

➤ تحليل البيئة الخارجية – المقدمة:

❖ المنظمة نظام مفتوح:

- المنظمة: تمثل تجمع بشري يهدف الى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة.
- في الماضي كان كل التركيز على المشاكل الداخلية وتجاهل البيئة المحيطة.
- المنظمة حتى تحقق أهدافها لابد من التفاعل مع بيئتها الخارجية.

❖ تعريف البيئة الخارجية والمقصود بالتحليل:

- البيئة الخارجية تتكون: من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المنظمات بطرق وبدرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة وحجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها
- تحليل البيئة الخارجية: هو القيام برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغييرات إجابيه يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديد للمنظمة.

❖ أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية.

الأهداف التي يجب تحقيقها:

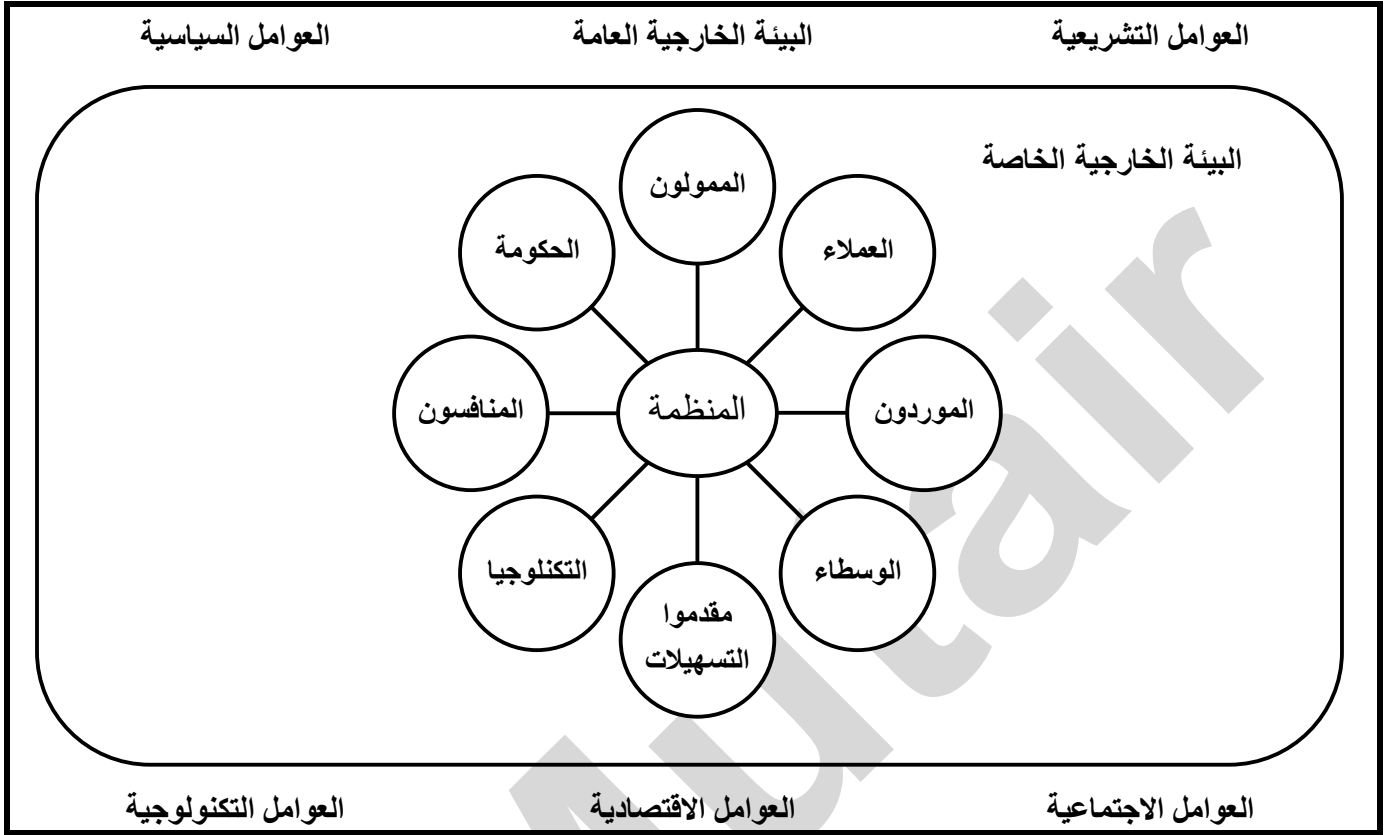
- الموارد المتاحة.
- النطاق والمجال المتاح أما للمنظمة.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد.
- تحديد سمات المجتمع وأنماط المستهلكين.
- تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.
- حديد المخاطر والمعوقات التي على المنظمة تجنبها.

❖ مكونات البيئة الخارجية

يمكن تقسيم العوامل البيئة الخارجية إلى نوعين:

- بيئة عامة: تشمل جميع العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.
- بيئة خاصة: مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ويمكن للمنظمة نسبيا الرقابة عليها والتأثير فيها مثل: العملاء – الموردون – المنافسون – تكنولوجيا – الصناعة – إلخ.

❖ أهم العوامل الخارجية



❖ أهم العوامل البيئة الخارجية العامة:

- العوامل الاجتماعية:
 - العلاقات الاجتماعية.
 - النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان.
 - دوافع الإنجاز.
 - أسلوب المعيشة.
- العوامل الاقتصادية:
 - الدخل.
 - اتجاهات الأسعار.
 - المنافسة.
 - الانفتاح الاقتصادي.
 - المؤسسات المالية.
- العوامل السياسية:
 - نظام السلطة.
 - الوعي السياسي.
 - الاستقرار السياسي.

■ العوامل التشريعية والقانونية:

- القوانين والتشريعات.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والبيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك.

■ العوامل الثقافية والتعليمية:

- مستوى الأمية.
- نظام التعليم الرسمي.
- التدريب.
- الثقافة العامة.
- الاعلام.

■ العوامل التكنولوجية:

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها في الاستخدام والاستفادة.
- الموارد والامكانيات.
- المهارات البشرية.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

■ الوسطاء: الحلقات التوزيعية بين المنظمة وعمالها.

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها في الاستخدام والاستفادة.
- الموارد والامكانيات.
- المهارات البشرية.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

❖ أهم العوامل البيئية الخارجية الخاصة:

■ العملاء:

- نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل المستهلكين وتفضيلاتهم.
- الدخل والقوة الشرائية.
- الخصائص الديموغرافية.

■ الموردون: مصادر توريد المواد الخام والعدد والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة.

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى قوتهم.
- شروط التسليم.
- الجودة والكميات الموجودة لديهم.
- الأسعار.

■ المنافسون.

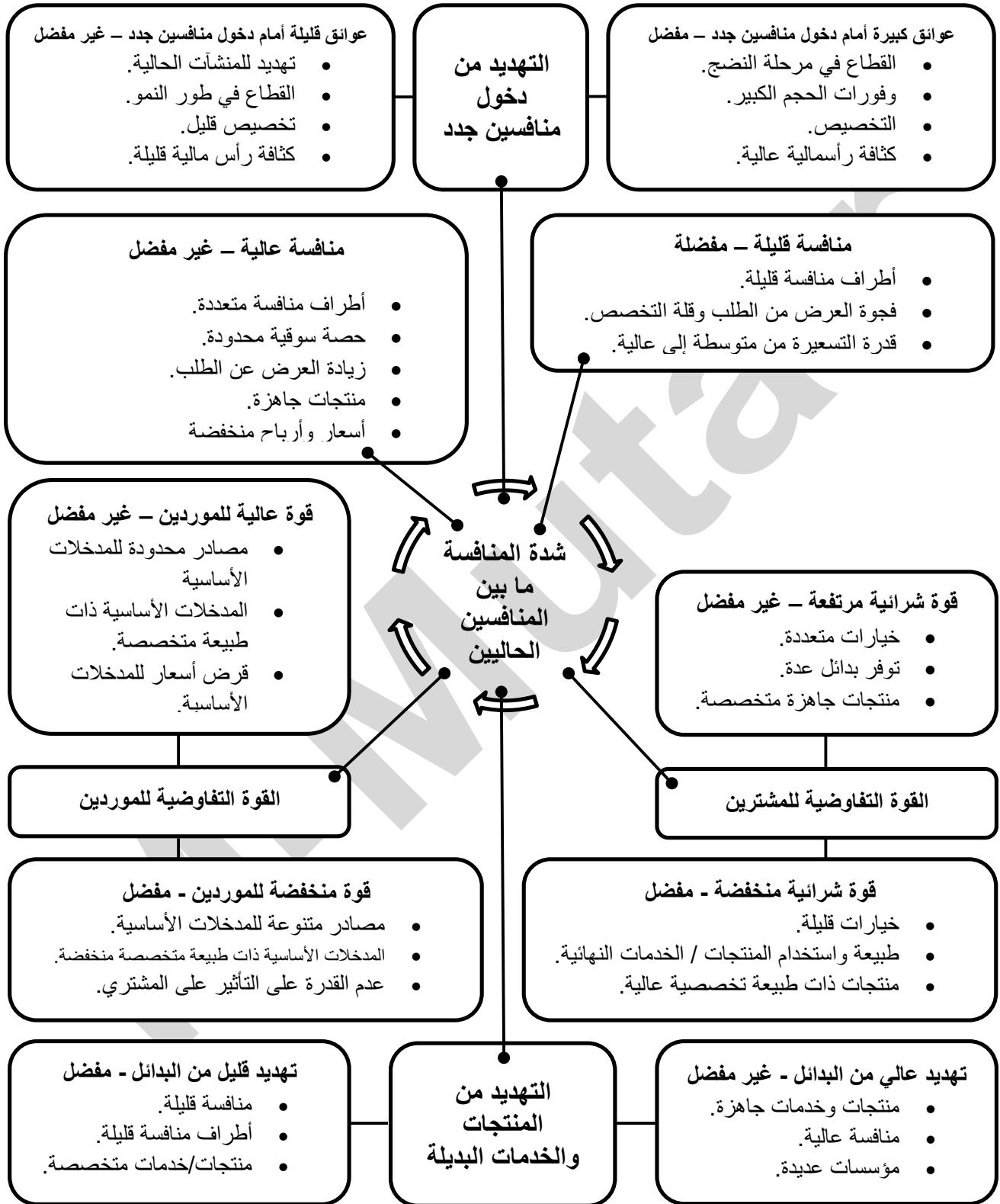
■ تكنولوجيا الصناعة.

