

## المحاضرة الرابعة : تحليل بيئة العمل

### مفهوم التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

### ١- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية ( الفرص والتهديدات ) :

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الإقتصادية ، وعوامل البيئة الإجتماعية والثقافية ، وعوامل البيئة التكنولوجية ، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، وعوامل البيئة الدولية والعالمية .

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

○ الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها .

○ المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها .

### أ – عوامل البيئة الإقتصادية :

تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة ، مقدار النمو الإقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ، ....

### ب – عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد ، والقيم ، وإتجاهات وثقافة المجتمع ، توقعات المجتمع للأعمال ، الأعراف الإجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني ، ....

### ج – عوامل البيئة التكنولوجية :

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة ، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية ، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .

د - العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمنظمات ، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى . ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية ، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالنغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات ، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى .

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

و - عوامل البيئة الدولية والعالمية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الإقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

٢ - التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس ( البيئة الخاصة الخارجية ) :

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة ، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتتكامل مع أهدافها .

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد ، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي :

أ - البيئة الساكنة ( الستاتيكية ) / البسيطة : أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات

النسبي والبساطة ، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد ، حيث أن عملية

التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية ، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار

بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية ، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية

مستقرة وبسيطة.

ب - البيئة النشطة ( الديناميكية ) والمعقدة : تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد ، كما أن

الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من

الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

### ٣ - تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة :

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية . ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء ، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها . ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة ، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس ، أو مايسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى ، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة ، وهذه القوى هي :

١ - المنافسة بين الشركات القائمة .

٢ - التهديد بدخول منافسين جدد .

٣ - التهديد بالمنتجات البديلة .

٤ - قوة التفاوض عند المشترين .

٥ - قوة التفاوض عند المجهزين .