

## المحاضرة رقم: 04-05

### المؤسسة والمحيط **Entreprise et environnement**

**مقدمة:** ترابط المؤسسة والمحيط (المدخلات والمخرجات) نتج عنه التأثير المتبادل بينهما، رغم ذلك فإن دراسة علاقة المؤسسة بمحيطها حديثة و لم يهتم بدراستها بسبب:

◆ الجهل بتأثيرها؛

◆ بساطتها واستقرارها.

لكن ظهور نظرية المنظمات، وزيادة التغيرات والتطورات الحاصلة في المحيط وزيادة درجة التعقيد الناتجة عن تعدد وتنوع المتغيرات والمتغيرات الفرعية المشكلة له، وتأثيرها بشكل كبير على مستوى الأداء في المؤسسة. كل ذلك أبرز علاقة المؤسسة بالمحيط وأظهر اهتماما متزايدا من طرف الباحثين والممارسين على حد سواء، على اختلاف تخصصاتهم وتوجهاتهم البحثية، بل إن نسبة كبيرة من البحوث والدراسات تتناول هذا الموضوع إن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لأن تحقيق التوازن بين المؤسسة والمحيط أصبح أولوية وضرورة لدى المؤسسة المعاصرة التي تنطلع إلى البقاء والنجاح والتميز.

### **1- تعريف المحيط:** ويقصد بمحيط المؤسسة مجموع العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة

والمؤثرة عليها وعلى الإدارة، و تتعدد التعاريف التي تناولت ذلك منها:

- تعريف روبينز Robbins: المحيط هو جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

- تعريف هاولي Hawley: المحيط هو جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة.

-تعريف وراش Wren et Voich: يتمثل المحيط في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

- كما أن هناك من يرى أن محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المؤسسة.

مما سبق يمكن تعريف محيط المؤسسة على أنه كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى الفعالية والكفاءة فيها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج...، ومنها ما لا يخضع لها مثل القرارات

السياسية والاقتصادية للدولة، عادات وتقاليد ومعتقدات المجتمع، أسعار صرف العملات، الأسعار في البورصات العالمية، التغيرات الدولية...

مما سبق نستنتج أن المحيط ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:

- المحيط يشمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات متباينة واستراتيجيات مؤثرة على تحقيق أهدافها (منافسين، زبائن، موردين، بنوك، موزعين...)
- من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاوله نشاطها بمعزل عن المحيط، لأن مصيرها هو الزوال.

**ملاحظة:** تتباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل مع المحيط، حيث نجد نوعين من المؤسسات:

❖ **المؤسسة المتفاعلة:** وهي تلك المؤسسات التي تتفاعل مع المحيط، والتي تغير من قراراتها، سياساتها، واستراتيجياتها وفقا لتغيرات المحيط، وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة للقائد ومحدودة الإمكانيات مقارنة به.

❖ **المؤسسة الفاعلة:** وتتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به شركة كوكا كولا في منتصف السبعينيات من القرن العشرين عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة، من خلال تمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض المناطق النائية، مقابل انتزاع قرار من أعضاء الحزب بالسماح لها باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.

## 2- أسباب الاهتمام بدراسة علاقة المؤسسة بالمحيط (البيئة): تشترك المؤسسات

على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة المحيط والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- إن جميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية...)

- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالمحيط ويؤثر فيه.

- إن بناء وتنفيذ السياسات إستراتيجية المؤسسة وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال تسيير المؤسسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات)، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

- بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

-إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.  
-إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.  
-إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية.  
-إن التخطيط الاستراتيجي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص والتهديدات الحالية والمرتقبة على مستوى محيط المؤسسة.

