

الإدارة الإستراتيجية: التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة.

د. دنيا ضيف

1.0 مارس 2024



د. دنيا ضيف

قائمة المحتويات

4	وحدة
5	مقدمة
6	I - المكتسبات القبلية.
7	II - تمرين : 1 تقييم المكتسبات القبلية
8	III - تمرين : 2 لتقييم المكتسبات القبلية
9	IV - تمرين : 3 لتقييم المكتسبات القبلية
10	V - المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية.
10	1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية.....
10	1.1. تعريف البيئة الداخلية.....
10	1.2. تعريف تحليل البيئة الداخلية وأهميتها.....
11	2. مكونات البيئة الداخلية.....
11	2.1. الهيكل التنظيمي.....
12	2.2. الثقافة التنظيمية.....
12	2.3. الموارد.....
13	3. مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي.....
13	3.1. مدخل التحليل الوظيفي.....
14	3.2. مدخل تحليل سلسلة القيمة.....
15	VI - تمرين : 1 تقييمي: أجب على السؤال الموالي:
16	VII - تمرين : 2 تقييمي: أجب على السؤال الموالي:
17	VIII - تمرين : 3 تقييمي
18	IX - تمرين : 4 تقييمي: أختار الإجابة الصحيحة
19	X - المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية.
19	1. المكتسبات القبلية.....
19	2. تمرين : 1 لتقييم المكتسبات القبلية.....
19	3. تمرين : 2 لتقييم المكتسبات القبلية.....
19	4. تمرين : 3 لتقييم المكتسبات القبلية.....
19	5. تمرين : 4 لتقييم المكتسبات القبلية.....
20	6. مفهوم تحليل البيئة الخارجية.....
20	6.1. مفهوم البيئة الخارجية.....
21	6.2. تعريف تحليل البيئة الخارجية.....
21	7. مكونات البيئة الخارجية للمنظمة.....
21	7.1. البيئة الخارجية العامة.....
22	7.2. البيئة الخارجية الخاصة.....

25	XI - تمرين : 1: تقييمي. أجب على السؤال الموالي:
26	XII - تمرين : 2: تقييمي . أجب على السؤال الموالي:
27	XIII - تمرين : 3 تقييمي
28	XIV - إختبار الخروج
29	XV - تمرين : تمرين 1
30	XVI - تمرين : التمرين 2.
31	خاتمة
32	مختصرات
33	قائمة المراجع

وحدة

تهدف المحاضرة إلى:

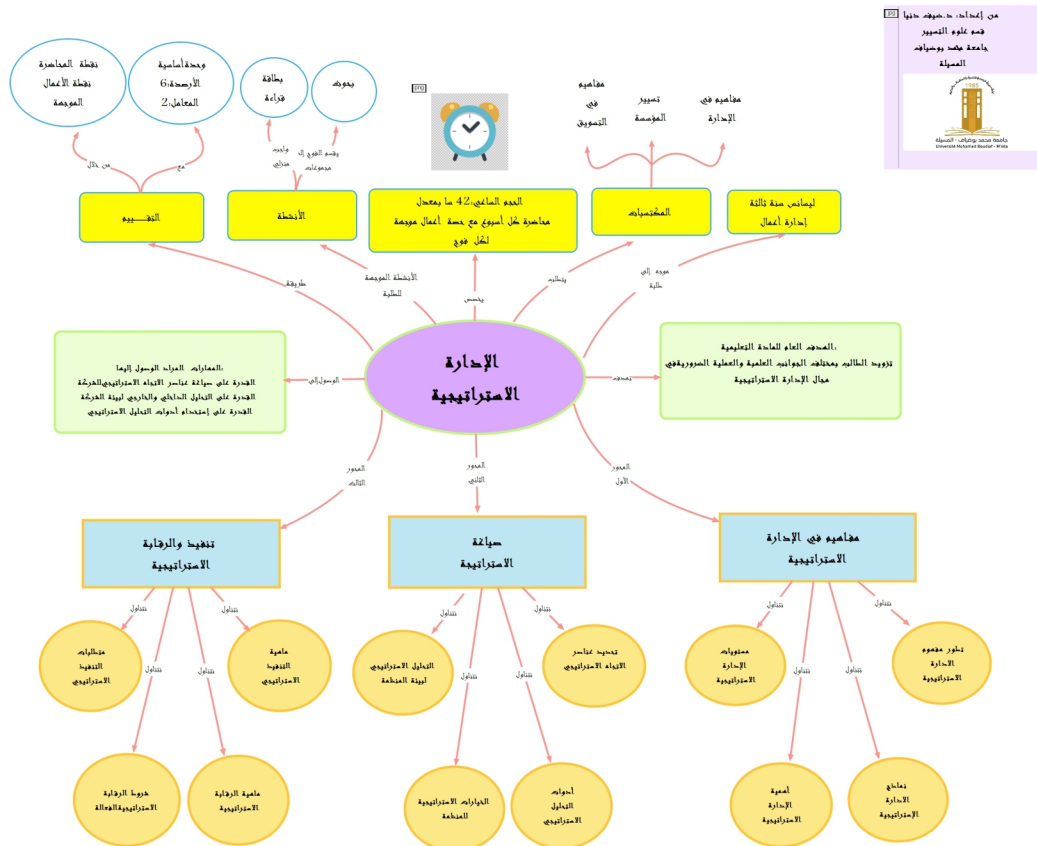
درس تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

