ملخص بحث التشخيص الخارجي للمؤسسة

البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات الخاصة والعامة[1]: فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية...الخ، وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل.
أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...الخ، وهذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.

أ _ تحليل متغيرات البيئة العامة

وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية غير المباشرة أو البيئة الكلية وهي عبارة عن مجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها، وان كان هناك تأثير فهو ضعيف ومحدود، ويتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والقائدة وهي من القلة بما كان، ولذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط لمتغيرات هذه البيئة وتتكيف معها.

وتقع عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها، كما أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط، بل تتعداها الى العوامل الدولية، خاصة وأن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات (الانترنت).

وفيما يلي استعراض لأهم القوى التي تشكل البيئة العامة:

_القوى التكنولوجية:

لقد أمكن استخدام التطور التكنولوجي في إنتاج منتجات وخدمات جديدة وتطوير المنتجات الحالية واستخدام طرق تسويق حديثة، فقد لاحظت إحدى محلات السوبر ماركت أن العميل يقضي وقتا طويلا ليدفع ثمن مشترياته، فقامت باستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي لتسهيل هذه العملية حيث تتم قراءة ثمن المنتج وحساب قيمة المشتريات بطريقة آلية بدلا من الأسلوب اليدوي البطيء، فكان هذا التقدم فرصة بالنسبة لها استغلتها للفوز على المنافسين حيث اعتمدت المنافسة على الخدمة السريعة للعملاء.

_ **القوى الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الكلية الهامة المؤثرة على مؤسسات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم...الخ.

_ **القوى الاجتماعية والثقافية:** تضم مجموعة من المتغيرات ذات التأثير الواسع على سياسة وإستراتيجية المؤسسة لأنها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على السلع والخدمات، كونها مصدر تشكل الأذواق، العادات والأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك الذي يتأثر كثيرا بمثل هذه المتغيرات في تحديد نمط استهلاكه.

---

[1]- أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص53.

ويعد مستوى التعليم، الوعي الثقافي والاجتماعي، اتجاه المرأة للعمل، زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع، حجم ونوع الحاجات المطلوبة من أفراد المجتمع، وكذلك مدى الالتزام بالقيم والأخلاق الأساسية واحترامها في المجتمع، درجة الاهتمام بالبيئة والنظرة إلى العمل الذي ينعكس على معدلات الغياب ودوران العمل وإنتاجية العامل، وغيرها من العوامل التي يجب رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة، سواء كان يمثل فرصة يمكن استثمارها أو تهديدا يجب مواجهته، وبالتالي الاستعداد التام للتكيف معه بالصورة المناسبة.

_ **القوى السياسية والقانونية:** تتكون البيئة السياسية والقانونية من التشريعات المختلفة، الوكالات الحكومية وجماعات الضغط التي تؤثر وتنظم نشاطات الأفراد والمؤسسات في المجتمع، وقد وضعت التشريعات والقوانين لعدة أسباب أهمها: حماية المؤسسات من بعضها البعض ومنع المنافسة غير الشريفة، حماية المستهلكين من ممارسات المؤسسات، حماية المجتمع من أي آثار سلبية ناتجة عن النشاطات التي تمارسها المؤسسات. وقد ظهرت التشريعات في هذا المجال للتأكيد على تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وبالمقابل يتم إنشاء الوكالات الحكومية من أجل تفعيل ومراقبة تطبيق التشريعات والقوانين التي تضعها الحكومة. وتمتلك هذه الوكالات تأثيرا على الأداء التسويقي للمؤسسة.

_**القوى الديمغرافية:** إن العنصر الأول الذي يشكل بيئة المؤسسة هو السكان حيث يُمثل العنصر الأساسي في السوق، لذلك يجب الإهتمام بالخصائص المختلفة للسكان من حيث: الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التركيبة حسب العمر، نسبة الولادات، الزواج، الوفيات، التركيبة الإجتماعية والثقافية، الإنتماءات الدينية...الخ.