### 3- خصائص محيط المؤسسة: يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص يتمثل أهمها

فيما يلي

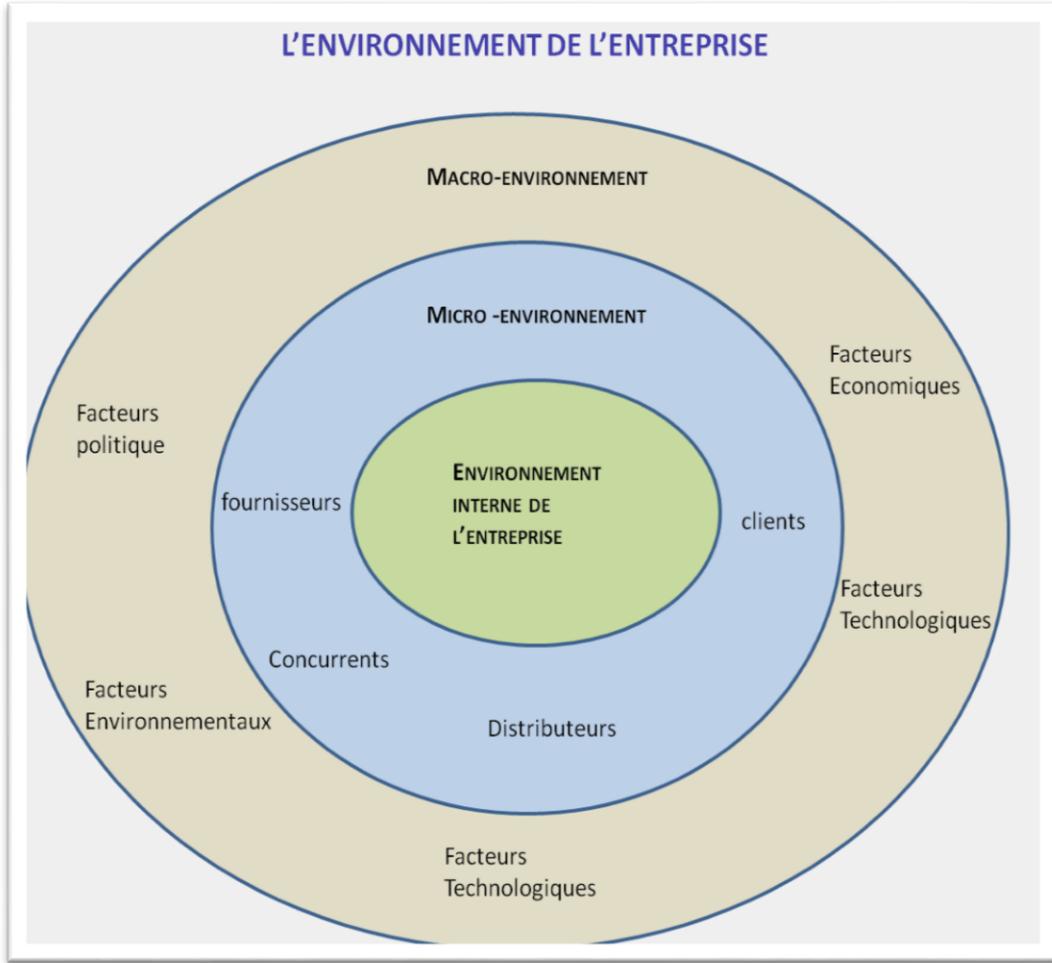
-التغير، الديناميكية وعدم الاستقرار .. اختلاف في الدرجة وفي الأهمية النسبية.  
-التعقيد بحكم تعدد وتوع المتغيرات، مع تداخلها وترابطها.  
-صعوبة التحكم في كل عناصرها و متغيراتها.

-بعض متغيراتها من المحيط القريب أو الخاص (قابلة للتحكم نسبيا) بعضها الآخر بعيد أو عام (خارج السيطرة)، مثلما سيوضح ذلك لاحقا.  
-بعض المتغيرات ذات تأثير سلبي أو غير مناسب للمؤسسة تسمى: قيود، مخاطر، تهديدات  
-وبعضها الآخر ذات تأثير إيجابي ومناسب للمؤسسة تسمى: فرص

