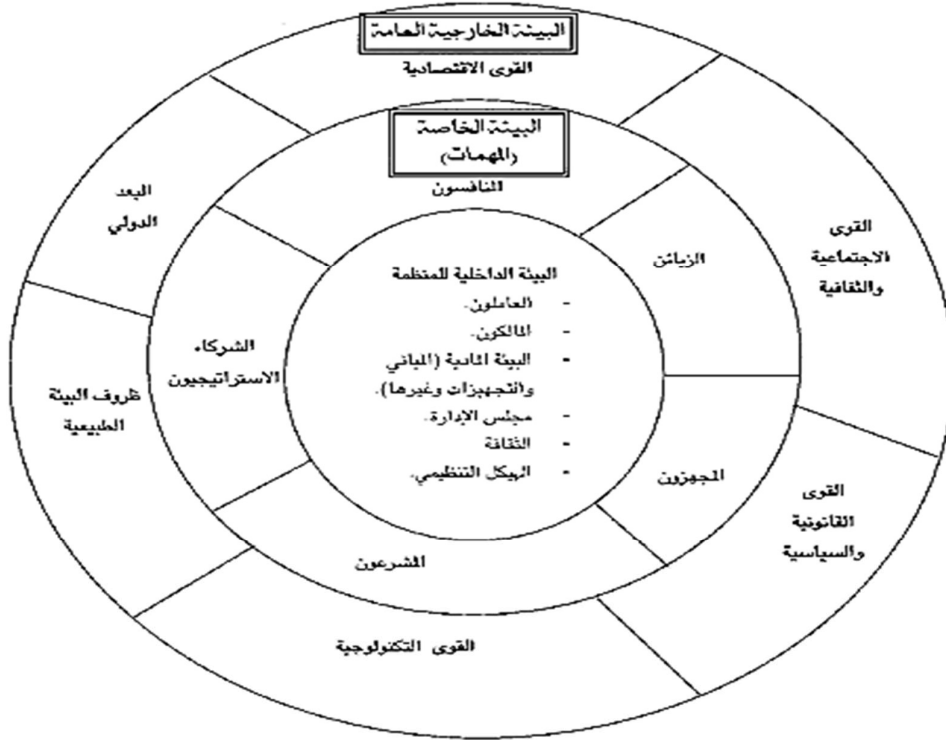


1. تعريف بيئة المؤسسة:

بيئة المؤسسة هي "تلك والقوى والمنظمات والتغيرات الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة، وهي أيضا الإطار الكلي لمجموعة من العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة".¹



شكل (١ - ٤): بيئة المنظمة

2. البيئة الداخلية: تتكون أساسا من:

1.2 الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

يمثل الهيكل التنظيمي احد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلا عن تحديد شبكات الإتصال وإنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. من بين انواعه: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي حسب الفروع، الهيكل التنظيمي حسب وحدات النشاط، الهيكل المصفوفي، الهيكل الشبكي.

¹ عبد الوهاب سويس، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، ص 189.

2.2. الثقافة التنظيمية Organization Culture

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "منظومة من المعتقدات والتوقعات والقيم والتقاليد التي يتقاسمها أعضاء المنشأة تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل . من أنواعها: الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture، الثقافة الإبداعية Innovative Culture، الثقافة المساندة Supportive Culture، ثقافة العمليات Process culture، ثقافة المهمة Task Culture، ثقافة الدور Role Culture.

3.2. الموارد المتاحة Organizational Resources:

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية، أي موارد المؤسسة والمتمثلة في: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التكنولوجية، الموارد التسويقية، موارد البحث والتطوير، نظم المعلومات. ومن بين النظريات المستخدمة في تحليل الموارد نظرية الموارد وشجرة المهارات.

4.2. الاستراتيجية Strategy

تُعتبر الاستراتيجية عن خطة المؤسسة المستقبلية أو خارطة طريق أهدافها الاستراتيجية؛ تُحدد رؤيتها، ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين. حيث تصنف إلى: استراتيجية المنظمة، استراتيجية وحدات الأعمال، الاستراتيجيات الوظيفية، استراتيجية التشغيل.