_ **القوى الدولية:** وتشمل ما يلي:

- **حرية التجارة:** ان مدى تشجيع الدولة لحرية التجارة الدولية يمكن أن يروج للتجارة والأعمال المحلية ويشجع المؤسسات الدولية على دخول الأسواق والعمل فيها؛
- **الاتصالات الدولية:** ان تمتع المجتمع بتشجيع وتقدم في الاتصالات الدولية وشبكات الاتصال يشجع على نمو الأعمال التجارية والصناعية؛
- **التحالفات الدولية:** ان قدرة المؤسسات المحلية على الاتفاق مع مؤسسات دولية فيما يسمى بتحالفات دولية، يشجع على نمو الأعمال والحياة التجارية والصناعية.

ب_ تحليل متغيرات البيئة الخاصة: تشمل البيئة الخاصة كلا من بيئة الصناعة وبيئة التشغيل، وتساعد دراسة هذه البيئة المؤسسة على التعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها، حيث يجب أن تبدأ بفهم أساسيات العرض والطلب اللذان يؤثران في تحديد هيكل هذه البيئة، والذي بدوره يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى التأثير على أداء المؤسسة ككل.

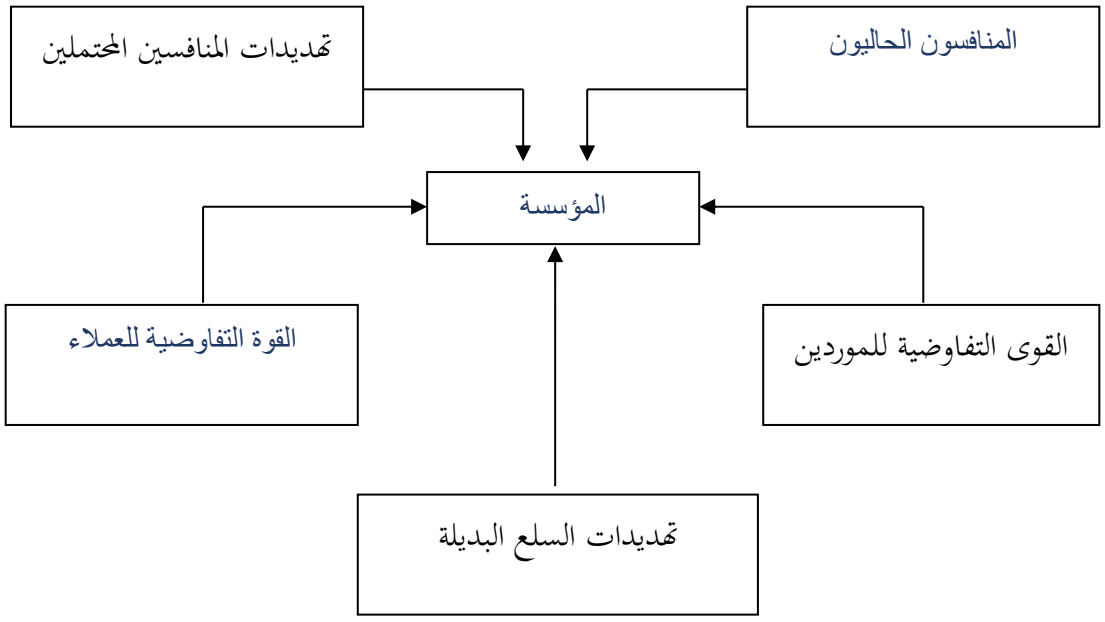
ب.1. تحليل متغيرات البيئة الصناعية: تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة، أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض، كما يمكن أن يطلق عليها اسم البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات. وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، وقدرتها على جذب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الأوفياء.

وتستطيع المؤسسات (خاصة الكبيرة) التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما، فالمؤسسات الرائدة تستطيع تحديد السعر، مستوى التكنولوجيا، أجور العمال ونفقات الإعلان، إلا أن المؤسسات الصغيرة لا يمكن لها التأثير في البيئة الصناعية.