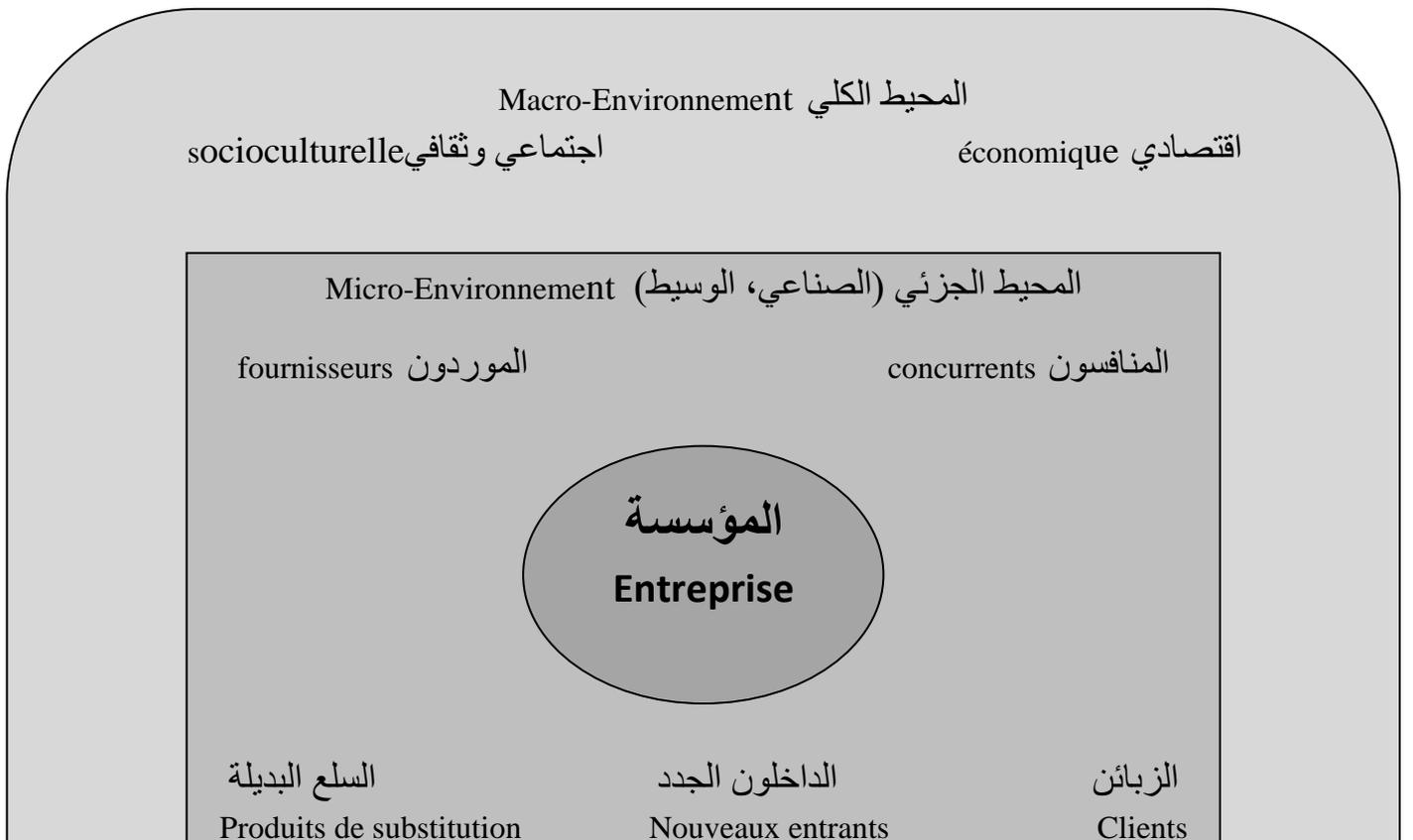
### 4- عناصر (مكونات) محيط المؤسسة: يتكون محيط المؤسسة من محيط داخلي، ومحيط

خارجي ينقسم بدوره إلى محيط كلي (عام، غير مباشر) ومحيط خاص (صناعي، مباشر)، أنظر الشكلين 1 و 2:

شكل 1: محيط المؤسسة l'environnement de l'entreprise



شكل 2: مكونات محيط المؤسسة



**أولاً- المحيط الخارجي:** ويشمل كل العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، وينقسم إلى:  
**أ- المحيط الكلي Le macro environnement:** يتكون من العناصر المشار إليها اختصاراً بالرمز **PESTEL** كما هو موضح في الشكل الموالي (2):

**الشكل 3: المحيط الكلي للمؤسسة**



وفيما شرح لهذه المكونات:

◆ **المحيط السياسي و القانوني L'environnement Politico-Légal:** يتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو التهديدات بالنسبة للمؤسسات، فهو يمثل الحيز الذي تحدد فيه و تبنى عليه العلاقات بين الأفراد و بين المواطن والسلطة، حيث أن طبيعة النظام السياسي و الاستقرار السياسي و القوانين التشريعية و التوجهات السياسية الداخلية و الخارجية كلها قيود تبني المؤسسة على أساسها سياستها واستراتيجياتها. ومن أهم العناصر المكونة له:

- 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...

◆ **المحيط الاقتصادي L'environnement Economique:** و يتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات على المستويين المحلي والعالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات:

- الإطار العام للاقتصاد (رأسمالي حر، إسلامي، اقتصاد معرفة...)
- السياسات المالية و النقدية.
- المنافسة المحلية و الأجنبية.
- الإنفاق الحكومي.
- الأسواق المالية و مدى مرونتها.
- السياسة البنكية، و مرونة النظام البنكي.