- التعرف على مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها وتحديد أهم خصائصها؛
- استكشاف مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- التمييز بين نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة؛
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باعتماد مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

درس تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

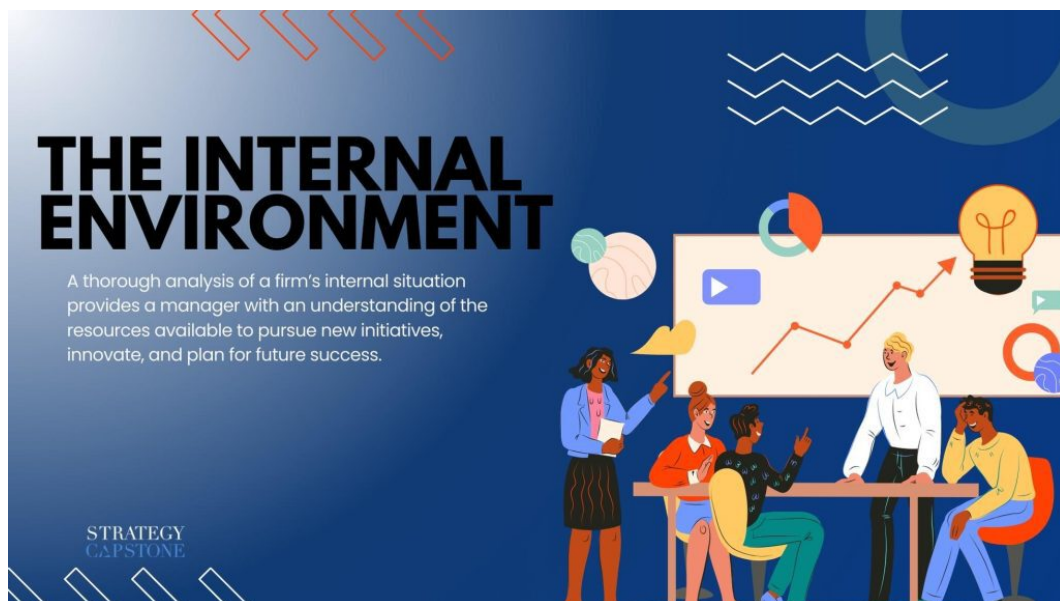
- التعرف على مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليلها وتحديد أهم خصائصها؛
- التمييز بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة ومكوناتهما؛
- التمييز بين الفرص والتهديدات التي تدفع أو تعترض عمل المؤسسة؛
- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لرصد مختلف الفرص والتهديدات.

مقدمة



صورة 1 الخريطة الذهنية لمقياس الإدارة الاستراتيجية.

يقدم التحليل الاستراتيجي الكيفية التي من خلالها يتم إدارة علاقة المنظمة بالبيئة، عن طريق متابعة وتحليل التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. فيعتبر الغرض الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أي تغيير يحدث في بيئة المنظمة من خلال جمع المعلومات حول هذه المتغيرات، وتطوير الكفاءة الثقافية والهيكلي التي تمكن المنظمة من التكيف.



صورة 2 تحليل البيئة الداخلية

المكتسبات القبلية.

- معرفة ما تعنيه الإدارة وأهميتها في تنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف المؤسسية. والإلمام بوظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

- **معرفة أهمية التخطيط** في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- **أساسيات السلوك التنظيمي:** فهم مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحديد سلوك العاملين داخل المؤسسة. ومعرفة أنواع الهياكل التنظيمية وتأثيرها على سير العمل وتوزيع المسؤوليات.

|| تمرين : 1 تقييم المكتسبات القبلية

ما هي الوظائف الأساسية للإدارة؟

- ☐ التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة
- ☐ الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية
- ☐ البحث والتطوير، الإنتاج، التوزيع، وخدمة العملاء
- ☐ التحليل، التصميم، التنفيذ، والتقييم

تمرين : 2 لتقييم المكتسبات القبلية

ما هو الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات؟

IV تمرين : 3 لتقييم المكتسبات القبلية

ما هي الثقافة التنظيمية؟

V المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية.

1. مقدمة

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة. يعدّ هذا الإجراء ضروريّ لأنه يساعد في تحديد مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص والتصدي للتهديدات التي تنبع من تحليل البيئة الخارجية. يسهم تحليل البيئة الداخلية في تكامل عملية التحليل الاستراتيجي، حيث أن اجتماع تحليل البيئة الداخلية والخارجية العامة والخاصة يوفر التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي.

2. مفهوم تحليل البيئة الداخلية.

قبل التطرق لتعريف تحليل البيئة الداخلية، لابد أولاً أن نُعرف البيئة الداخلية للمنظمة.

2.1. تعريف البيئة الداخلية.

تعريف 1: هي مجموعة العوامل التي تقع داخل حدود المنظمة والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها.

فالبيئة الداخلية ليس كل ما يقع داخل المنظمة فقط، بل كل ما يقع تحت سيطرة المنظمة مثل نقاط البيع على مستوى الوطن أو العالم التابعة لها.

تعريف 2: هي مجموع الموارد والامكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها.

وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات الأداء الداخلي والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها. وتتضمن:

نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.

نقاط الضعف: هي النقص في الامكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق.

