

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم

جامعة محمد خيضر بسكرة

الاقتصادية والتسيير و محاسبية و تجارية

تحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة

من اعداد

السبتي فريال

العواني امانى

1. خطة البحث

المبحث الأول: مفهوم محيط المؤسسة

المطلب 1: تعريف محيط المؤسسة

المطلب 2: أنواع المحيط

المطلب 3: خصائص المحيط

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي

المطلب 1: تعريف التحليل الاستراتيجي

المطلب 2: أهمية التحليل الاستراتيجي و غاياته

المطلب 3: اشكال ونماذج التحليل الاستراتيجي

المقدمة

إن التطور السريع الذي يشهده عالم الأعمال وما صاحبه ذلك من تقدم تكنولوجي وإفتاح للأسواق أمام المنافسة العالمية. قد خلق أشكال جديدة من التعاملات، وأنماط جديدة للتعامل مع القضايا والموضوعات الأساسية المختلفة، حيث أصبحت فيه المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمؤسسة ومصدر غنى وتميز وتفوق لها، وهذا ما أدى إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها وما يستجد من أحداث مما يفرض على المؤسسة و انطلاقاً من ادارتها الاستراتيجية ان تتميز بالمرونة الاستراتيجية و القدرة على صياغة و رسم استراتيجياتها بشكل يتكيف مع التغير السريع و الغير مؤكد في بيئة الاعمال لقد أبرزت الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية أن المؤسسات عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فهي مطالبة بالتأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث فيها، كما يمكن لها في المقابل أن تؤثر في محيطها وتكون لها الريادة والمبادأة في العديد من المشاريع السباقية. والتحليل الإستراتيجي هو إحدى الأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيقها لذلك و من خلال ما تبين لنا نطرح الإشكالية التالية ما هو التحليل الاستراتيجي للمحيط

مفهوم محيط المؤسسة

تعريف محيط المؤسسة

يرى ديل "ان الاهتمام يجب ان يقتصر على بيئة العمل أي على قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد وتحقيق اهداف المؤسسة وهي تشمل الموردين و العملاء و المؤسسات المنافسة وغيرها فالمحيط يغير الى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة ويمكن ان تؤثر بالسلب او الايجاب في المدى المتوسط او الطويل. وعلى المؤسسة ان تحدد مسارها كان تستعمل أدوات التسيير والإدارة في تحديد أهدافها و تخطيط مستقبلها ووضع استراتيجياتها. و كلما نجحنا في تفادي ضغوط المحيط بالتأقلم مع مكوناته و تحقيق توازنها فيه كلما نجحت في البقاء و تحقيق الأهداف¹

كما يعرفها روبين "البيئة هي جميع العوامل و المتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة "بحيث قال: خذ الكون و اطرح منها النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة.²

¹بن سعد وسيلة "تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية" مذكرة نيل شهادة ماجستير فرع مالية جامعة جيلالي ليايس بلعباس 2016/2015 ص40-41

² فريال جربوعة أبوب مكاوي "محيط الإدارة" مدرسة الوطنية للاعلام الالي سيدي بلعباس 2017/2016

أنواع المحيط

: المحيط المباشر و الغير مباشر

المحيط المباشر : و يتكون من عناصر أساسية و هي:

- سوق السلع و الخدمات : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة المنتجة و المستهلكة.
- سوق التمويل : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة ومورديها
- سوق المال : هي نقطة الاتقاء بين المستثمرين او مستعملي الأموال و بين المدخرين .
- سوق العمل : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة لعارض العمل و الأفراد كطالبين العمل
- نظام التربية و التكوين خارج المؤسسة : و هي نظام القيم في المجتمع حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع.
- النظام القانوني : هو الذي يحدد القوانين و الواجبات و الحقوق و مختلف المتعاملين معها.