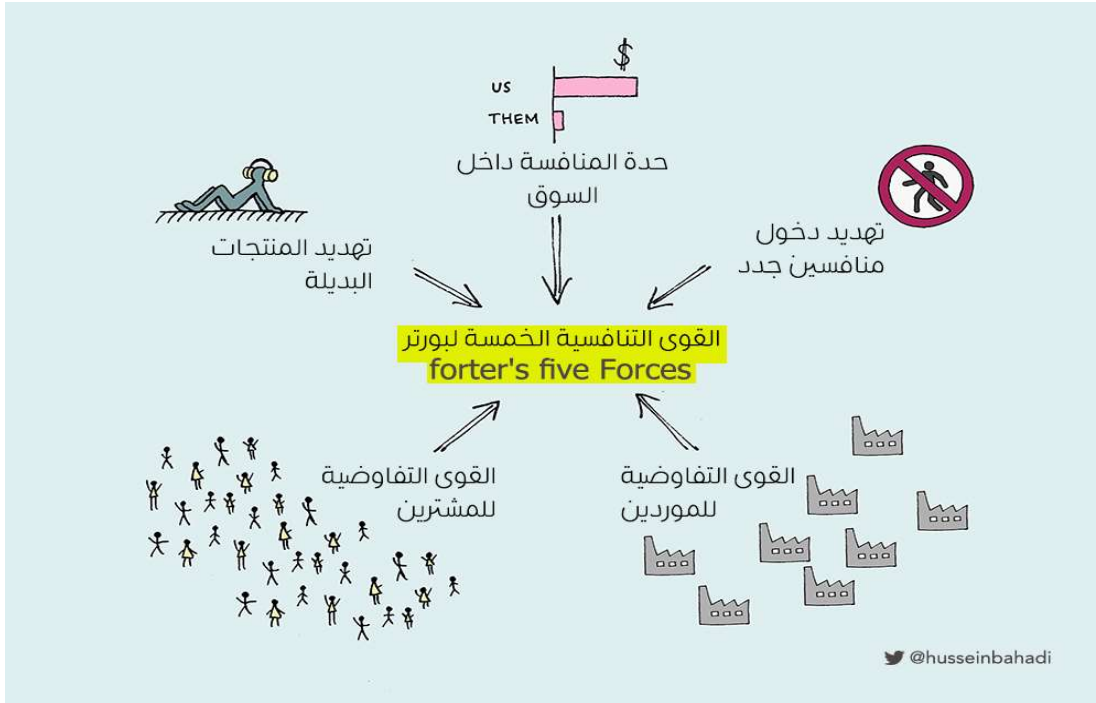
3. البيئة الخارجية:

1.3. البيئة الخارجية الخاصة:

ترتبط بالصناعة، وتكون لكل مؤسسة بيئتها الخاصة ويطبق عليها البعض بالبيئة التنافسية وتشتمل على القوى والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة، والبعض ينطلق في تحليل أكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية، في حين يركز آخرون على القوى التنافسية الأساسية والمقترحة من قبل بورتر 1985 والتي تتضمن: العملاء، الموردين، المنافسون الحاليون والمحتملون، المنتجات البديلة.²

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظوري، دار المسيرة، الأردن، ص 138.

الشكل 02. القوى الخمس للتنافس لمايكل بورتر Porter's Five Forces



- **حدة المنافسة:** في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه. أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الابداع والتسويق وغيرها من المجالات. ومن بين العوامل التي تزيد من حدة المنافسة داخل السوق: درجة المنافسة، تطور السوق ونموه، المقارنات داخل الصناعة. إذا كان هناك حرب أسعار مثلاً.. يكون السوق غير جاذب.
- **تهديد دخول منافسين جدد:** الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الأسواق التنافسية المثالية). والعوامل التي تؤثر على دخول المنافسين: تكلفة الإنتاج، الولاء، أنظمة الدولة، تكلفة التغيير.
- **القوة التفاوضية للموردون:** يعد الموردون أحد عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي ينبغي للمؤسسة ان تهتم بدراستها ولذلك فان المؤسسة تعتمد في مدخلاتها على عدد من الموردين. كل مازادت قوتهم التفاوضية كل ما تمكن المورد من فرض أسعاره على المشتري وبالتالي يكون السوق غير جاذب.
- **القوة التفاوضية للمشتريين:** كل مازادت قوتهم التفاوضية كل ما كان بإمكانهم فرض أسعارهم على البائع وبالتالي يكون السوق غير جاذب. حجم الشراء هي أحد العوامل التي تزيد القوة التفاوضية للمشتريين، فمثلاً كل مازاد حجم الشراء لأحد العملاء كل مازادت قوته التفاوضية.

- تهديد المنتجات البديلة: إن وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميل المستهلكين إلى السلع البدائل. مثلا إذا زادت أسعار المنتجات الأصلية (مثلا النقل عبر الطائرة) فإن الزبون يميل للمنتجات البديلة (مثلا: النقل عبر القطار).

