردي. - ميزان المدفوعات

- السياسات الاقتصادية والمالية - قيمة العملات الأجنبية.

إن المؤسسة من الواجب عليها تقييم هذه العناصر وغيرها من أجل أخذ فكرة

عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق أو في البلد التي ترغب العمل فيه.

2.1.2- البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافي، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لابد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

- عدد المواليد. - مستوى الثقافة والتعليم. -الولاء للوطن. - أهمية الصحة والنظافة.
- طرق قضاء وقت الفراغ. - عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة. - عدد النساء العاملات. - الجماعات المؤثرة اجتماعيا. - القيم الدينية السائدة. - عادات الشراء والتسوق.
- هيكل السكان (السن/الجنس). أهمية الجودة والدقة.

3.1.2- البيئة السياسية والقانونية: تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم(5)، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسات، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي:

- الضرائب والرسوم. - الإعفاءات الجمركية. - العلاقات الدولية. - القرارات السياسية. - الاستقرار السياسي. - التحالفات الاقتصادية والعسكرية.
- تحديد الأسعار. - قوانين حماية البيئة. - قوانين حماية المستهلك.
- المواصفات القياسية للجودة. - قوانين العمالة المحلية والأجنبية...

4.1.2- البيئة التكنولوجية: تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية(6)، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة لا يمكنها أن تتنافس وتعمر طويلا في السوق، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية، ما يلي(7):

- التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون. - التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- طرق الحصول على التكنولوجيا. - التكنولوجيا الحديثة في التخزين.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا. - التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا. - التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

5.1.2- المنافسون: تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم (8)، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها، أو بعبارة أخرى كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة والعكس صحيح. وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة النسبية بينهم.

مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسون الحاليون، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسون المحتملون والذين ينتظرون الفرصة السانحة للدخول إلى السوق وتهديد المؤسسة

6.1.2- الزبائن: إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها ( الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...)، لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن أجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات تقانات مهمة ومسهلة لذلك، من بينها(9): " تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، والبقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة".

7.1.2- الموردون: إن المردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، وعكس ذلك يحث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شوطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التموين...).

نستنتج بأن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك

الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، وعدم الاعتماد على مورد واحد.

8.1.2- القوى العاملة: يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الصناعية)، والتي ينبغي تقييمها دوريا من أجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة، حيث أن غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات المتنافسة عالميا، كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة المرتفع، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة رخيصة وبأقل تكلفة.

9.1.2- السلع البديلة: تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علما أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار ورفع الجودة...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

2.2- البيئة الداخلية للمؤسسة: تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، 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، التمويل، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير).

1.2.2- وظيفة التسويق: علما أن التسويق يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، فضلا عن

دراسة الأسواق ومنح الضمانات والخدمات ما بعد البيع، وعادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية (10):

- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.
- القدرة على التنبؤ.
- وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.
- إقناع الزبائن بعدالة أسعار المؤسسة.
- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.
- وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة.
- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.
- وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.
- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.
- وجود خدمات ما بعد البيع.

2.2.2- 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، والتي نذكر من أهمها (11):

- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.
- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
- القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.
- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.
- الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسباً.
- القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
- وجود آلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج (نظام الصنع المرن).

3.2.2- وظيفة التمويين(الإمداد): تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها، ومن أهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية(12):

- وجود علاقة طيبة مع الموردين.
- القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
- تعدد مصادر التوريد.
- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أحسن شروط الشراء.
- القدرة على توفير(تقليل) نفقات التخزين.
- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.

4.2.2- وظيفة الموارد البشرية: تتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف النقاط التالية في الوظيفة(13):

- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.
- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
- انخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالمنافسين.
- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
- استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة.
- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

5.2.2- وظيفة التمويل: تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى، ويتم الحك على نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف العناصر التالية(14):

- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.

- القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل.
- القدرة على الحصول على قروض قصيرة الأجل.
- وجود علاقات طيبة مع المقرضين.
- تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
- وجود هيكل تمويل مرن.

6.2.2- وظيفة البحوث والتطوير: تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية(15):

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها.
- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.

### 3- نتائج تقييم البيئة:

1.3- تحليل الأبعاد البيئية: ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة، وذلك من حيث عدم التأكد وتعقد البيئة ومدى استقرارها، ومن بين أهم الدراسات تلك التي قام بها الكاتب (Duncan) الذي اقترح بعدين أساسيين يحددان درجة عدم التأكد وهما (16):

- التعقد،
- الاستقرار.

بالنسبة لتعقد البيئة، تشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات

العناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة. أما بالنسبة للاستقرار، فيشير إلى مدى عدم الاستقرار والتغير في المكونات والعناصر البيئية.

يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتمادا على بعدي التعقد وعدم الاستقرار،

نستنتج بأن هناك أربعة حالات لعدم التأكد قد تواجهها المؤسسة وهي (17):

1- البيئة البسيطة - الثابتة، تتصف بعد تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة (البقال، محطة البنزين).  
2- البيئة المعقدة - الثابتة، تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع (الجامعات، المعاهد، شركات التأمين).

3- البيئة البسيطة - المتغيرة، وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبيا، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعا ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها (صناعة الأطفال، لعب الأطفال).

4- البيئة المعقدة - المتغيرة، تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

2.3- نتائج تقييم البيئة الخارجية: 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 من، جهة تهديدات أمام المؤسسة ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية، 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.

أ- مفهوم الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها (18)، 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 منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن (19).

ب- مفهوم التهديدات: التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه (20)، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضاؤل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.

مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالا مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة....

3.3- نتائج تقييم 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- مفهوم نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون (21)، 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- مفهوم نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها

وتقويمها لتقليل أثارها السلبية(22).

في الأخير 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، يتطلب الأمر فحصا لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجابيا أو سلبيا على مستقبل عمليات المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليلا للبيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلا مقابلا للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، لأن الفرصة لا بد أن تقاس نسبة إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة. وعليه قد يصعب على المؤسسة استغلال كل الفرص التسويقية المتاحة عالميا بفعل محدودية الإمكانيات سواء المتعلقة باقتحام هذه الأسواق أو تلك المتعلقة بدراستها وتحليلها أو بفعل صغرها.