-التغيرات الاقتصادية في مجال الأسعار، القدرة الشرائية، نسبة البطالة، معدل التضخم، ميزان المدفوعات

#### ◆ المحيط الاجتماعي والثقافي L'environment Socioculturel: إن المعايير الثقافية التي تحكم

مجتمع تؤهل فيه قيما و سلوكيات حضارية، فالإنسان سلوكه وثقافته في تفاعل مع المؤسسة و ما تقدمه من منتوجات، فالذوق الثقافي الراقي يتطلب إشباع رغبات من نوع خاص، و بذلك فهو يدفع بالمؤسسة إلى تلبية تلك الرغبات، إن تقاليد مجتمع و قيمته و فلسفته في الحياة، و دينه كلها عناصر ينبغي احترامها، و هو يمثل بذلك فضاء يجب احترامه و هدفا يستلزم بلوغه، وأهم عناصره تتمثل في.

- العادات و التقاليد السائدة(طرق قضاء وقت الفراغ، عادات الشراء والتسوق، أهمية الجودة والدقة...)  
- المعتقدات الدينية، والقيم الدينية السائدة.

- هيكل السكان(العمر، الجنس)، المستوى التعليمي و نسبة الأمية.

- الهيئات والنقابات العمالية، و جمعيات المجتمع المدني.

#### ◆ المحيط التكنولوجي L'environment technologique: ويتمثل في الظروف العامة لتطور

التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم، و قدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بما ثابت مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات، و هو ما يفرض العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة يمكنها المنافسة وتعمر طويلا في السوق، ومن بين أهم عناصره نجد:

-التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافس، وطرق الحصول عليها

-المؤسسات الرائدة في إنتاج واستخدام التكنولوجيا.

- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، التوزيع... و ما هي الاستثمارات المطلوبة للحصول عليها.

#### ◆ المحيط الإيكولوجي L'environment Ecologique: حيث ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة (مع

ظهور التنمية المستدامة) بهذا العنصر و أصبح بمثابة قيد حقيقي يهدد وجود المؤسسات بأكملها حيث أن حجم التلوث الصناعي و النفايات المنتجة و الصعوبة التي تجدها المؤسسات في تصريفها أصبحت تشكل شكلا أمام المؤسسة خصوصا مع السياسات المحلية و الدولية الهادفة إلى حماية البيئة من التلوث. هذا ويرتبط المحيط التكنولوجي بالمحيط العلمي والمعرفي L'environment scientifique et de connaissance الذي يمثل مجموع المعطيات و التطبيقات التي تحث على خلق و تطوير المعارف، ينجم عنها بذل مجهودات علمية من أجل البحث و التنمية العلمية. إن الاهتمام بهذا الجانب يدخل على المؤسسة أحدث التقنيات و التطبيقات الجديدة و كذلك يمكنها من التعرف على الأساليب الحديثة في التسيير و نتائج البحوث العلمية المختلفة و هو ما يدفع بالمؤسسة إلى تحسين أدائها و ارتفاع مردوديتها حتى تتمكن من مواجهة المنافسة المحلية و الأجنبية.