2.2. تعريف تحليل البيئة الداخلية وأهميتها

التعريف 1: هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد العناصر التي تمثل عائقاً داخلياً يحد من تطور المنظمة (نقاط الضعف)، وكذا تحديد العناصر الداخلية (نقاط القوة) التي تمكن المنظمة من النمو والتفوق ما يسمح لها من بناء العديد من المزايا التنافسية.

التعريف 2: هي عملية تحليل ودراسة جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجال تحكمها.

وتكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي:

— يعطي الفهم الدقيق لمكونات البيئة الداخلية من عناصر قوة وضعف؛

— اكتشاف نقاط الضعف وعلاجها؛

— الاستفادة من نقاط القوة؛

— القدرة على ربط التحليل الداخلي بالخارجي ما يمكن المنظمة من اكتساب أكبر عدد من الفرص؛

— معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛

— معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك الجماعات في العمل وحرصهم على المنظمة؛

— معرفة سمعة المنظمة في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛

— معرفة مدى توافر الموارد البشرية فيها ومستوى قدراتهم ومهاراتهم؛

— معرفة طبيعة المجالات والقطاعات التي يمكن للمنظمة أن تقدم فيها أداء عالي ونجاح؛

_ معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة؛

_ يساعد في امكانية التوسع الرأسي والأفقي.

3. مكونات البيئة الداخلية.

تتشكل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة مما يلي:

3.1. الهيكل التنظيمي.

(a) مفهوم وأشكال الهيكل التنظيمي



صورة 3 الهيكل التنظيمي

إن عملية التنظيم هي واحدة من وظائف الادارة الهامة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وبشكل عام، فإنه توجد عدة أشكال وتقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة من بينها (الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط،). وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

إنا التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي أمرين مهمين هما:

الأول، التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك، فمن الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات التي تتمتع باستقرار نسبي والأقل اضطراباً؛

الثاني، ضرورة اجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغييرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة يتطلب اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تكون قادرة على الاستجابة للتنفيذ الفعال.

وعليه لا يوجد نوع معين من الهياكل التنظيمية يصلح لجميع المنظمات والظروف المتغيرة، فأى هيكل تنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل منها، حجم المنظمة وعمرها ومرحلة دورة حياتها وطبيعة البيئة التي تنشط فيها، والتكنولوجيا التي تستخدمها لإنجاز أعمالها واستراتيجياتها وغيرها.

(i) خصائص الهياكل التنظيمية.

مهما كانت العوامل التي تؤثر في اختيار نوع الهيكل التنظيمي، فإن أي هيكل من الهياكل التنظيمية ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي تكون الوسيلة فعالة يجب أن يوفر الهيكل التنظيمي على جملة من الخصائص التالية:

- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة؛

- المرونة والتكيف، وهاتان الخاصيتان ترتبطان بالابداع، فجميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف من خلال الأدوار الحدودية واللامركزية وتغيير العمليات التنظيمية؛

- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات الإدارية لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة؛

- تحقيق مبدأ الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل؛

- تسهيل عملية صياغة استراتيجية المؤسسة وتنفيذها.

3.2. الثقافة التنظيمية.

فيمل يلي نتطرق إلى مفهوم ومصادر الثقافة التنظيمية:



صورة 4 الثقافة التنظيمية

(a) مفهوم الثقافة التنظيمية.

هي "نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح مُوجهة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمة." هي " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة." تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة ملموسة على قرارات المنظمة، لذا لابد من تقييمها خلال عملية المراجعة الاستراتيجية، وإذا كان بوسع الاستراتيجيات استغلال نقاط القوة في الثقافة مثل: الالتزام نحو العمل، أو المعتقدات الأخلاقية السامية، فإن الإدارة تستطيع أن تدخل التغييرات بسرعة وسهولة، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة غير مساندة فإن التغييرات الاستراتيجية قد تصبح غير فعالة أو تأتي بتأثير سلبي.

(i) مصادر الثقافة التنظيمية.

- حيث يُشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر وهي:
- أ- تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة بصورة خاصة؛
 - ب- تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة، هذه الافتراضات تستند بدرجة كبيرة على تجاربهم الخاصة والسابقة؛
 - ج- التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في ايجاد الحلول المناسبة لمشاكل المنظمة المطروحة والاساسية.

3.3. الموارد.

(a) مفهوم الموارد.

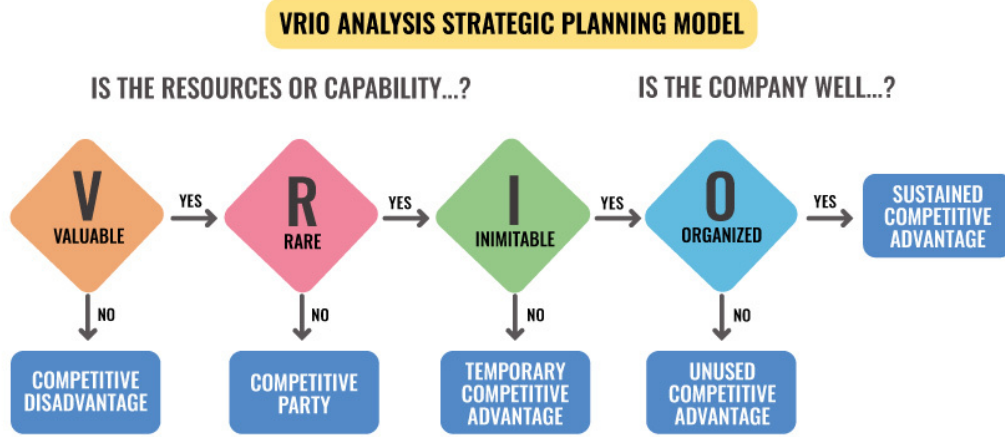
تتمثل الموارد في كل ما تمتلكه المنظمة من امكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، ويمكن النظر إلى الموارد بشكل أوسع بأنها تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الانتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها.

