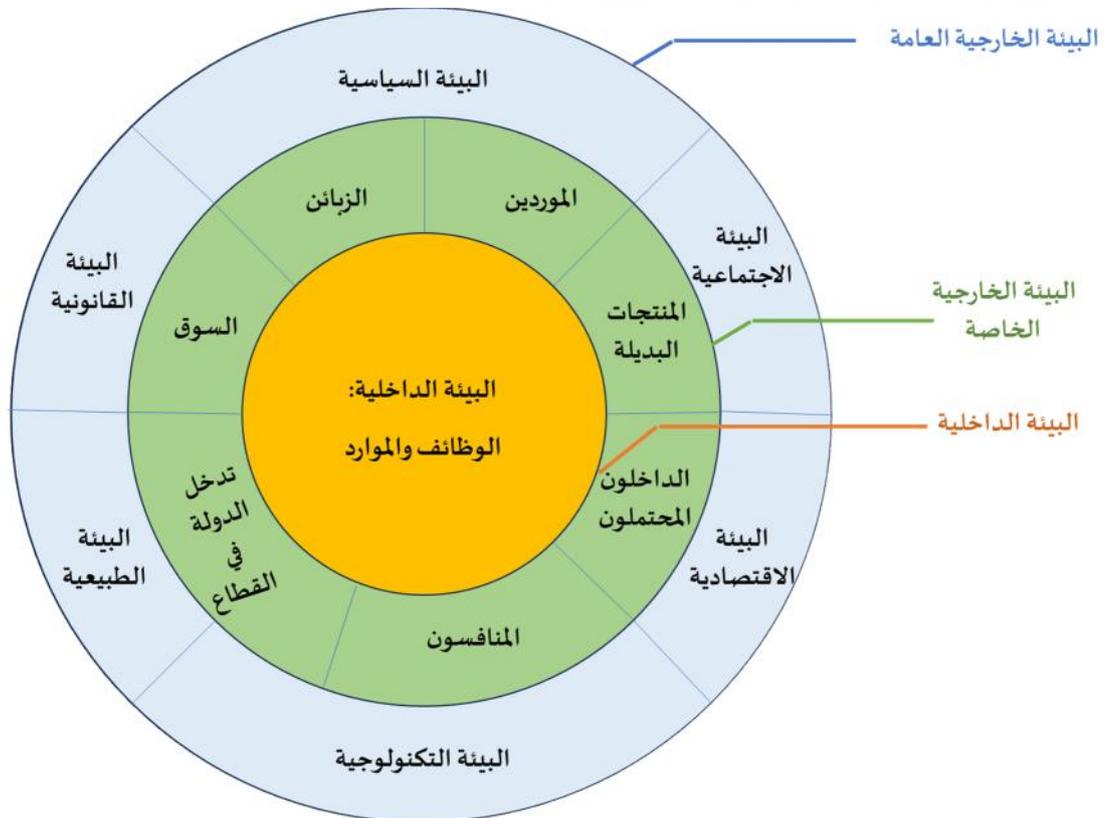
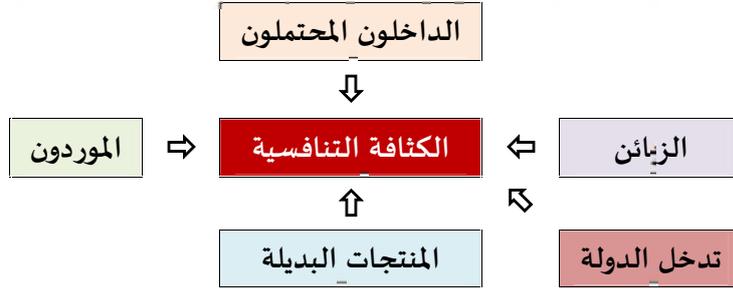


المحاضرة السابعة: المؤسسة والمحيط (بيئة المؤسسة)

- 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 معينًا وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء وتحقيق أهداف هذه الأخيرة، كما يمكن اعتبار البيئة مصدرا لتمويل المؤسسة بالموارد ومنفذا لمنتجاتها.
- 2- الأسباب الموجبة لدراسة البيئة: هناك العديد من الأسباب التي تفرض على المؤسسة دراسة بيئتها ومتابعتها، من أهمها:
 - ارد البيئة من مدخلات و مخرجات، ما يفرض عليها متابعة
 - ضرورة مواكبة التقدم الهائل في
 - ه لسلوكها من خلال الفرص والتهديدات، واتساع رقعتها.
 - زيادة جاذبية القطاعات وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق.
 - إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق وفي المجتمع.
 - بأصحاب المصلحة تتأثر بهم وتؤثر فيهم.
 - تطور بيئة الأعمال بسبب العولمة وتسارع تقلبات البيئة.
 - تغيرات و سرعة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية وغيرهما... ما أدى إلى
- 3- أقسام بيئة المؤسسة: تنقسم بيئة المؤسسة إلى قسمين:
 - الاقتصادية، المنتجات الجديدة سريعة الانتشار، التسويق المتطور، زيادة التنافسية (التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالمعرفة) وهذا كله في إطار حرية آليات السوق وحرية التجارة الخارجية.
 - تساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج وتشابكها.
 - صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.