ب- المحيط الغير مباشر : و يمكن عرضه في 4 مكونات رئيسية وهي:

- النظام الاقتصادي و البيئي : يضم هذا النظام مختلف العمليات و الانشطة الاقتصادية التي تسمح بالانتاج و التوزيع و الاستغلال الامثل لعمال الموارد الطبيعية بالاضافة الى المعلومات و غيرها من اجل عملية اقتصادية بدورها تخضع فيه لاهم القيود و الشروط تسعى الى التكيف معها.
- النظام الديمغرافي و الثقافي : و هو النظام الذي يحدد عدد افراد المجتمع و في نفس الوقت قيمته و ثقافته و تقاليده ، و هذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية و النوعية ، او التكوين و الوضعية المهمة ، و فئات الاعمال و من عناصر تتأثر بالتفاعلات مثل : الولادات ، الوفيات و غيرها من العوامل.
- النظام العلمي و التقني : و هو نظام لتطوير و نقل المعارف و حفظها ، و هو الفضاء الذي يتم فيه البحث عن قوانين طبيعية توجه و تؤثر في الأنظمة المادية و الإنسانية ، و هي القوانين و التطبيقات . تتولد من مجهودات البحث و التنمية في المؤسسة أو خارجها
- النظام الاجتماعي و السياسي : و هو النظام الذي تحدد فيه العلاقات بين المجموعات و الافراد و لذلك تقسيم او توزيع السلطة فيما بينها و هو النظام الذي تتكون فيه العلاقات الاجتماعية على اساس . عدد من العوامل مثل الجمعيات و قد تتكون بتأثيرات اقتصادية و سياسية

: المحيط الداخلي و المحيط الخارجي 2-

- أ- المحيط الداخلي : من خلاله تقوم المؤسسة بتحديد مستوى القوة و الضعف للنشاط و التشخيص ، اي التحليل الشامل لوضعية المؤسسة ، و تعرف ايضا بأنه السلوك الواقع داخل المؤسسة من طرف الافراد و الجماعات العملية بها ، حيث يحاول كل عنصر من هذه العناصر ان يؤثر في غيره من حيث قدرته على اتخاذ القرارات

ب- المحيط الخارجي : و ينقسم الى قسمين :

المحيط العملائي : و يتشكل من مجموعة قطاعات التي تتفاعل مع المؤسسة بشكل مباشر و تؤثر في اهدافها و قدرتها و نظم هذا المحيط : الزبائن – المنافسين – الموردون – القوى العاملة.

المحيط العام : و هو يعكس التطورات و الظروف العامة للمجتمعات التي تنتمي اليها المؤسسة و يتألف هذا المحيط من الميدان الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و القانوني و التكنولوجي .

3- المحيط الكلي و المحيط الجزئي:

-المحيط الجزئي : و يقصد به مجموعة المؤسسات و الهيئات و الاشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة ، حيث يكون

تأثيره مباشرة عليها و على قراراتها ، و هنا يبرز ما يسعى بالمنفعة المزدوجة التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة و

الاندماج في هذا المحيط لتحقيق الاستمرارية و ضمان مركز تنافسي جيد

ب- المحيط الكلي : و يقصد به المفهوم الكامل للمتغيرات الاقتصادية على المؤسسة و درجة التأثير عليها

2. خصائص المحيط

التعقيد: يتميز محيط المؤسسة بانه مركب من مداخل بحيث يصعب الفصل بين اجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية او غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية و الدولية ، فالفرضية التي قدمها الباحثون هي انه كلما كانت درجة التعقيد كثيرة كلما وجب على المؤسسة ان تكون

اكثر تنظيما

ب- عدم التأكد: حالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط تعود الى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي ، و في الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط ، و التي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آثار اقوال معنيين

ج- الديناميكية: ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج و عدم القدرة على التوقع بالمحيط ، هذا بسبب درجة التغير و التنوع في العوامل المكونة للمحيط و هي (ديناميكية السوق-الديناميكية التنافسية-الديناميكية التكنولوجية)³.

التحليل الاستراتيجي

1. تعريف التحليل الاستراتيجي

تعرفه نادية العارف بانه مراجعة البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة لتحقيق غرضين يتعلق الأول بالبيئة الداخلية حيث يسمح التحليل الاستراتيجي هنا بالتعرف على اهم نقاط قوة و ضعف المؤسسة و يتعلق الثاني بالبيئة الخارجية اين يسمح التحليل بالتعرف على الفرص و تهديدات الممكنة و يشترط في التحليل الاستراتيجي ان يكون عملية مستمرة و دائمة لكي تسمح بتوفير المعلومات اللازمة على الدوام لبناء استراتيجية المؤسسة .