حيث الاستغلال الجيد أو الكفء لهاته الموارد يُمكن المنظمة من تحقيق ميزات وقدرات لاكتساب ونيل التفوق على المنافسين.

(i) خصائص الموارد حسب تحليل VRIO.

يكون المورد أساسيا بالنسبة للمنظمة إذا تمتع بجملة من الخصائص، أطلق عليها تحليل (VRIO) * الذي أشار إليه (Barney) حيث يتمثل هذا التحليل في:

- أن يكون المورد ذو قيمة (Value) تنافسية للمنظمة؛
- أن يتصف المورد بالندرة (Rareness) وذلك من خلال عدم قدرة المنافسين على امتلاك نفس المورد وبفلس الخصائص؛
- لا يمكن تقليده (Inimitability) من قبل المنافسين الآخرين أو أن تكون تكاليف تقليده جد مرتفعة؛
- أن تكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية اللازمة على الاستغلال الفعال للمورد، وذلك من خلال صيغة تنظيمية (Organization) متجددة.



صورة 5 نموذج VRIO

4. مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي.

وتتمثل في مدخلين مهمين، هما مدخل التحليل الوظيفي ومدخل تحليل سلسلة القيمة، ويمكن التطرق إليهما بشكل مبسط كما يلي:

4.1. مدخل التحليل الوظيفي

ويتضمن تحليل كل وظائف المنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لكل وظيفة كما يلي:

(a) وظيفة العمليات (التصنيع، تقديم الخدمة).

وتتمثل في مجموع العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي جميع أنشطة خلق السلع والخدمات، ومن بين نقاط القوة لوظيفة العمليات نجد: الاختيار الجيد لموقع المصنع والترتيب الداخلي المناسب للآلات، توفير الطاقة اللازمة لمواجهة طلبات واحتياجات السوق، وجود نظام جودة مستمر يرافق جميع مراحل العملية الانتاجية....

(b) وظيفة التسويق.

تتمثل في معرفة حاجات الزبائن وإشباعها في شكل سلع وخدمات، وذلك من خلال مجموعة الأنشطة المتمثلة في المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع). ومن أهم نقاط قوة وظيفة التسويق نجد: الفهم الجيد والمستمر للسوق واحتياجات العملاء، القدرة على التفاعل بشكل جيد مع العملاء وتحليل البيانات لقياس أداء الحملات الترويجية، والقدرة على تكوين المزيج التسويقي المناسب لكل منتج حسب دورة حياته.

(c) وظيفة الموارد البشرية.

تتمثل في مجموع الأنشطة الموجهة نحو استقطاب القوى البشرية لتوظيفهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم لتحقيق مستويات أداء عالية تحقق أهداف المنظمة. وتتمثل أهم عناصر القوة لوظيفة الموارد البشرية في: وضع توصيف وظيفي جيد للوظائف ووصف جيد للعاملين، توفر الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة، الاستخدام الجيد للمورد البشري لزيادة الانتاجية، ووضع برامج فعالة للمكافآت والأجور.

(d) وظيفة المالية.

تتمثل في مجموع العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار والتمويل...، وأهم عناصر القوة هنا تكمن في: مصادر رأس المال وتنوعها، العائد على الاستثمار، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الاسعار كسلاح تنافسي.

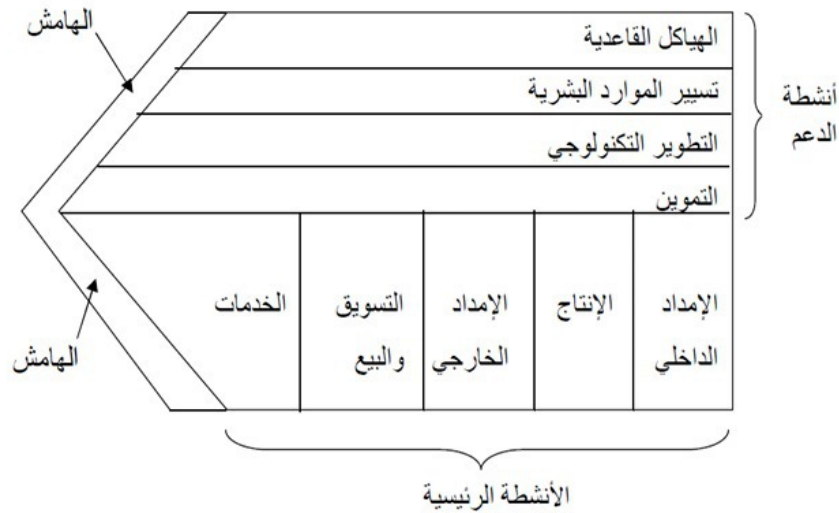
(e) وظيفة الشراء والتخزين.