2.3. البيئة الخارجية العامة:

حيث تتضمن الشروط والتوجهات في بيئة اعمال المؤسسات التي لا تتعلق بمجال نشاطها الاستراتيجي بشكل مباشر ويمكن الحديث عن العوامل التالية:³

- **القطاع الاجتماعي: social sector:** ويرتبط هذا الجانب من البيئة بالهيكل الطبقي للمجتمع، الديموغرافيا وأنماط الحياة، والتحركات الاجتماعية، والمؤسسات التقليدية الاجتماعية ونظم التعليم، والممارسات الدينية، والحرف، والمهن. .. وغيرها، كلها تعد عوامل تؤثر في جوانب عديدة من عمل المؤسسات.
- **القطاع الثقافي: cultural sector:** إن الاهتمام بالقطاع الثقافي يدور حول قضايا مثل التاريخ والتقاليد والتوقعات المعروفة والمرتبطة بالسلوك والمعتقدات والقيم. ومن الأمثلة على الأوضاع في القطاع الثقافي بالنسبة للشركات الغربية التركيز على القيادة والعقلانية التقنية والثروة المادية، في حين أن اتجاهات القطاع الثقافي في هذه الأجزاء من العالم تظهر قيمة متناقضة للسلطة الهرمية وزيادة القيمة لممارسات الأعمال الأخلاقية وحقوق الإنسان. يجب ان تتأكد المؤسسات من كيفيات تأثيرا تقاطع تلك الأشياء على طبيعة عملها، لأن كل جمهور تتعامل معه له طبيعة ثقافية خاصة قد تختلف تماما.
- **القطاع القانوني: legal sector:** ويرتبط هذا المجال بالدساتير والقوانين والممارسات القانونية للدول التي تعمل فيها المنظمات. وهو يشمل مسائل مثل قانون الشركات، ومكافحة الاحتكار، الضرائب، وقانون الاستثمار الأجنبي، الاتجاهات التي تنطوي على تنظيم الصناعات وإلغاء تنظيمها تشكل قلقا كبيرا بالنسبة للمؤسسات. والقطاع القانوني له صلات وثيقة بالثقافة الاجتماعية والثقافية لأن القيم الثقافية والمؤسسات الاجتماعية تخلق ضغوطا لإضفاء الشرعية على مختلف السلوكيات، أي اعتبارها قانونية أو لا. على سبيل المثال، فالكثير من الأزمات وجوانب الفساد التي مست بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة أوجبت على السلطات وضع قوانين لحماية المساهمين والمجتمع عموما.
- **القطاع السياسي: political sector:** وعادة ما يرتبط القطاع السياسي بجوانب توزيع السلطة وتركيزها وطبيعة النظم في الدول التي تعمل فيها المؤسسة. وفي بعض الأحيان تتشابك الجوانب السياسية والاقتصادية بحيث لا يكون من المنطقي محاولة تحليل تأثيراتها بشكل منفصل. فعلى سبيل المثال، قامت العديد من الحكومات (القطاع السياسي)، تحت ضغوط من قطاع الأعمال (القطاع الاقتصادي)، بتخفيف الحواجز التجارية عن طريق اتفاقات التجارة مع البلدان الأخرى التي تحد من الاستقلال الذاتي

³ Hatch, Mary Jo, and Ann L. Cunliffe. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press, 2013. P 62- 63

الوطني، كما حدث فيما يتعلق بمناطق التجارة الحرة. مما أدى إلى تفويض الاستقلال الذاتي الوطني لصالح دعم التدفق الحر للتجارة في مختلف مناطق العالم. وأيضاً تأثيرات الخصوصية كما هو الحال بالنسبة لشركات الطيران والمدارس والجامعات، البنوك وغيرها. وتؤدي هذه التحويلات وغيرها من عمليات نقل السلطة من القادة السياسيين إلى قادة الأعمال إلى تقريب القطاعات السياسية والاقتصادية.