■ الممولون.

■ مقدموا التسهيلات والخدمات المختلفة.

■ الحكومة.

❖ نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة.



❖ مايكل بورتر لتحليل الصناعة:

1. **المنافسة الحالية:** بعض القطاعات تتميز بمنافسة شديدة بينما الأخرى تكون المنافسة فيها أقل. هناك عدة أسباب لشدة أو ضعف المنافسة منها:
 - تركيز المنافسين.
 - اختلاف المنتجات / الخدمات.
 - ارتفاع نسبة التكلفة الثابتة.
 - صعوبة الخروج من السوق.
2. **احتمالية دخول منافسين جدد:** كلما كانت ربحية القطاع عالية كلما كان ذلك حافزا للمستثمرين على إنشاء شركات جديدة تعمل في هذا القطاع مما يزيد المنافسة ومن ثم يقلل الربحية. احتمالية دخول منافسين تتوقف على سهولة الدخول ثم الخروج من هذا القطاع. هناك العديد من موانع (معوقات) دخول القطاع منها:
 - التكلفة الرأسمالية المطلوبة.
 - وفورات أو اقتصاديات الحجم.
 - عوائق قانونية.
 - الولاء للمنتجات / الخدمات الموجودة.
 - صعوبة التوزيع.
 - وجود ميزة اقتصادية لدى الشركات القائمة.
 - توقع الانتقام من الشركات القائمة.
3. **تهديد البدائل:** ربحية قطاع معين تتأثر بوجود منتجات بديلة وبأسعار وأداء المنتجات البديلة. يقصد بالبدائل هي منتجات في صناعه أخرى تؤدي نفس الغرض الذي يؤديه المنتج أو السلعة التي أقدمها وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل سواء بالإيجاب أو السلب على سبيل المثال العبوات المنتجة من البلاستيك والألومنيوم والزجاج المستخدمة في تعبئة العصائر أو المياه الغازية.
4. **قوة العملاء التفاوضية:** قوة العملاء التفاوضية تزيد إذا كان:
 - أ. كان حجم شراء العميل كبير.
 - ب. عدد الموردين كبير.
 - ج. المنتج أو الخدمة لا تختلف كثيراً من منتج لآخر.
 - د. المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبيرة.
 - هـ. تكلفة التغيير من منتج إلى منتج قليلة.
 - و. أهمية المنتج أو الخدمة لجودة المنتج النهائي للعميل قليلة.
 - ز. حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم مبيعاتنا كبير.
 - ح. العميل في حاجة ماسة لتقليل تكلفة الشراء.
 - ط. العميل قادر على الاستغناء عن خدماتنا أو منتجاتنا عن طريق تصنيعها بنفسه.
5. **قوة الموردين التفاوضية:** كلما كان هناك العديد من الموردين وكلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فإن قوة الموردين التفاوضية تضعف. أما إذا كان الخدمة التي نحصل عليها من المورد لا يمكن أن نحصل عليه من غيره أو يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فإن الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية. حجم طلباتنا من المورد بالنسبة لحجم مبيعاته يعتبر أحد العوامل المحددة للقوة التفاوضية فمثلا عندما تكون طلباتنا السنوية تمثل ما يزيد عن ربع إنتاج المورد السنوي فإن قوة المورد التفاوضية تكون ضعيفة والعكس بالعكس.