كما أن كل مؤسسة تتخصص بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي...الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل بيئة هذا النشاط قوى المنافسة، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. وقد قام «Michel Porter» من جامعة هارفارد بتطوير اطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات.

والشكل الموالي يمثل مكونات البيئة الصناعية أو ما يعرف بنموذج القوى التنافسية الخمس لـ"م. بورتر".

الشكل رقم (1) : نموذج "M. Porter" للقوى التنافسية الخمس



source: Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Stratégique**, Ibn Sina édition, Alger, 2001, p56.

ب.2. تحليل متغيرات بيئة النشاط:

تدعى بالبيئة المرتبطة أو الوسيطة أو بيئة التشغيل أو المهام، وتشير إلى كل العوامل التي تقع على حدود المؤسسة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المؤسسة.

وبصيغة أخرى، تشمل بيئة النشاط تلك العوامل التي تسود بيئة المؤسسة المباشرة، وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية.

وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي تشملها بيئة التشغيل:

_الوضع التنافسي: يتمثل المنافسون في مختلف المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وتقدم نفس المنتجات والخدمات، بالاضافة الى من تقدم منتجات بديلة، وعلى المؤسسة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم خاصة المنافسين المحتملين.

ويساعد تحليل وتقييم الموقف التنافسي على تحسين فرص المؤسسة في تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص البيئية.

كما أن التعرف على أحوال وظروف المنافسة يمكن المؤسسة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات والأرباح ومعدلات النمو في الأجلين القصير والبعيد.

_ تحليل العملاء: من بين كافة القوى التي تتشكل منها بيئة العمل يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال، فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المؤسسة أم لا، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثم قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو. وفي هذا الجانب تراعي المؤسسة اشباع حاجاتهم من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

ويمكن للمؤسسات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول الكشف عن حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم عما يقدمونه من سلع وخدمات وكذلك اكتشاف أي تغيرات في اتجاهاتهم وتفضيلاتهم.

_ تحليل الموردين: تحتاج جميع المؤسسات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام والطاقة والتكنولوجيا، من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة وضمان تحقيق النجاح والاستمرار في هذه الأسواق. والموردون هم المؤسسات التي تقوم بتزويد المؤسسة بهذه الموارد وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المؤسسات المشترية، ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة ومواعيد التسليم، وبالتالي قدراتها التنافسية وإمكانية تحقيقها لأهدافها السوقية والمالية. وتتأثر المؤسسة المستخدمة للموارد بالعديد من المشكلات التي قد تصدرها لها المؤسسات الموردة مثل: انخفاض جودة المواد الخام أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو توقيت الاستلام أو تأمين الكميات الملائمة.

_ تحليل الممولين: نظرا لأن كمية ونوعية وتكلفة الموارد المالية والمادية والبشرية نادرا ما تكون مثالية، فان تقييم الموردين والممولين يكتسي درجة عالية من الأهمية في تحليل بيئة التشغيل الخاصة بالمؤسسة.

إن تحليل الممولين يمكن أن يســـاعد إدارة المؤســـســـة في إعداد تقديرات دقيقة عن مدى إتاحة الموارد المالية الضرورية التي سوف تحتاجها لتنفيذ خطتها الإستراتيجية والحفاظ على قدراتها التنافسية.

ـ **الموارد البشــرية:** إن الأفراد بلا شــك هم أثمن الموارد المتاحة لدى التنظيم، فهم مصــدر المعرفة، المهارة والحافز لخلق والحفاظ على قيم التنظيم واســتمراريته. ومن أجل تحقيق النجاح للمؤســســة والنمو لعملياتها، فإنها يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشــرية التي يســتلزمها الأداء الفعال لأنشــطتها وعملياتها.

وتتوقف قدرة المؤسسة في هذا المجال على ثلاثة عوامل هي: السمعة أو الشهرة، معدلات الدفع ومدى إتاحة العناصر المؤهلة من الموارد البشرية المطلوبة.