نجد بعض يستخدم مفهوم المسح البيئي و يعرفه بانها اخضاع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لتحليل يجمع المعطيات التي يمكن اخذها بعين الاعتبار في المستقبل بالنظر لتاثيرها على مسار المؤسسة و هذه المعطيات قد تتعلق بعناصر بنيوية مرتبطة بالمؤسسة او غير بنيوية لا ترتبط بصفة مباشرة بالمؤسسة و لكنها تؤثر عليها و بفحص هذه المعطيات يعد المدير الاستراتيجي جملة من السيناريوهات المحتملة مستقبلا .⁴

أهمية التحليل الاستراتيجي

يمكن ان نستدرك أهمية التحليل الاستراتيجي بالنظر الى الوظائف المهمة التي يقوم بيها و يمكن تباين هذه الأهمية من خلال الوظائف التالية

- توفير المعلومات .حيث تعتبر المعلومات المادّة الأساسية و الأولية لاتخاذ القرار حيث يعمل التحليل الاستراتيجي على توفيرها و تحليلها و في ضوء هذه المعلومات يتم اتخاذ القرار في أجواء اكثر ادراك لمخاطر البيئة و التحديات التي تنتظر المؤسسة
- صياغة الأهداف .يساعد التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة على وضع الأهداف بشكل اكثر وعيا و عقلانية كما يسمح بتعديلها و بحيث يساعد إدارة التسويق على صياغة أهدافها و الشيء نفسه لإدارة الموارد البشرية و كل وظيفة من وظائف المؤسسة .
- صياغة استراتيجية الموارد حيث يمنح للمؤسسة فرصة تقدير مواردها و تخطيطها بالطريقة التي تسمح لها بتحصيل أداء الذي تريده اذ يمكنها حساب مدى توفر الموارد المختلفة من مواد أولية و تحديد كيفية الاستفادة منها
- تقديم توقعات للحصة السوقية حيث يقدم معطيات أولية حول فرص نجاح المؤسسة في السوق و تقدير الحصة السوقية و مجال المعاملات المتاحة بالإضافة الى ذلك يسمح التحليل الاستراتيجي للمؤسسة بالتموقع بالمقارنة مع المنافسين و تحديد مدى خطورة منتجاتهم او المنتجات البديلة على منتجات المؤسسة
- يساهم التحليل الاستراتيجي للبيئة في تحديد سمات زبائن المؤسسة وذلك من خلال دراسة ثقافة المجتمع والقيم السائدة و افتراض سلم لاولويات كما يتيح التحليل الاستراتيجي تباين أنماط سلوك الاستهلاكي السائد و أنماط الإنتاج و في ضوء ذلك تتضح الصورة للكثير من الإدارات الفرعية بالمؤسسة كادارة الإنتاج و إدارة التوزيع و التسويق
- يسمح التحليل الاستراتيجي بصياغة رسالة المؤسسة ففي ضوء ثقافة المجتمع تختار المؤسسة طبيعة القضايا التي تعطيها الأولوية و تندمج مع توجهات المجتمع و مصلحته العامة
- في الأخير فان التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي تحديدا يمكن المؤسسة من تشكيل صورة كاملة عن الفرص المتاحة لها في محيط نشاطها او التهديدات او المخاطر و المعوقات المحتمل مجابتهها مستقبلا.⁵

نماذج التحليل الاستراتيجي للمحيط

❖ تحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة swot

تعد هذه المصفوفة من اشهر أساليب التحليل الاستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الحديثة و ذلك بالنظر لشموليتها اذ تسمح بإجراء تحليل متزامن شامل متقاطع و كلي للبيئتين الداخلية و الخارجية و تمكن المدير الاستراتيجي من تشكيل نظرة كلية متوازنة بين السلطة المتوفرة للمؤسسة و بين الضغوط المفروضة عليها و اصل تسميتها مأخوذة من الاحرف الأولى لعناصر الأربع التي تخضع للتحليل الاستراتيجي / STRENGTH/ WEAKNESS/OPPORTUNITIES/THREATS و تتوزع هذه العناصر على البيئتين فتضم البيئة الداخلية نقاط القوى و نقاط الضعف فيما تعرض البيئة الخارجية فرصا و تهديدات . يرى فيديريك ان مصفوفة SWOT تسمح بإجراء مقارنة عميقة بين ما توفره البيئة الخارجية من عوامل لنجاح و بين ما هو موجود في البيئة الداخلية من إمكانيات لتحقيق النجاح لتتم عملية المقارنة يتم مقابلة العناصر الأربعة بشكل افقي و قطري اذ تقارن نقاط الضعف مع فرص و التهديدات ثم نقاط القوة مع الفرص و التهديدات

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار و كفاءة التنظيم و القدرة على الحركة و تحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات و موارد المنظمة.