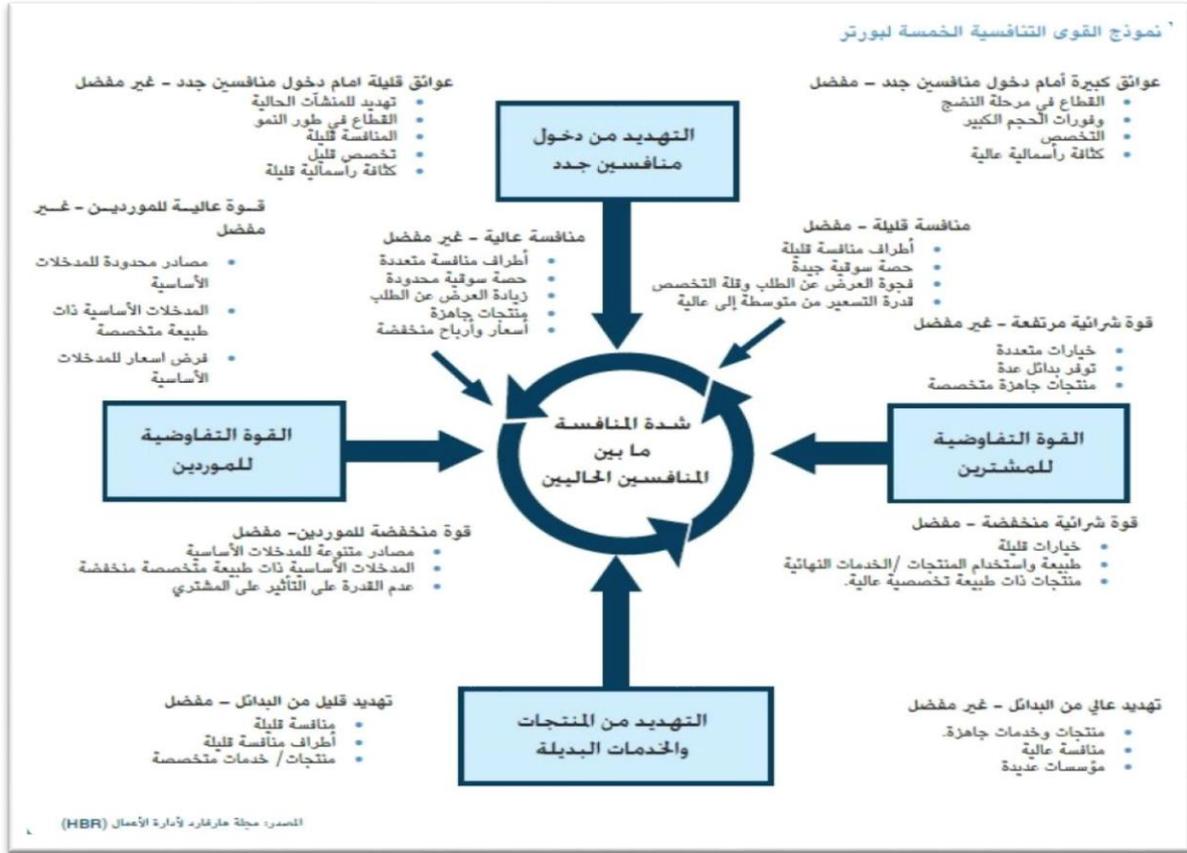
الجدول الموالي يلخص أبعاد المحيط الخارجي الكلي( العام)، مع أهم المتغيرات المقابلة لكل بعد

جدول1: أبعاد المحيط الخارجي الكلي(العام)

أهم متغيراتها	أبعاد البيئة الخارجية (العامة)
الناتج القومي الإجمالي، الدخل القومي، الدخل الفردي، اتجاهات الأسعار، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، المنافسة، نظم التصدير والاستيراد، المؤسسات المالية، الانفتاح الاقتصادي، المناطق الحرة، معدلات البطالة، التضخم، الفائدة...	البعد الاقتصادي
طبيعة العلاقات الاجتماعية، نمط الحياة، معدل نمو السكان والهيكل العمري لهم، معدلات الولادة والوفاة، أنشطة الاستهلاك، نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى الأفراد...	البعد الاجتماعي
أنظمة التعليم، مستوى الأمية، الثقافة العامة والخبرات، القيم الجماعية والفردية، أنظمة الإعلام ودورها في التوعية...	البعد الثقافي
نمط النظام السياسي، الوعي السياسي والديمقراطي، حماية الحريات ودرجة الاستقرار السياسي...	البعد السياسي
القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المؤسسة، قوانين العمل والتأمينات، قوانين منع التلوث وحماية البيئة، القوانين المتعلقة بالضرائب والجمارك...	البعد القانوني
الإففاق على البحث والتطوير، حماية الاختراعات والابتكارات، مستوى التكنولوجيا المتاح، المهارات البشرية الواجب توفرها، توفر الموارد المعرفية وأنظمة المعلومات الإستراتيجية...	البعد التكنولوجي والمعرفي

**ب – المحيط الجزئي (الصناعي، الوسيط) L'environnement intermédiaire:** يمكن التعبير على عناصر المحيط الجزئي بالقوى الخمسة لبورتر (cinq forces de Porter) مثلما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل 4: عناصر المحيط الجزئي (القوى الخمسة لبورتر)



فيما يلي شرح لمكونات المحيط الجزئي:

◆ **المنافسون Les concurrents**: تتمثل في المؤسسات التي تنتج أو تعرض أو تباع نفس منتجات المؤسسة ولنفس الزبائن، 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 تستغلها، أو بعبارة أخرى كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا للمؤسسة والعكس صحيح، وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وحدث تقارب في القوة النسبية بينهم. مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسة الحالية، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسة المحتملة.