أو كما يطلق عليها وظيفة التموين، وأهم نقاط القوة هنا هي: توفير الموارد بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، توفير المساحات الكافية لحفظ وتخزين الموارد بما يضمن المحافظة على جودتها.

4.2. مدخل تحليل سلسلة القيمة.

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول *المنافسة* بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل *تنافسية* مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدالا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.

حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والممثلة في نشاط الانتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع.

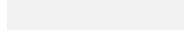


صورة 6 الشكل رقم (7): نموذج سلسلة القيمة للمنظمة.

ولفهم طريقة عمل سلسلة القيمة يرجى مشاهدة الفيديو بالضغط على هنا¹

VI تمرين : 1 تقييمي :أجب على السؤال الموالي:

ما تفسير وجود مؤسسات ناجحة وأخرى فاشلة من نفس القطاع بالرغم من أنها تتنافس في بيئة خارجية واحدة خاضعة لنفس المعطيات؟



VII تمرين : 2 تقييمي:أجب على السؤال الموالي:

ما هو الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة؟

○ تحديد نقاط القوة والضعف

○ تحديد الفرص والتهديدات

VIII تمرين : 3 تقييمي

كيف يمكن لمؤسسة معينة تحسين نقاط ضعفها بعد تحديدها من خلال تحليل البيئة الداخلية؟

IX تمرين : 4 تقيمي: أختَر الإجابة الصحيحة

أي من التالي يُعتبر مؤشرًا على قوة داخلية في المؤسسة؟

- ☐ تغييرات في القوانين واللوائح
- ☐ وجود فريق عمل مؤهل وذو خبرة
- ☐ ارتفاع تكلفة المواد الخام
- ☐ زيادة المنافسة في السوق

X المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية.

1. المكتسبات القبلية

- معرفة المفاهيم الأساسية في الاقتصاد مثل العرض والطلب، النمو الاقتصادي، والتضخم وفهم كيف تؤثر العوامل الاقتصادية على أداء المؤسسة؛
- معرفة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على السوق والمستهلكين؛
- فهم تأثير التقدم التكنولوجي على الصناعة والمنافسة؛
- إدراك أهمية العوامل البيئية والاستدامة في العمليات التجارية؛
- معرفة كيفية تأثير السياسات الحكومية والقوانين على العمليات التجارية؛
- معرفة المنافسين والموردين والعملاء وعلاقتهم مع المؤسسة.

2. تمرين : 1 لتقييم المكتسبات القبلية

حدد أربعة عوامل اقتصادية يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة؟

3. تمرين : 2 لتقييم المكتسبات القبلية

كيف يمكن للتغيرات في العادات الاجتماعية والثقافية أن تؤثر على طلب المنتجات؟

- ☐ تزيد من ثبات السوق.
- ☐ تقلل من الحاجة إلى البحث والتطوير.
- ☐ تتطلب تكييف المنتجات لتلائم التغيرات في تفضيلات العملاء.
- ☐ تؤدي إلى استقرار تفضيلات العملاء.

4. تمرين : 3 لتقييم المكتسبات القبلية

كيف يمكن للتغيرات في اللوائح البيئية أن تؤثر على تكاليف الإنتاج؟

- ☐ تقلل من تكاليف الإنتاج.
- ☐ تزيد من الحاجة إلى الاستثمار في التقنيات الصديقة للبيئة.
- ☐ ليس لها تأثير على التكاليف.

5. تمرين : 4 لتقييم المكتسبات القبلية

عرف كل من المنافسون، العملاء، الموردون؟



إن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يكتسي أهمية كبيرة في التنبؤ بمستقبل المنظمة وذلك نظرا لخصوصية البيئة الخارجية التي تعد المصدر الأساسي للتغيير لما تفرضه من قيود وتغيرات تملّي على المؤسسة ضرورة التأقلم والتكيف، فالعديد من المنظمات أصبحت ضحية التغير البيئي لأنها فشلت بالتنبؤ به أو مواكبته.

6.1. مفهوم البيئة الخارجية.

نوضح فيما يلي تعريف للبيئة الخارجية وأهم الخصائص التي تميزها:

(a) تعريف البيئة الخارجية.

تعريف 1: "هي كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذها".

تعريف 2: "هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة، وعادة ما تقع هذه المكونات خارج إطار سيطرة المنظمة في الأمد القصير."

(i) خصائص البيئة الخارجية.

- **التفرد والتميز:** فبيئة منظمة ما تختلف عن بيئة منظمة أخرى، ويبرز هذا الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل منظمة.

-الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية: فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات وسرعة التغير.

- صعوبة التحكم أو التأثير على المتغيرات البيئية: حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب للمنظمة.