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة و المعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة و التي تنتج فوائد مادية و غير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح⁶

⁶ <https://almerja.com/reading.php?idm=115076>

(في حالات لقوة والفرص (ق ف) *

وتتمنى أية منظمة – بالطبع – أن تكون في الحالة الأولى؛ حيث يمكنها أن تستخدم ما تتمتع به من جوانب قوة لاستغلال ما يحيط بها من فرص خارجية، فمثل هذه المنظمة تبدأ من عناصر القوة التي تميزها، وتستفيد بمواردها المتاحة؛ لاستغلال الفرص التسويقية التي تعود على ما تنتجها من سلع أو خدمات.

وعلى سبيل المثال فإن شركة مرسيدس بنز، بما تتمتع به من معرفة فنية عالية، وسمعة طيبة لجودة سياراتها (وهذه تمثل عناصر قوة داخلية)، يمكنها أن تستفيد من الطلب المتزايد على السيارات الفخمة (فرصة خارجية)، وذلك من خلال التوسع في الإنتاج.

وبصفة عامة فإن أية شركة في موقف آخر سوف تعمل جاهدة للتحويل إلى موقف القوة والفرص. فحينما تواجه إحدى الشركات نقاط ضعف كثيرة فإنها سوف تحاول أن تتجنبها وتتفادها؛ حتى تستطيع أن تركز على الفرص بدرجة أكر.

استراتيجيات الضعف والفرص ض ف*

فإنها تهدف إلى تحسين حالات الضعف الداخلي بالاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، وأحياناً قد تكون هناك فرص خارجية كبيرة ولكن جوانب الضعف التي تعترض الشركة تحول بينها وبين الاستفادة من هذه الفرص وحسن استغلالها.

وعلى سبيل المثال فإن هناك طلباً متزايداً على الأجهزة الإلكترونية التي تتحكم في كمية الوقود التي تحقن إلى محرك السيارة وتوقيتته (فرصة خارجية)، ولكن قد لا يتوافر لدى أحد المنتجين التكنولوجية التي تمكنه من صنع مثل هذا الجهاز الإلكتروني، ولذلك لا يستطيع الاستفادة من هذه الفرصة، ويكون أمامه حينئذ أحد بديلين استراتيجيين

الأول: أن يمتلك هذه التكنولوجيا من خلال عمل مشروع مشترك مع شركة تملك هذه الكفاءة الفنية في هذا المجال.

الثاني: أن يعمل على تشغيل وتدريب عاملين لديهم القدرات الفنية المطلوبة لذلك⁷.

في حالات القوة والتهديد (ق. ت *)

فإن الاستراتيجيات سوف تركز هنا على استخدام جوانب القوة التي تتمتع بها المنشأة، لتجنب أو تقلل أثر التهديدات الخارجية، ولا يعني ذلك أن الشركة القوية يجب أن تواجه دائما التهديدات الخارجية وتتناطحها، و هذا ما اكتشفته شركة جنرال موتورز في الستينيات من هذا القرن، عندما شن عليها (رالف نادر) حملة شديدة لما تسببه إحدى سياراتها من مخاطر على سلامة وأمن المواطنين، وبدلا من أن تستجيب وتستفيد من هذه الحملة، فإن شركة جنرال موتورز استخدمت نفوذها وقوتها للضغط والتأثير على (نادر)، ولكن المواجهة المباشرة أدت إلى مشكلات كثيرة لم تكن متوقعة، ولم تكن استراتيجية المواجهة هذه التي اتبعتها شركة جنرال موتورز موفقة على الإطلاق في هذا الوقت.

