

## المحاضرة رقم:06

## المحور الرابع: محيط المؤسسة

1- مفهوم محيط المؤسسة: كل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها والكيفية التي تحقق بها أهدافها.

➤ كما يُعرف على أنه مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتحديات للمؤسسة، حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم استراتيجية المؤسسة.

تنقسم بيئة المؤسسة إلى:

- أ- البيئة الداخلية: ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة الأداء وبالوظائف المختلفة داخل المؤسسة؛ وتتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية، المالية، البشرية...إلخ؛
- ب- البيئة الخارجية: وتُعرف على أنها: "مجمّل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير كلي أو جزئي عليها"; كما تُعرف أيضا على أنها: "كل القوى، العوامل أو الظروف الخارجية التي تُحدث تأثيرا إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة".

تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة:

- ✓ بيئة خارجية محلية: تشمل العوامل والمتغيرات الوطنية المحلية الخارجة عن سيطرة المؤسسة.
  - ✓ بيئة خارجية دولية: المتغيرات الدولية الخارجة عن سيطرة المؤسسة والتي تؤثر عليها.
- 2- أهمية دراسة محيط المؤسسة: يُعد محيط المؤسسة ذو طبيعة متعددة الأوجه، معقد، ديناميكي ولديه تأثير بعيد المدى على بقاء ونمو المؤسسة؛ حيث يساعد فهم المحيط على مايلي:
- أ- تحديد الفرص والمخاطر: العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص والمخاطر بما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة؛
- ب- توجيه النمو: العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو والتوسع في أنشطتها؛
- ت- التكوين والتعليم المستمر: تحليل المحيط يسهل على المسير مهامه في التعامل مع تحديات الأعمال، من خلال تطوير مهاراته لمواجهة التغيرات المتوقعة في محيط المؤسسة؛
- ث- بناء العلامة: فهم المحيط يساعد المؤسسة في تحسين علامتها وإبراز مدى قابلية تأثيرها في المحيط الذي تعمل به؛

ج- مواجهة المنافسة: يسمح تحليل المحيط للمؤسسة بتحليل منافسها واستراتيجياتهم، وبناء عليه يتم صياغة استراتيجيات المؤسسة.

### 3- أدوات تحليل محيط المؤسسة:

أ- تحليل *SWOT*: تعد مصفوفة *SWOT* من أشهر أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الحديثة، حيث تسمح هذه المصفوفة بإجراء تحليل متزامن، شامل، متقاطع وكلي للبيئتين الداخلية والخارجية، وتمكن المدير الاستراتيجي من تشكيل نظرة كلية تُوازن بين السلطة المتوفرة للمؤسسة، وبين الضغوطات المفروضة عليها. وتسمية المصفوفة مأخوذة في الأصل من الأحرف الأولى لتسمية العناصر الأربع التي تخضع للتحليل الاستراتيجي باللغة الإنجليزية: Strength/Weakness/Opportunities/Threats؛ أي القوة/الضعف/الفرص/التحديات، وتتوزع هذه العناصر على البيئتين حيث تضم البيئة الداخلية نقاط القوة ونقاط الضعف، فيما تعرض البيئة الخارجية فرصاً أو تهديدات.

➤ **نقاط القوة Strengths**: تمثل نقاط القوة العناصر الجذابة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي من شأنها أن تسمح لها ببلوغ أهدافها الاستراتيجية، قد تكون نقاط القوة للمؤسسة عبارة عن مورد بشري قوي، مادة أولية رخيصة الثمن، تنظيمًا محكمًا... إلخ؛

➤ **نقاط الضعف Weaknesses**: تشكل نقاط الضعف الجوانب السلبية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي قد تعيقها على تحقيق الأداء المثالي في ظل التنافس الشديد؛

➤ **الفرص Opportunities**: في مقابل البيئة الداخلية تتأسس البيئة الخارجية للمؤسسة من عناصر تقع خارج نطاق سيطرتها وبالتالي تصعب إدارتها على النحو الذي يخدم أهدافها، حيث يمكن أن تبرز هذه الفرص في شكل عوامل سوقية يمكن استغلالها للنمو مثل: اتجاهات سوقية جديدة، تغييرات تشريعية إيجابية، أو ضعف المنافسين.

➤ **التهديدات Threats**: على عكس الفرص فإن التهديدات تجسد حالة الصراع بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبين معطيات البيئة الخارجية، حيث تعجز المؤسسة في هذه الحالات عن إيجاد عوامل النجاح وتحقيق الأهداف، مثل: دخول منافسين جدد، تغيير أذواق المستهلكين، أو أزمات اقتصادية.