- **التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية:** فالتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

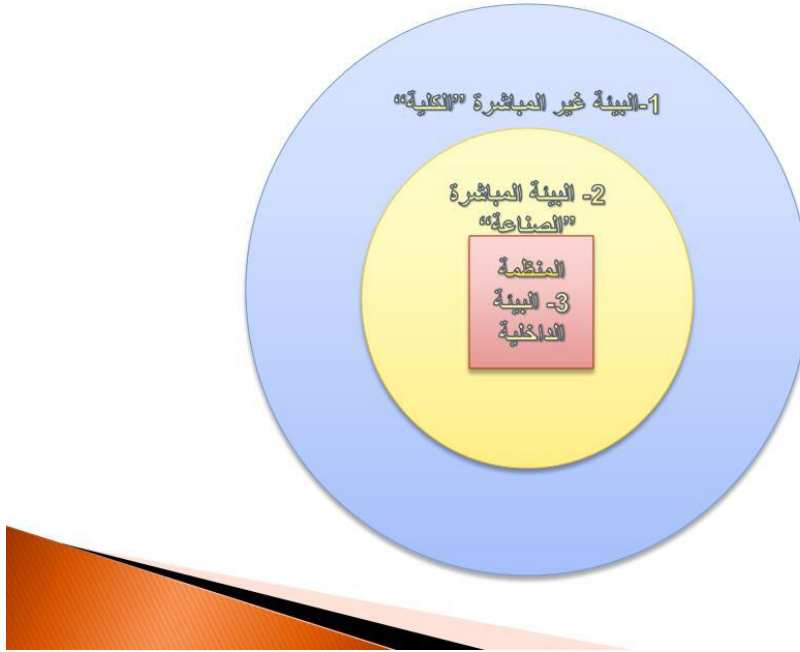
6.2. تعريف تحليل البيئة الخارجية.

هي "مجموع المراحل المتلاحقة والمتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بهذه البيئة". وتتضمن:

الفرص: هي عناصر داعمة وفرص تطرح من المحيط الخارجي للمنظمة تساهم في تطور وتقدم المنظمات، ولا بد من استغلالها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التهديدات: هي عوامل خارجية تؤثر بصورة سلبية على أداء المنظمة.

تصنيف البيئة الخارجية



صورة 8 مكونات البيئة الخارجية

7. مكونات البيئة الخارجية للمنظمة.

يتم تحديد مكونات البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة، وعليه فالبيئة الخارجية تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية عامة وخاصة، وذلك من أجل تسهيل عملية التحليل بصفة عامة وتقييمها والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تعيق المنظمة.

7.1. البيئة الخارجية العامة.

(a) تعريف البيئة الخارجية العامة.

و يطلق عليها أيضا عوامل البيئة الكلية، أو كما يسميها البعض الآخر بالبيئة غير المباشرة، والتي يقصد بها أي شيء خارج حدود المنظمة، والذي يؤثر تأثيرا عاما على كافة المنظمات، حيث تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة للتأثيرات متغيرات وعوامل البيئة الخارجية الكلية، حيث أن المنظمة لا تستطيع السيطرة على قوى البيئة الكلية أو التأثير فيها وإنما يمكنها التكيف معها لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر والتهديدات التي تواجهها وهي تختلف من مجتمع إلى آخر.

(i) مكونات البيئة الخارجية العامة (نموذج PESTLE).

ولمعرفة مكوناتها اقترح (Johnson&Scholes) نموذج (PESTEL*) والذي يستخدم لتصنيف المتغيرات الخارجية، ويعرف هذا النموذج بأنه إطار عما أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة عوامل البيئة العامة التي قد يكون لها تأثير عميق على أداء المنظمة. ويصنفها إلى ستة عوامل كما يلي:

- **العوامل السياسية Political factors:** وتتمثل في التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المنظمة، مثل: قوة الاحتكار، قوة حماية المحيط، السياسة المالية، قانون العمل، الاستقرار الحكومي،

- **العوامل الاقتصادية Economic factors:** تتمثل في محددات الأداء الاقتصادي، مثال ذلك: معدل النمو الاقتصادي، معدل الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة،
- **العوامل الاجتماعية Social factors:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على منظمات الأعمال. وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية.
- وعليه، فنمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية والسكانية والديموغرافية.
- **العوامل التكنولوجية Technological factors:** تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين منتجاتها بشكل مستمر، ومن العوامل الواجب على المنظمة دراستها في السوق المستهدف هي: اتفاق الحكومة على البحث والتطوير، حماية حقوق الاختراع والعلامات التجارية، البنية التحتية للاتصالات، المنظمات الرقمية، سرعة التحولات التكنولوجية.
- **العوامل القانونية Legal factors:** وتوضح تأثير التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المنظمة مثل قانون حماية المستهلك والصحة والسلامة، قوانين المنافسة، قوانين التأمينات، وعليه مجمل القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- **العوامل البيئية Enviromental factors:** ظهرت العوامل البيئية في المقدمة مؤخرا، حيث أصبحت مهمة بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام وأهداف التلوث والاستدامة لذا لا بد على المنظمة من دراسته وتتبع كل ما يتعلق بالمناخ، إجراءات إعادة التدوير للمخلفات، التخلص بالنفايات، التلوث،

ويوضح الجدول التالي عناصر البيئة الخارجية الكلية وتقابلها الأمثلة الموضحة لها، كما يلي:

عوامل البيئة الخارجية PESTEL	أمثلة
العوامل السياسية	معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، قوانين العمل، التشريعات البيئية،
العوامل الاقتصادية	نسبة البطالة، معدل التضخم، أسعار الفائدة،
العوامل الاجتماعية	ديموغرافيا السكان، تفضيلات المستهلكين، العادات والتقاليد،
العوامل التكنولوجية	الإنترنت، الاتصالات، الأتمتة، حماية الدولة لحقوق براءة الاختراع،
العوامل البيئية	ندرة الموارد، التلوث، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة،
العوامل القانونية	القوانين والتشريعات المتعلقة بالمستهلك و السلامة والصحة والمنافسين، العقود،

صورة 9 جدول رقم (1): عناصر نموذج PESTEL وأمثلة موضحة.