: (وفي حالة الضعف والتهديدات) ض ت *

فإن الاستراتيجيات توجه للتغلب على نقاط الضعف، وتجنب التهديدات البيئية، فالمحاولة الأساسية هنا هي الوصول بكل من نقاط الضعف والتهديدات إلى أقل ما يمكن، وتعتبر الاستراتيجيات المتعلقة بهذه الحالة استراتيجيات دفاعية وأي شركة تواجه تهديدات خارجية متعددة وجوانب ضعف داخلية، سوف تكون في موقف صعب لا تحسد عليه، ومثل هذه الشركة سوف تضطر أن تقاوم بقوة من أجل البقاء، أو قد تتلاشى في غيرها (اندماج)، أو قد تعلن إفلاسها، أو تقوم بتصفية نشاطها.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في مصفوفة (ق ض ف ت) كما يوضحها الشكل التالي، فكما هو مبين في الشكل، فإنك سوف تجد تسع خلايا، أربع منها تمثل العناصر الأساسية، وأربع للاستراتيجيات، وواحدة في أقصى اليمين الأعلى تترك بيضاء⁸.

⁸ <https://almerja.com/reading.php?idm=115076>

ضعف (ض)

قوة (ق)

| | |
|--|--|
| <p>حالة ض.ف</p> <p>استراتيجيات التفاف ودعم: - التغلب على جوانب الضعف بالاستفادة من الفرص</p> | <p>حالة ق.ف</p> <p>استراتيجيات هجومية: - استغل القوة للاستفادة من الفرص</p> |
| <p>حالة ض.ت</p> <p>استراتيجيات دفاعية: - قلل جوانب الضعف، وتجنب التهديدات</p> | <p>حالة ق.ت</p> <p>استراتيجيات تنويع: - استخدم جوانب القوة لتجنب التهديدات</p> |

فرص (ف)

تهديدات (ت)

9

❖ تحليل الاستراتيجي وفق نموذج PESTEL

على خلاف مصفوفة SWOT فان هذا النموذج يستخدم اكثر لدراسة البيئة الخارجية حيث يعد تحليل PESTEL، الأداة الإدارية التي تستخدم من قبل الإدارة العامة لتقييم البيئة العامة للمنظمات أو المؤسسات، ومعرفة كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة، وجاءت تلك التسمية، من أوائل حروف بعض الكلمات الإنجليزية، والتي تشير إلى العديد من التصنيفات المؤثرة على المنظومة الاستراتيجية، ومن بين

⁹ <https://almerja.com/reading.php?idm=115076>

تلك التصنيفات، ما يلي: العوامل السياسية - العوامل الاقتصادية - العوامل الاجتماعية الثقافية - العوامل التكنولوجية - العوامل البيئية - العوامل القانونية، وعند استخدام تلك التصنيفات في تحليل PESTEL لتقييم البيئة.¹⁰

العوامل السياسية يتركز التحليل هنا على جمع ودراسة كل المعطيات هو النظام السياسي و استقرار الحكومة و تغيرات السياسية و شكل اتخاذ القرارات السياسية

العوامل الاقتصادية يتم التحليل عبر جمع و دراسات حول حجم النمو الاقتصادي و الدخل العام و نسب البطالة و تطور الاستهلاك و الأجور

العوامل الاجتماعية الثقافية دراسة الظروف الاجتماعية العامة و تطورها داخل المجتمع من الحراك الاجتماعي الى عمل المرأة

العوامل التكنولوجية الخيارات التكنولوجية المتاحة للمؤسسة و وتيرة تطورها و كذا التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين و ذلك لدعم تنافسية المؤسسة و جعلها ميزة لها

العوامل الديموغرافية تحليل تركيبة السكان فئات العمر معدلات الشباب و الشيخوخة
العوامل القانونية

العوامل القانونية التشريعية يخضع التحليل هنا النصوص التشريعية للتحليل للكشف عن مزاياها و تثبيطها على غرار تشريعات الاستثمار و إجراءات الحماية و التشريعات الضريبية¹¹

❖ نموذج تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر

تعد القوى التنافسية الخمس من اهم اسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة و تدرج هذه القوى تحت عدت تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمؤسسة و هناك من يسميها المحيط المباشر او القريب بالرغم من اختلاف التسميات الا ان المضمون و الهدف منها واحد و هو التعرف على القوى القريبة ذات علاقة مباشرة بالمنظمة و التي تاتر على اعمالها و مردوديتها بشكل كبير و بناء استراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق .

و يتكون هيكل القوى التنافسية من 5 قوى حسب بورتر و التي نتطرق اليها الان¹²

✚ القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Suppliers

يرى بورتر بان التوقع الجيد للمؤسسة في السوق ينطلق من قدرتها على التفاوض في السوق فالمستهلك يمتلك خبرات عديدة و على المؤسسة ان تبحث على هيمنة اكبر في سوق من خلال تطوير قدرتها على

¹⁰ <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-07-06-1.4202370>

¹¹ همسي نور الدين "مؤسسة و المحيط" نفس المرجع السابق ص44

¹² نوال عبداوي "اثر تحليل قوى التنافسية لبورتر على أداء الاستراتيجية للمنظمة" متطلبات شهادة ماستر في علوم تسيير المنظمات جامعة

محمد خيضر بسكرة 2012/2013 ص14

أقناع الزبائن بمنتجاتها و تغلب على المنافسين و يرى بورتر ان تموقع الجيد يتحدد بناء على 3 مؤشرات درجة التركيز (هيمنة عدد محدود من مؤسسات على السوق) التميز(من خلال المنتج الجديد او تكنولوجيا الإنتاج منخفضة التكاليف)جاذبية السعر (ارتفاع تكلفة التحول نحو مورد اخر).

المنافسة الحالية Competitive Rivalry

و هي اول القوى الخمسة و تشير إلى المنافسة الموجودة في السوق. كلما كان عدد المنافسين اكبر، كلما قلت قوة الشركة و العكس صحيح. يقترح بورتر عدة معايير يجب اخضاع المنافسين المباشرين لدراسة بناء عليها و أهمها نسبة نمو النشاط عدد و حجم المنافسين مدى تشابه المنافسين التميز من خلال مراعاة العايير البيئية

القوة التفاوضية للمشتري Bargaining Power of Buyers

و هي تمثل قوة الزبائن و امكانياتهم على خفض الأسعار و هذا يعتمد على بضع عوامل كعدد الزبائن، و أهميتهم، وقدرتهم ان يتحولون لشراء منتجات من شركات منافسة. عموما الشركة التي يكون لديها العديد من العملاء المستقلين و الصغار ستكون قدرتها عالية في فرض أسعار عالية وزيادة ربحيتها. ان مهمة التحليل الاستراتيجي هنا في مدى تركيز الزبائن و مدى قوة الاخيارات المتاحة امامهم و محاولة التكيف مع الوضع

البدائل Threat of Substitutes

تشكل المنتجات أو الخدمات البديلة تهديدا حقيقيا للشركة. عندما تتوفر بدائل تعوض عن استخدام منتجات شركتك، يكون لدى العميل الخيار للتخليص عن شركتك و هذا أيضا يشكل تهديدا بالنسبة لك. و هنا تكمن اهمية الابتكار innovation التي تركز عليها الشركات العالمية الان و تحاول أن تدخلها بشكل مستمر بعملياتها وعلى التحليل الاستراتيجي ان يدرس مستوى التطور التكنولوجي و اماله المستقبلية و الابتكارات المحتملة التي يمكن ان تهدد ما تقدمه المؤسسة في الوقت الحالي من المنتجات

الداخيلين الجدد Threat of New Entrants

قوة الشركة قد تتأثر بالداخلين الجدد إلى السوق. كلما كان هنالك حواجز تمنع أو تؤخر الشركات لدخول السوق، كلما زادت قوة الشركة القائمة في السوق . على التحليل ان يدرس كل معطيات و يحللها بدقة¹³



الخاتمة

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية . الكلية(الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الانتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، معتبراً عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن ادارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التهديدات التي تواجهها.

لذلك فإن عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية

قائمة المراجع

- بن سعد وسيلة "تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية" مذكرة نيل شهادة ماجستير فرع مالية جامعة جيلالي ليايس بلعباس 2016/2015
- فريال جربوعة أيوب مكاوي "محيط الإدارة" مدرسة الوطنية للاعلام الالي سيدي بلعباس 2017/2016
- همسي نور الدين "المؤسسة و المحيط" مطبوعة جامعة محمد لمين دباغين –سطيف 2017/2013 ص35
- نوال عبداوي "اثر تحليل قوى التنافسية لبورتر على أداء الاستراتيجي للمنظمة" متطلبات شهادة ماستر في علوم تسيير المنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة 2012/2013 ص14
- <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-07-06-1.4202370>
- <https://almerja.com/reading.php?idm=11507>