◆ **الزبائن Les clients**: إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل من 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 للتهديدات التي يمكن أن تعيق المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن أجل تفعيل التواصل معهم تستخدم المؤسسات أساليب متنوعة وهو ما أصبح يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

◆ **الموردون Les fournisseurs**: إن المورد باعتباره مصدرا 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 الأكثر (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، أما في حالة اعتماد المؤسسة على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شروطه على المؤسسة وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (ارتفاع في السعر وانخفاض في الجودة، تذبذب التمويل...).

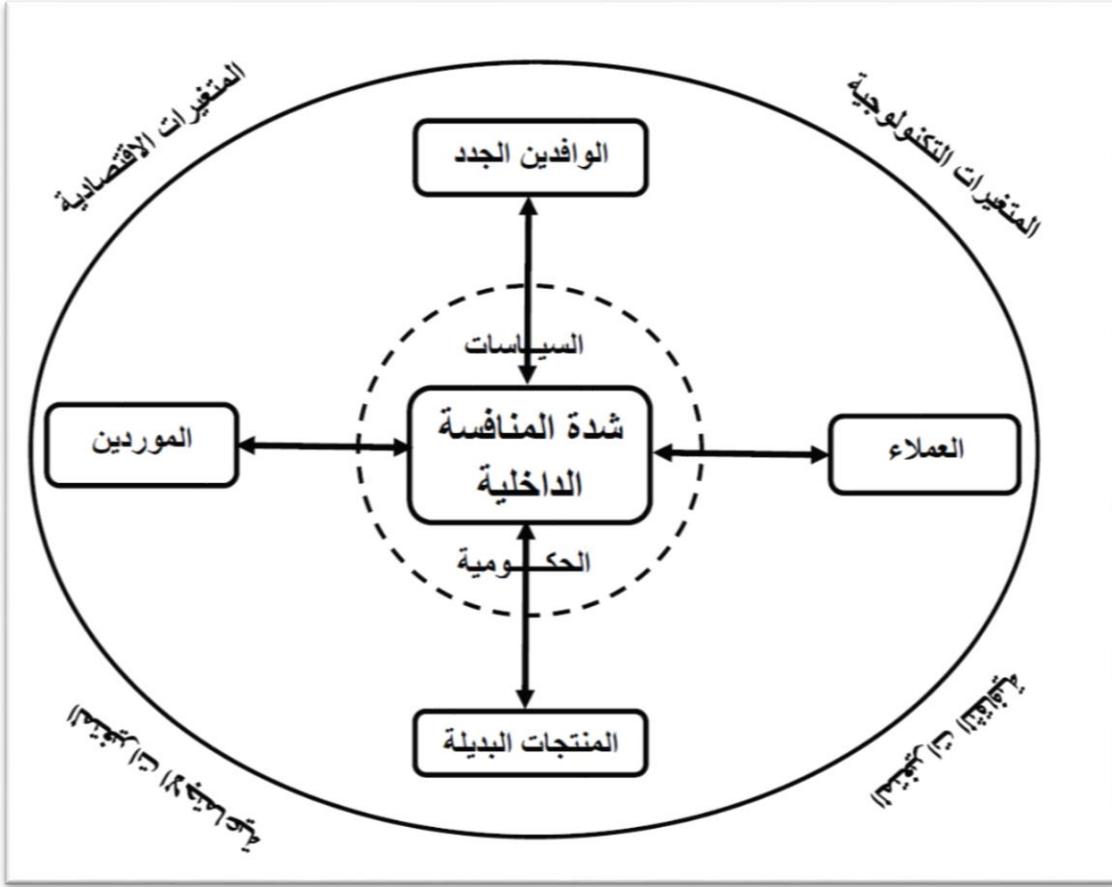
◆ **الداخلون الجدد (المحتملون) Les entrants potentiels:** وتشمل كل منافس يحتمل دخوله مجال نشاط المؤسسة، أو أي طرف ينتظر الفرصة السانحة للدخول إلى السوق وتهديد المؤسسة، لأن الداخلون الجدد ومن أجل النجاح في الدخول والتواجد في السوق فإنهم يعتمدون خطط وسياسات غير متوقعة، ومن شأنها تشكيل تهديد حقيقي على المؤسسة.