7.2. البيئة الخارجية الخاصة.

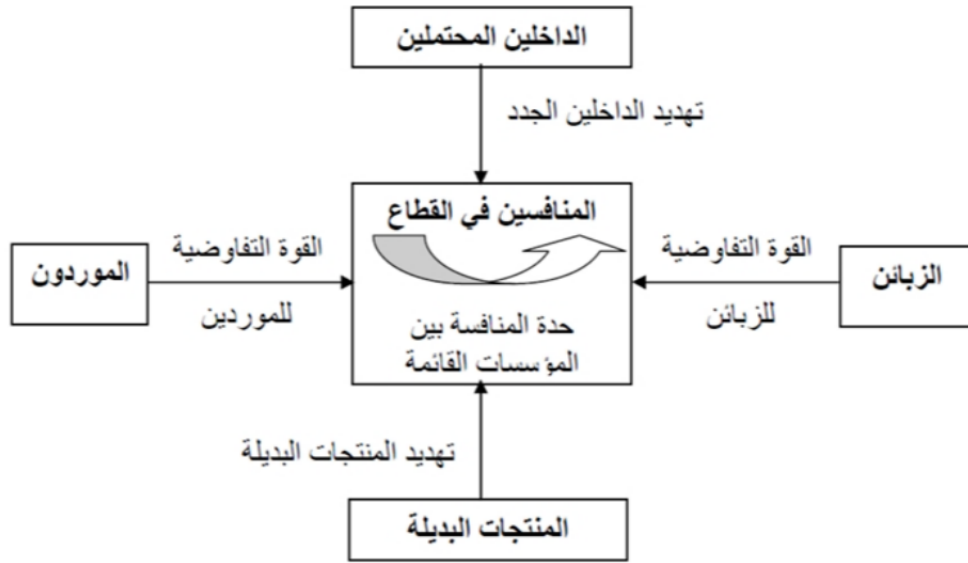
(a) تعريف البيئة الخارجية الخاصة.

يطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم منها، البيئة الصناعية (الصناعة)، البيئة التنافسية، بيئة المهمة، البيئة الجزئية... وتعرف بأنها: "مجموع العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة" فهي مجموعة من القوى: الموردين، المنافسين الحاليين والمحتملين والمنافسين بمنتجات بديلة، المقرضين،

إذ يعتبر الهدف الأساسي من تحليل البيئة الصناعية هو تحديد جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمحتملين، والتعرف كذلك على العوامل الرئيسية في مجال الصناعة التي تسمح بتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.

(i) نموذج القوى التنافسية الخمس ل Porter.

إن صياغة استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المنظمة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق. ولقد وضع مايكل بورتر نموذجاً تقيّم جاذبية الصناعة وتحليل البيئة التنافسية ، والذي يعتبر من أكثر النماذج قبولاً وشمولية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



صورة 10 الشكل رقم (2): نموذج بورتر للقوى الخمس

تحليل القوى:

1 - المنافسون الحاليون وشدة المنافسة: هم المتنافسون في نفس مجال النشاط الاستراتيجي ، وهذه المنظمات المتنافسة بحاجة لتحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها، وتتحدد من خلال مجموعة من العوامل وهي : عدد المنظمات المنافسة، حجم وقوة المنظمات، معدل نمو الصناعة، مركز العلامة، تكلفة التبديل.

2 - المنافسون المحتملين: هم منافسون لم يدخلوا بعد للمجال الصناعة ولهم نية الدخول ولديهم القدرة والامكانيات للمنافسة، فدخول منافس جديد يشكل تهديد للمنافسون الحاليين لأنه يتعين على المنظمة زيادة الطاقة الانتاجية وتتقاسم السوق مع المنظمات القائمة.

ولتقليل خطر دخول منافسين جدد، لابد من إقامة حواجز الدخول وهي عوامل تجعل دخول مجال صناعي معين أمراً مكلفاً، ومن أهم عوائق الدخول: مركز العلامة وقوتها، اقتصاديات الحجم، الرأس المال الكبير، سيطرة وتحكم الشركات القائمة على مدخلات معينة.

3 - مصنّو المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة منتجات أخرى غير منتجات الصناعة، لكنها تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات الأصلية، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية:

- درجة قرب المنتج البديل من المنتج الأصلي

- قوة هيكل مصنعي المنتجات البديلة والذي يمكنهم من عرض منتجاتهم بأقل الأسعار

- **تكلفة التبديل** بالنسبة للزبون كلما كانت منخفضة تعد فرصة لهم للتفوق في السوق.

4 - الموردون: المورد هو شخص طبيعي أو اعتباري الذي يورد المدخلات للمنظمة مثل مورد بشري، تكنولوجيا، معلومات، مواد أولية، نظم البرمجة، ويكون المورد له قوة تفاوضية قوية كما يلي:

- وجود عدد قليل من الموردين، وعد توفر بدائل لما يقدمه الموردون

- ارتفاع تكلفة اخلال ما يقدمه المورد

- عندما لا تستطيع المنظمة المنافسة القيام بالتكامل الخلفي وتوفير منتجاتها بنفسها

- امكانية **التكامل الأمامي**، في حال كان منتج المورد يحقق هامش ربح عال، فإن المورد بإمكانه اللجوء إلى التكامل الأمامي والعمل في نفس الصناعة

- عندما لا يمثل المنافس المباشر عميلاً مهماً للموردين.

