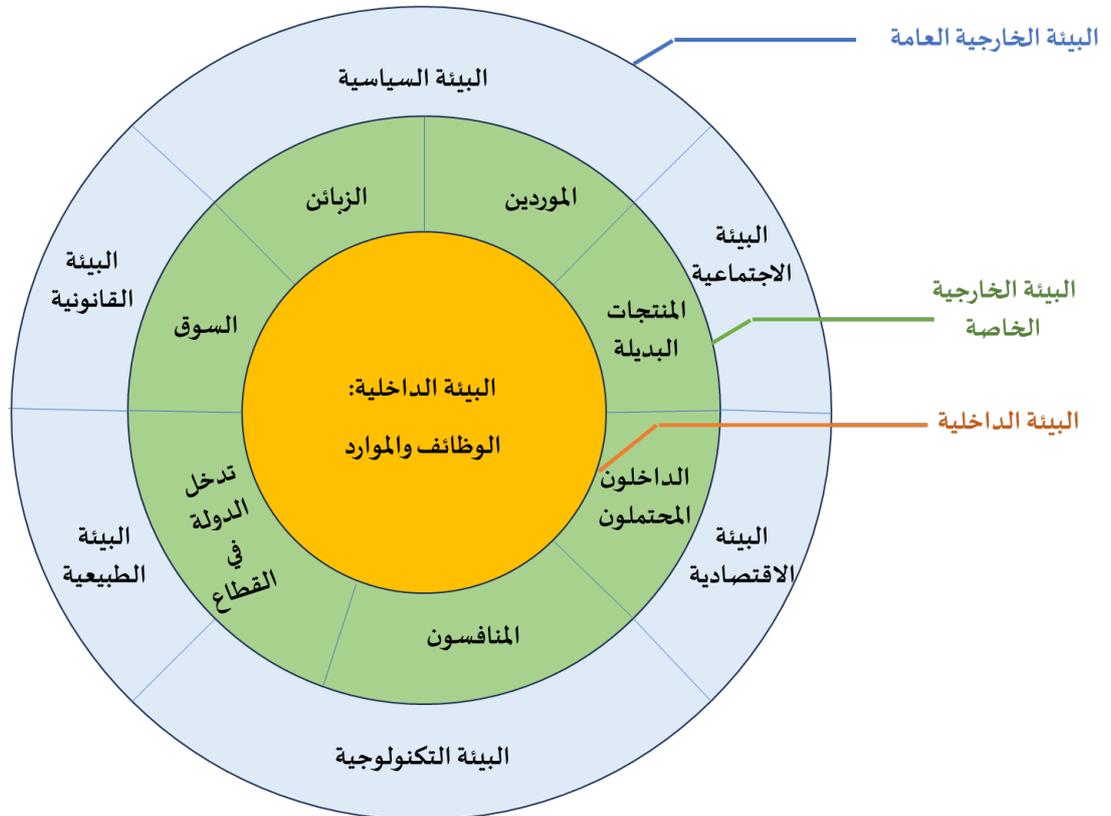


المحاضرة التاسعة: المؤسسة والمحيط (بيئة المؤسسة)

- 1- تعريف بيئة المؤسسة: هي مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية التي يمكن أن تمثل نقاط قوة أو ضعف (الداخلية)، وفرصا أو قيودا وتهديدات للمؤسسة (الخارجية)، لذا فإنها تفرض عليها سلوكا معيناً وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء وتحقيق أهداف هذه الأخيرة، كما يمكن اعتبار البيئة مصدراً لتمويل المؤسسة بالموارد ومنفذاً لمنتجاتها.
- 2- الأسباب الموجبة لدراسة البيئة: هناك العديد من الأسباب التي تفرض على المؤسسة دراسة بيئتها ومتابعتها، من أهمها:
 - استخدام المؤسسة لموارد البيئة من مدخلات وما تقدم لها من مخرجات، ما يفرض عليها متابعة دائمة لتطور العرض والطلب.
 - ضرورة مواكبة التقدم الهائل في التطورات التكنولوجية.
 - أهمية تحديد المؤسسة لسلوكها من خلال معرفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.
 - تنامي عدد المؤسسات ما يرفع من حدة المنافسة واتساع رقعتها.
 - زيادة جاذبية القطاعات وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق.
 - إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق وفي المجتمع.
 - ارتباط المؤسسة بالأطراف المشاركة الذين تتأثر بهم وتؤثر فيهم.
 - تطور بيئة الأعمال بسبب إفرزات العولمة وتسارع تقلبات البيئة.
 - التغيرات والتحولات السريعة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية وغيرهما... ما أدى إلى ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية، المنتجات الجديدة سريعة الانتشار، التسويق المتطور، زيادة التنافسية (التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالمعرفة) وهذا كله في إطار حرية آليات السوق وحرية التجارة الخارجية.
 - إتساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج وتشابكها.
 - صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.
- 3- أقسام بيئة المؤسسة: تنقسم بيئة المؤسسة إلى قسمين:



أ- البيئة الداخلية: هي مختلف العوامل والمكونات الداخلية للمؤسسة وما تتمتع به من جوانب في أدائها الخاص، أي مختلف الوظائف والموارد التي تؤثر على نشاط المؤسسة والتي تقع ضمن إطار تحكمها، ولمعرفة نقاط القوة والضعف المتعلقة بوظائف المؤسسة يمكن النظر إلى مؤشرات كل وظيفة كما يبين الجدول التالي:

وظيفة الإنتاج	وظيفة التسويق	وظيفة الموارد البشرية	وظيفة المالية
الطاقة الإنتاجية	حجم المبيعات	عدد الأفراد	توفر الموارد المالية
نوعية الإنتاج	النصيب من السوق	نوعية الموارد البشرية	حساب رؤوس الأموال العاملة
معدل المقابلة الباطنية	التوزيع الجغرافي للمبيعات	جو العمل	<u>النسب المالية مثل:</u>
أجال الإنتاج	توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع	معدل الدوران	- الاستقلالية المالية
عمر التكنولوجيا	سياسة الهوامش الربحية	نسبة الغياب	- هامش التمويل الذاتي
عمر التجهيزات	صورة العلامة	نسبة التأطير	- القيمة المضافة، دوران المخزونات
تكاليف الإنتاج	نوعية المنتجات	توزيع الأفراد على الوحدات والمراكز	- الربحية
تموقع وحدات الإنتاج	نوعية الخدمة	البرامج التدريبية	- عائد السهم
نوعية خدمة ما بعد البيع	سياسة الأسعار		
هيكله التكاليف... الخ	وفاء الزبائن، فعالية الإعلان، فعالية قوة البيع...		

أما بالنسبة لاستخراج نقاط القوة والضعف المرتبطة بالموارد فيتوجب معرفة الموارد الضرورية لاستمرارية وبقاء المؤسسة، بالتالي تصيح النظرة إلى تقسيم موارد المؤسسة مختلفة عن التقسيم العادي، إذ تقسم الموارد في هذا الإطار إلى:

* موارد عادية متاحة لجميع المؤسسات: موارد بشرية - موارد مالية - موارد تقنية - موارد مادية - موارد غير ملموسة.

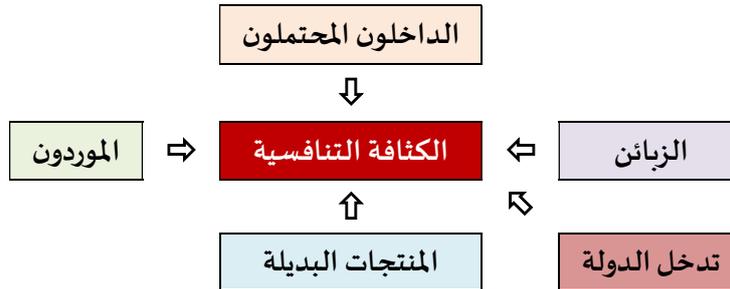
* موارد إستراتيجية: هي جميع الموارد المعقدة والمتجددة في المؤسسة غير الموجودة عند المنافسين، تسمح لها بإنشاء أفضلية تنافسية وتضمن استمراريتها، حيث تتميز بأنها ذات قيمة نادرة غير قابلة للتقليد وذات إطار تنظيمي معين يمكننا من الاستفادة منها.

ب- البيئة الخارجية: هي مجموع العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ومجال تحكمها وتؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تتيح هذه البيئة فرصا وإمكانيات يمكن أن تغتنمها وتعتمد عليها المؤسسة، كما يمكن من خلالها معرفة التهديدات التي تحيط بالمؤسسة. وتصنف عوامل البيئة الخارجية حسب مستويات معينة كما يلي:

* البيئة الخارجية الكلية أو العامة: البيئة العامة هي أبعد بيئة بالنسبة للمؤسسة حيث تجمع العناصر التي تؤثر على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها (سياسية، اقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية، إيكولوجية....)، ويمكن تصنيف هذه العناصر حسب نموذج PESTEL كما يلي:

البيئة الاقتصادية (Economic)	البيئة السياسية (Political)
- دورة حياة الأعمال - معدل النمو الاقتصادي - سعر صرف العملة - سعر الفائدة - اتجاه الأسعار نحو التضخم - معدل الدخل - معدل الضرائب - طبيعة اقتصاد البلد - السياسة المالية الحكومية - البنى التحتية	- النظام السياسي - الاستقرار السياسي - تحرير الأسواق - بروز ظاهرة العولمة - تبني الدول والشركات للمعايير العالمية ومدى الالتزام بها
البيئة التكنولوجية (Technological)	البيئة الاجتماعية والثقافية (Social)
- المستوى التكنولوجي للبلد - سرعة تطور التكنولوجيا - تكلفة التكنولوجيا - الحكومة الالكترونية - التجارة الالكترونية - نظام الدفع - مراكز البحث والتطوير - الجامعات	- التركيبة الديموغرافية للسكان - الخصائص الثقافية - العقيدة ونظام القيم الاجتماعية - العادات والتقاليد - المستوى التعليمي - المهرجانات والتظاهرات الثقافية - الانفتاح على الثقافات الأجنبية - تغير الاتجاهات الاجتماعية والثقافية للمستهلكين حسب المستوى المعيشي للبلد
البيئة القانونية (Legal)	البيئة الإيكولوجية (Echological)
- قانون الاستثمار - قوانين الضرائب - تشريعات العمل - قوانين الشركات	- القوانين البيئية - التكنولوجيا البيئية - الوعي البيئي للمجتمع - الموارد الطبيعية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة

* البيئة الخارجية الخاصة (القريبة جداً): هي عناصر قريبة جداً من المؤسسة مثل السوق، الزبائن، المنافسين، الموردين، ومختلف المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، ويؤثرون عليها هي فقط، وهي تجمع بين الصناعة أي القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ويؤثر فيها مباشرة والسوق، وهو ما يبيّنه نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس كما يلي:



4- حالات البيئة وسلوك المؤسسة تجاهها

أ- البيئة المستقرة: هي بيئة لها درجة تغير صعبة نادرة، ويمكن للمؤسسة تجاهل تغيراتها حيث أنها لا تؤثر عليها بدرجة كبيرة، مثلاً عندما تتمتع المؤسسة بمنافسة محدودة، ومعدلات طلب مستقرة، ولا تواجه تغييرات كبيرة في القوانين واللوائح، والظروف الاقتصادية والسياسية في المنطقة التي تعمل بها مستقرة، فيمكنها تجاهل هذه التغيرات البسيطة والنادرة.

ب- البيئة الانتقالية: تغيراتها نادرة، لكن حدوثها يمكن أن يعني زوال المؤسسة، لذا يجب على المؤسسة أن تكون السباق في إحداث التغير المحتمل ووقوعه. على سبيل المثال، يمكن أن تصدر حكومة قانوناً جديداً يتطلب من المؤسسات التي تعمل في مجال معين الالتزام بمتطلبات جديدة تتعلق بالسلامة أو البيئة. في هذه الحالة، يتطلب التعامل مع البيئة الانتقالية تحديد المتطلبات الجديدة وتقييم الأثر على المؤسسة وتطوير خطة للالتزام بهذه المتطلبات، يجب أن تعمل المؤسسة على تحديث الإجراءات والتدابير اللازمة للامتثال للقانون الجديد وتوفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتنفيذ هذه التغييرات بشكل صحيح. ومن المهم أيضاً تعزيز التواصل مع الجمهور المستهدف وشركاء الأعمال لتبني الالتزام بالمتطلبات الجديدة وتقديم المساعدة والدعم المطلوب.

ج- البيئة غير المستقرة: هي البيئة التي يجب التكيف معها دائماً، وذلك بإدراك المؤسسة للقيود والفرص ومحاولة التغيير السريع لضمان التكيف الملائم، وهذا يحتم توفر إمكانات مالية، تكنولوجية، بشرية ...

د- البيئة العاصفة: درجة التغير وأهميتها في هذه البيئة عالية جداً، حيث تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل عمليات البحث والتطوير. مثلاً الأزمة الصحية الناجمة عن جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) التي بدأت في نهاية عام 2019 التي تسببت في إغلاق العديد من الشركات والمؤسسات وتقليص حركة التجارة الدولية والنمو الاقتصادي، وقد اضطرت الشركات إلى اتخاذ إجراءات واسعة النطاق للحد من انتشار الفيروس وحماية موظفيها وعملائها، مثل تطبيق العمل عن بعد وتوفير معدات الحماية الشخصية وتطبيق إجراءات التعقيم اللازمة.

بشكل عام، فإن البيئة غير المستقرة والانتقالية تتطلب من المؤسسة تكيفاً وتعديلاً للحفاظ على الاستمرارية، في حين أن البيئة العاصفة تتطلب من المؤسسة إدارة الأزمات والتحديات للحفاظ على النجاة في السوق.

3- تحليل سووت SWOT : يلخص لنا هذا النموذج ما هو موجود في البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف وما هو موجود في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وبعدين إيجابي وسلبي يضمن قائمة نقاط القوة والفرص مع نقاط الضعف والتهديدات كما هو موضح في الجدول التالي:

سلبي	إيجابي	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة	البيئة الداخلية
Threats التهديدات	Opportunities الفرص	البيئة الخارجية