- **القطاع الاقتصادي: economic sector** ويتألف القطاع الاقتصادي من أسواق العمل والأسواق المالية، وأسواق السلع والخدمات. ومدى إسهام القطاع الخاص في مقابل القطاع العام، السياسات الاقتصادية والمالية، أنماط استهلاك، أو أنماط الاستثمار للراس المال، القطاع البنكي وغير ذلك من مركبات الجهاز الاقتصادي للدولة. ومن الأمثلة على الظروف الاقتصادية السائدة في هذا القطاع ما يلي: ميزان المدفوعات، وقضايا العملة الصعبة، والتحالفات الاقتصادية مع البلدان الأخرى، والاتفاقات التجارية، وجهاز الأسعار، أسواق المواد الخام، ومعدلات الفائدة والتضخم، ومؤشرات الأسعار، معدلات البطالة، القدرة الإنتاجية، ومخاطر الاستثمار. كل تلك العوامل تؤثر على عمل المؤسسات.
- **القطاع التكنولوجي: technology sector** حيث يوفر هذا القطاع المعارف والمعلومات والتطورات والتطبيقات التي يمكن للمنظمات الحصول عليها واستخدامها لتقديم منتجاتها وخدماتها. وتتخذ هذه المعارف شكل العاملين ذوي المعارف والمهارات وكذا المعدات والبرمجيات والخدمات التي يقدمها الاستشاريون وغيرهم من المهنيين. من جهة أخرى، تتوفر يتضمن هذا القطاع التكنولوجيات القائمة على الحاسوب مثل الحواسيب الشخصية والروبوتات ومعدات تسجيل الفيديو والتصميم بمساعدة الحاسوب والتصنيع (المحاكاة). وتخلق تطبيقات هذه التكنولوجيات تغييرات هائلة في المؤسسات في جميع أنحاء العالم، حيث يتزايد استخدام المؤسسات للإنترنت في أعمالها. وتشير الاتجاهات إلى العديد من التطورات التكنولوجية الجديدة القادمة من مجالات علم الوراثة، والفيزياء الذرية، والألياف البصرية وغيرها. وتستخدم المؤسسات كمثال طرقاً عديدة في إنتاج منتجاتها من أهمها الهندسة العكسية reverse engineering حيث يوفر عليها هذا التكاليف والوقت لإنتاج منتجات جديدة.

4. **تحليل SWOT:** أداة الـ SWOT هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة وتستخدم لتحديد أربع نقاط أساسية وهي:

- ✓ **القوة (Strength):** تعبر عن نقاط القوة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.
- ✓ **الضعف (Weakness):** تدل على عوامل الضعف داخل المؤسسة، والعوامل المؤثرة سلبياً عليها داخلياً.
- ✓ **التهديدات (Threats):** تدل على التهديدات الخارجية المؤثرة على المؤسسة، مثل ظهور منافس جديد له مميزات أفضل.
- ✓ **الفرص (Opportunities):** تدل على الفرص المتاحة التي يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحسين أحد نقاط الضعف وزيادة الأرباح.

البيئة الخارجية / البيئة الداخلية	عناصر القوة	عناصر الضعف
الفرص	استخدام عناصر القوة في الاستفادة من جميع الفرص.	توفير العلاج لعناصر الضعف والاستفادة من الفرص المتوقعة.
التحديات	استخدام عناصر القوة في السعي إلى الحد من تأثير التهديدات.	الحد من عناصر الضعف والمساهمة في معالجة تأثير التهديدات.

نشاط تقويبي: فيما يلي بعض المؤشرات المتعلقة بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لشركة فيس بوك، صنف هذه المؤشرات حسب الأبعاد الأربعة لتحليل SWOT.

البيئة الداخلية

- ✓ أكثر من 2 مليار مستخدم ناشط شهريًا. (عامل قوة) S
- ✓ لا تُعد تجربة المستخدم "User Experience" عاملية خاصة عند استخدام الجوال. (عامل ضعف) W
- ✓ حوالي 8 مليار دولار عائد الإعلانات في فيس بوك. (عامل قوة) S
- ✓ عدم اتباع نهج معين يؤدي إلى سوء الاستخدام والاحتيال. (عامل ضعف) W
- ✓ أيقونات فيس بوك المدمجة مثل "الإعجاب". (عامل قوة) S
- ✓ هدف سهل لزيادة ونشر العنف على منصّات التواصل الاجتماعي. (عامل ضعف) W

البيئة الخارجية

- ✓ هناك فرص جديدة يمكن استغلالها في الأسواق الناشئة في أفريقيا وآسيا. (فرصة) O
- ✓ تثير الانتهاكات شبح التنظيم الحكومي من قبل الجهات الأجنبية في المستقبل. (تهديد) T
- ✓ تُظهر الجهود الإنسانية بعض الأمل في تعديل الجوانب الأقل قبولاً في العلامة التجارية. (فرصة) O
- ✓ زيادة عدد التنفيذيين السابقين الذين يدعون أن فيس بوك يدمر المجتمع. (تهديد) T
- ✓ الدخول لعالم الميتافيرس. (فرصة) O
- ✓ الجهود المبذولة لتوسيع عمق ونطاق الإعلانات تخاطر بإبعاد المستخدمين أكثر. (تهديد) T