◆ **السلع البديلة Les Produits de substitution:** تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود عيوب أو نقائص في منتجات المؤسسة (عدم رضا الزبون عليها)، مقابل امتيازات في منتجات المنافسين، 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 يمثل تهديدا للمؤسسة، ويفرض عليها تخفيض الأسعار ورفع الجودة، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

**ملاحظة:** لقد وجهت العديد من الانتقادات لنموذج تحليل القوى الخمس لبورتر على أساس اهماله لبعض العوامل الأساسية والمهمة في بيئة الصناعة، وتم طرح بعض الإضافات للوصول لتحليل أكثر شمولية يمس كل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة).

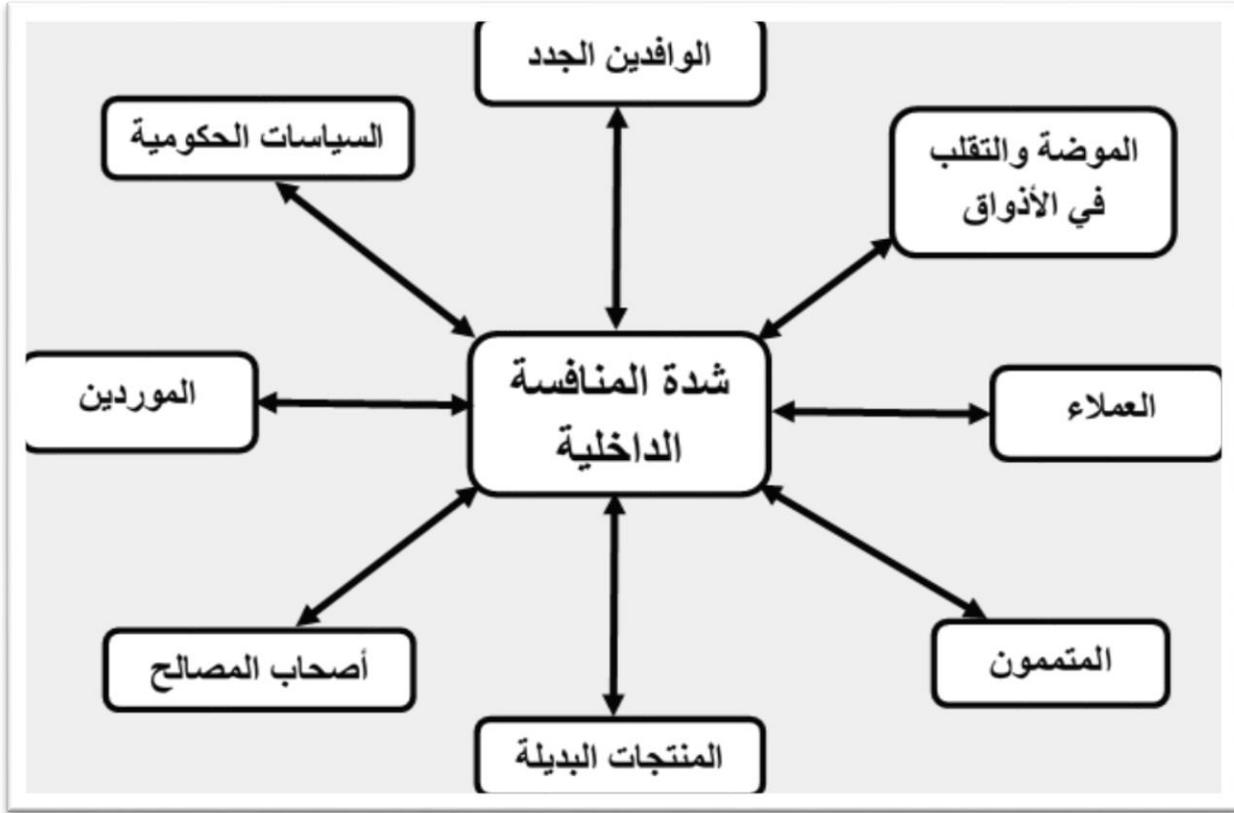
لقد أضاف "Freeman" عاملا سادسا تمثل في القوى النسبية لأصحاب المصالح وتأثيراتهم على المؤسسة، أما "Austin" فقد أضاف فكرتين أساسيتين لجعل النموذج أكثر واقعية وتماشيا مع واقع الصناعة والأسواق في الدول النامية، تمثلتا في: السياسات الحكومية، وتحليل هذه القوى في اطار عوامل البيئة الخارجية العامة. كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل 5: نموذج "Austin" لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة



كما أضاف "Grove" عاملا آخر تمثل في قوة المتممين، وهم المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات متممة لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وأخيرا أضاف كل من "Macmillan et Tampoe" عاملين آخرين تمثلا في: جماعات الضغط، الموضة والتقلب في الاذواق وأنماط الحياة والولاء للعلامة التجارية، ليصبح بعدها النموذج حسبهما في صيغته النهائية كما هو موضح في الشكل (6):

الشكل6: النموذج المعدل للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية الخاصة



**ثانيا- المحيط الداخلي Le micro environnement:** يقصد بالمحيط الداخلي جميع العوامل والقوى التي تقع داخل حدود المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر على أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف، السياسات... الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، والتسعيرة، والترويج، والتوزيع... الخ)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والسيطرة المخزنية... الخ) والمكونات الشخصية/الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية) ...

ويتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية حيث يرى "سيرتو" أن البيئة المحيط الداخلي للمؤسسة يمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد باختلاف في قدراتها ونواحي قوتها الجوهرية أو وضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في المحيط الخارجي. حيث تقوم المؤسسة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد - مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية - على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة لعدد الأسباب أهمها:

- 1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- 2- تحديد وضع المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة في نفس المجال.

3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق وآليات تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .

4- بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة .

5- ضرورة الربط بين التحليل الداخلي ( نقاط الضعف والقوة ) والتحليل الخارجي ( الفرص والتهديدات ) . فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعف، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تفوق لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

## 5- نتائج تقييم المحيط: وتشمل نتائج التقييم للمحيط الداخلي والخارجي

**أولاً- نتائج تقييم المحيط الخارجي:** إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات المحيط الخارجي الذي يتميز بدرجة مختلفة من التعقيد والاستقرار، الأمر الذي يسمح بالعرف على التهديدات التي تواجه المؤسسة ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطرق ذكية هذا من جهة، ومن جهة أخرى اكتشاف الفرص المتاحة في المحيط والتي من تفكير عقلائي لاستغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

**أ- مفهوم الفرص Opportunities / Les opportunités:** هي التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي تؤثر إيجاباً عليها، 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 (لا يحقق رضاهم).

**ب- مفهوم التهديدات Threats/ Les menaces:** وهي التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وتأتي في غير صالح المؤسسة، وتؤثر عليها سلباً أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضائل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.

**ثانياً- نتائج تقييم المحيط الداخلي للمؤسسة:** عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال، والآلات والمباني، والمواد، .. وغيرها أو كانت بشرية ” إدارية وتنظيمية أو تنفيذية ” وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته ... هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم على منظماتهم، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها وعلامتها، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها . إلخ .

**أ- مفهوم نقاط القوة Strengths / Forces:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها للبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها.

ب- مفهوم نقاط الضعف Weaknesses / Faiblesses : وهي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات المسيرين فيها، مما يؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص الفرص، ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل أثارها السلبية.

ملاحظة: لا يكفي أن تكون المؤسسة على علم بالمتغيرات بل يستوجب تتبع تغيرات وتطورات المتغيرات البيئية و تقييم تأثيراتها (فرص و تهديدات)، وذلك من خلال:

-اختيار الهيكل التنظيمي المناسب

- التحسين المستمر للمخرجات

-نظام المعلومات(معلومات عن البيئة)

- القيام بالبحث والتطوير

-اختيار الأسواق الأقل منافسة، مع التنوع في السلع والأسواق

- نظام الرصد (معلومات عن البيئة)، الاستشراف، لوحة القيادة

تحليل ومعرفة وضعية المحيط يجب أن يشمل المستويين الداخلي والخارجي في آن واحد، كما يلي:

مثلاً هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 7: النتائج الممكنة لتقاطع التحليل الداخلي والخارجي لمحيط المؤسسة

تحليل المحيط الداخلي		تحليل المحيط الداخلي والخارجي	
الضعف Weaknesses	القوة Strengths	الفرص Opportunities	تحليل المحيط الخارجي
الضعف مع فرص W/O	القوة مع الفرص S/O		
الضعف مع التهديدات W/T	القوة مع التهديدات S/T	التهديدات Threats	

وبناءً على نتائج التحليل الذي تتوصل إليه المؤسسة يتم تحديد الإستراتيجية المناسبة لنتائج التحليل، واتخاذ القرارات التي تتناسب مع ذلك