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



القدرات التفاوضية للموردين	حدة المواجهة بين المنافسين
تأتي قدرة الموردين على التفاوض من قلة عددهم، أو من سمعتهم الكبيرة، أو من كثرة عدد المؤسسات التي يوردونها، أو من صعوبة التخلي عنهم من طرف المؤسسات التي يمولونها أو من عدم الموردين يضغطون بقوة على المؤسسة إذا كانت هي الأخرى ضعيفة. ومن هنا يظهر أن قدرة التفاوض التي يملكها الموردون تؤثر بدرجة كبيرة على المؤسسة.	يقصد بها حدة ومستوى المنافسة التي تواجهها المؤسسة في قطاعها، فيدخل في هذا العنصر كل من أسعار المنافسين، وجودة منتجاتهم، والتكنولوجيا التي يستعملونها، وقدرتهم الإنتاجية وقدرتهم التسويقية، واستراتيجياتهم وما يقومون به من شراكات مع غيرهم ... ولا شك أن كل هذه العناصر تؤثر على المؤسسة وتفرض عليها سلوكيات معينة قصد رفع
القدرات التفاوضية للزبائن	خطر الداخلين الجدد
وهو ما تواجهه المؤسسة عند التعامل مع زبائنها، حيث تكون قدرة الزبائن على التفاوض كبيرة عندما يكونون مهيكليين أو عددهم قليلا أو عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة كبيرا جدا، وتكون قدرتهم على التفاوض كبيرة أيضا كما ن لهم سمعة كبيرة أو بسبب كبر حجم الكميات التي يشترونها تزيد قدرتهم على التفاوض مع المنتجات، فكلما كانت المنتجات معيارية كلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض لأنه بإمكانهم في هذه الحالة تغيير المؤسسة. ويدور عموما تفاوض الزبائن حول الأسعار خاصة، وكيفية التسديد، ومهلة التسديد، والخصومات، والخدمة بعد البيع... ولكل هذه العناصر تأثير مباشر على أرباح المؤسسة. فكلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض كلما تأثر ربح المؤسسة بهذا	المقصود بالمنتجين المحتملين دخولهم هم المنافسون الجدد الذين قد يدخلون القطاع، حيث تزداد رغبات المؤسسات في دخول القطاع مع ه الأخير، فكلما كانت جاذبيته مرتفعة كلما جذب المنافسين، وبالعكس، كلما انخفضت جاذبيته كلما خرج منه المنافسون. ولا شك أن كل منافس إضافي يمثل ضغوطات إضافية، فلهذا تكون المؤسسات دائما في انتباه إلى من قد يدخل القطاع. وموانع الدخول هي الوحيدة التي قد تصعب على مؤسسة أو أخرى أن تدخل قطاعا تراه جذابا. فالرأس المال التأسيسي لمؤسسة جديدة يعتبر بمثابة مانع للدخول إذ يمنع من ليس له هذا الرأس مال أن يدخل القطاع، ويمكن أن تعتبر القدرات الدنيا لقطاع معين هي الأخرى بمثابة مانع قوي للدخول، هذا بالإضافة إلى ما قد تضعه المؤسسات القوية والمسيطر على قطاع من موانع حتى ترفع من درجة صعوبة دخوله.
تدخل السلطات العمومية	المنتجات البديلة
ك ه ()	يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة أي تلك التي ستظهر في القطاع وقد يتجه إليها الزبائن بسبب أسعارها، أو جودتها، أو حداتها... وهذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا على المؤسسات.
ك ه ()	تقضي قائمة مثل العيوب البلاستيكية ..، الألمنيوم لد في صناعة
ك ه ()	كالقطار السريع

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، ويعيد إيجابيا وسلبيًا يضمن قائمة نقاط القوة والفرص مع نقاط الضعف والتهديدات كما هو موضح في الجدول التالي:

سلبي	إيجابي	
Weaknesses	Strengths	البيئة الداخلية
Threats التهديدات	Opportunities	البيئة الخارجية

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 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.

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 توفراً إمكانيات مالية، تكنولوجية، بشرية ...

د- البيئة العاصفة: درجة التغير وأهميتها في هذه البيئة عالية جداً، حيث تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم طريق تفعيل عمليات البحث والتطوير. 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.