5 - المشترون: يتمثلون في الزبون النهائي، تجار الجملة والتجزئة، والزبون الصناعي، ويكون للمشتريين قوة تفاوضية في الحالات التالية:

- شراء حصة كبيرة من منتجات المنافس المباشر، فهو يمتلك حق التفاوض في خفض الأسعار

- توافر البدائل للمشتريين، هنالهم موقع تفاوضي قوي نتيجة خوف المنافس المباشر من تحوله لمنافس مباشر آخر.

- انخفاض تكاليف التحول
- إمكانية التكامل الخلفي للمشتري
- عدم إمكانية التنافس الأمامي للمنافس المباشر.

XI تمرين : 1: تقيمي. أجب على السؤال الموالي:

الهدف من تحليل البيئة الخارجية هو تحديد

○ الفرص والتهديدات

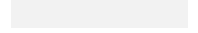
○ المنافسين والزبائن

XII تمرين : 2: تقييمي . أجب على السؤال الموالي:

يتم تحديد مكونات البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة، وعليه فالبيئة الخارجية تنقسم إلى قسمين، وضحهما؟

XIII تمرين : 3 تقييمي

عرف نموذج بورتر للقوى الخمس؟ وحدد مكوناته؟



XIV إختبار الخروج

يعد هذا الاختبار شاملا للمحورين (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)

XV تمرين : تمرين 1

عرف كل من البيئة الداخلية والخارجية؟ ووضح الفرق الرئيسي بين البيئة الداخلية والخارجية من حيث نطاق التحكم ونطاق المرونة والتكيف؟

XVI تمرين : التمرين 2.

حالة شركة مايكروسوفت

تُعدّ شركة مايكروسوفت عملاقًا عالميًا في مجال التكنولوجيا، وتقدم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، بما في ذلك أنظمة التشغيل والبرامج والتطبيقات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والحلول السحابية، كما تتمتع مايكروسوفت بعلامة تجارية عالمية معترف بها، مما يُعزّز ثقة العملاء ويُضيف قيمة على منتجاتها وخدماتها. تعرف مايكروسوفت بتطويرها لمنتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتطورة، مثل نظام التشغيل الويندوز (windows) وبرامج أوفيس 365 (office 365). وتواجه مايكروسوفت منافسة قوية من شركات أخرى مثل Apple و Google في مختلف المجالات التي تعمل بها.

تُشير بعض التقارير إلى وجود ثقافة داخلية صعبة في مايكروسوفت، مما قد يؤثر على جذب المواهب والاحتفاظ بها. كما يُتوقع أن ينمو سوق الحوسبة السحابية بشكل كبير في السنوات القادمة، مما يوفر لمايكروسوفت إمكانية كبيرة للنمو في هذا المجال من خلال خدماتها مثل Microsoft Azure. وتُعدّ مايكروسوفت من رواد تقنية الذكاء الاصطناعي، مما يمنحها ميزة تنافسية كبيرة في هذا المجال من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة. ورغم هذا تواجه مايكروسوفت خطرًا من التغيرات التكنولوجية السريعة التي قد تجعل منتجاتها وخدماتها قديمة، كما تعد اختراقات الأمن الإلكتروني خطرًا كبيرًا لمايكروسوفت، حيث قد تؤثر على سمعتها وأعمالها.

بناء على هذا العرض،

وضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمس شركة مايكروسوفت؟

حدد أهم الحلول لمعالجة نقاط الضعف في الشركة؟

خاتمة

يعد التحليل الاستراتيجي وسيلة هامة لجمع المعلومات التي تحتاجها الإدارة الاستراتيجية لبناء الاستراتيجية اللازمة للمنظمة، وبالتالي فالغاية منه هو تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ويتم ذلك من خلال توجيهين (داخلي وخارجي)، فالمقصود بالداخلي هو تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد مختلف نقاط قوة وضعف المنظمة والخارجي هو تحليل البيئة الخارجية لتحديد ورصد مختلف الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة. وعليه لابد من التكامل بين نتائج تحليل البيئتين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة لنجاح وتفوق المنظمة.

مختصرات

PESTEL : Political.Economic.Social.Technological.Enviromental.Legal

VRIO : Value, Rareness, Inimitabilité, Organization

قائمة المراجع

- الحسين بركاتي، مطبوعة جامعية: الإدارة الاستراتيجية، مقدمة لطلبة ليسانس إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2020-2021
- حسن محمد حسن ثوابتة، أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011.
- هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2021.
- الحسين بركاتي، مطبوعة جامعية: الإدارة الاستراتيجية، مقدمة لطلبة ليسانس إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2020-2021
- حسن محمد حسن ثوابتة، أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011.
- مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار-دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار، رسالة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014-2015.
- ياسين جليل، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية-دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- حمد شفاء، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 7، المجلد 2020، 5.
- نذير بوسهوه، مطبوعة محاضرات في مادة الإدارة الاستراتيجية، مقدمة لطلبة ليسانس إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2022-2023.
- محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، الإدارة الاستراتيجية، ط7، ألفا للوثائق: نشر استراد توزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- فاطمة يحيوي، مطبوعة محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، مقدمة لطلبة ليسانس إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس، 2018-2019.
- حميدة زواوي، الإدارة الإستراتيجية، دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، أوت 2023.

إشارات قانونية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة.