

# المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية

1

جامعة الجلفة



الاستاذة: د. بن بولرباح سارة

## مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

# قائمة المحتويات

|    |  |
|----|--|
| 5  | وحدة   |
| 7  | مقدمة  |
| 9  | <b>I-تحليل البيئة الخارجية</b>                     |
| 11 | <b>II-تحليل البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية)</b> |
| 13 | <b>III-تحليل البيئة الخارجية العامة</b>            |
| 15 | خاتمة  |
| 17 | قاموس  |
| 19 | معنى المختصرات                                     |
| 21 | قائمة المراجع                                      |
| 23 | مراجع الأنترنيت                                    |

# وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور، سيكون الطالب ملماً بأهداف المحور بناء على مستويات بلوم المعرفية:

- 1- مستوى المعرفة والتذكر: Remembering: يستعيد الطالب المعلومات القبلية من الذاكرة، بهدف استحضار ما لديه من مكتسبات قبلية تتعلق بتسخير واقتصاد المؤسسة.
- 2- مستوى الاستيعاب والفهم Understanding: يصف الطالب مختلف المتغيرات والمفاهيم المتعلقة بالمحور، من خلال بعض الأسئلة المتنوعة انتلاقاً مما تم الاستفادة منه وفهمه للدرس.
- 3- مستوى التطبيق Applying: يشخص الطالب البيئة الخارجية للمنظمة وفهم مكوناتها الأساسية.
- 4- مستوى التحليل Analyzing: يحلل الطالب البيئة التنافسية للمنظمة الخاصة من خلال تحليل القوى الخمس لبورتر porter وتحليل البيئة الكلية للمنظمة (macro-pestel) من خلال تحليل environment.
- 5- مستوى التركيب وإنشاء Creating: يميز الطالب بين تحليل البيئة الخارجية العامة للمنظمة وتحليل البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة.
- 6- مستوى التقويم Evaluating: مدى قدرة الطالب على تحديد مختلف مكونات البيئة الخارجية من خلال اختبار تقويمي.

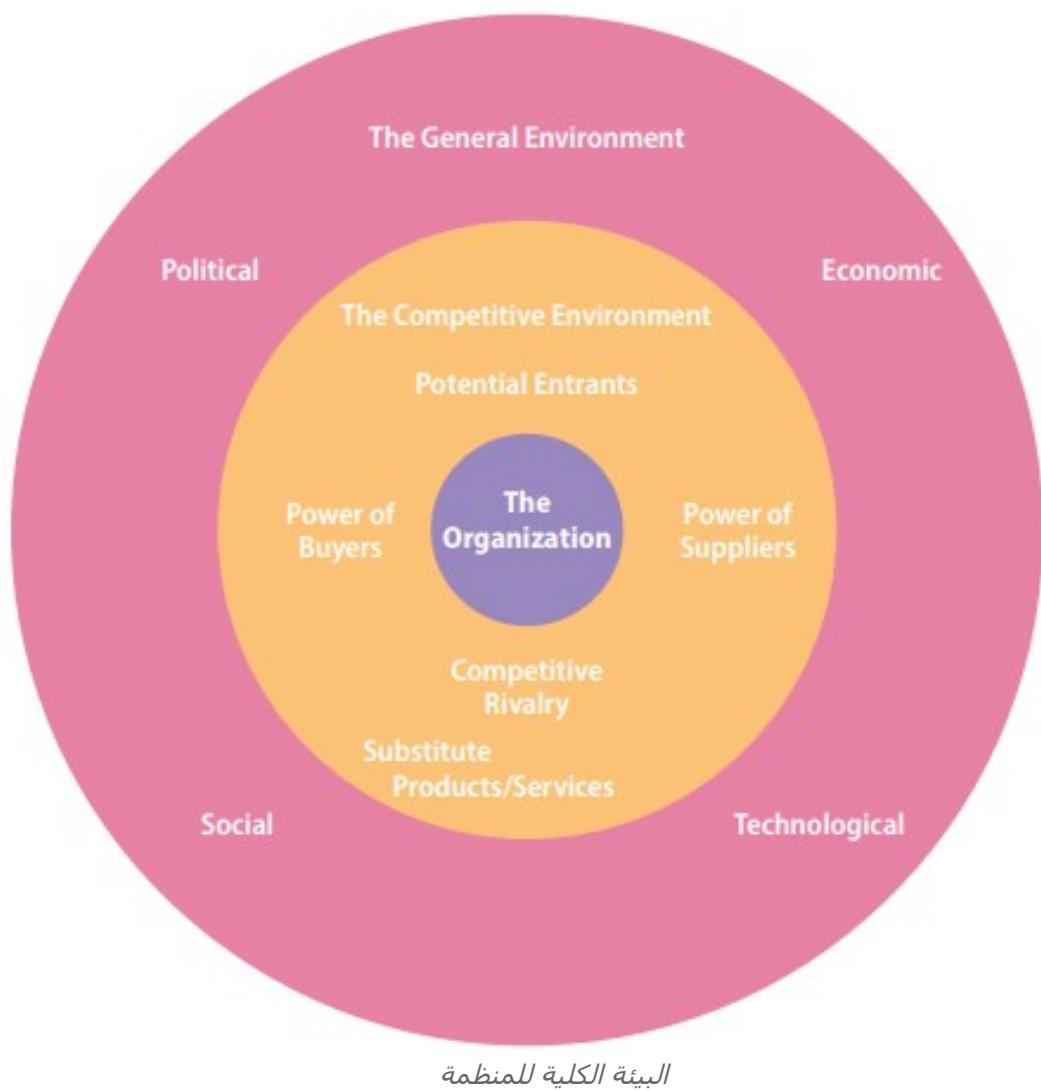
# مقدمة

تميز بيئه الاعمال بالغيرات والتطورات المستمرة لعوامل متعددة من بينها العولمة والثورة الصناعية والتكنولوجية، مما يحتم على المنظمات ان تكون دائما على اطلاع بالمستجدات التي تحيط ببيئتها، حتى طبيعة المنظمات اختلفت منظمة الى اخري، فالتحطيب الاستراتيجية SP★ عملية تساعد المنظمات في تبني استراتيجيات توافق تغير بيئه الاعمال الحديثة، وايضا اختلف ونعددت ادوات المستهلكين بسبب هذه التغيرات لذلك تم تطوير مجموعة من الادوات التحليلية التي تساعد في معرفة ما يدور حول المنظمة لكي تبني استراتيجية مناسبة تسمح لها بالبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحديثة



## تحليل البيئة الخارجية

ت تكون البيئة الخارجية للمنظمة من بيئه كلية (عامة) بيئه تنافسية (خاصة)، تكون البيئة التنافسية من الصناعة والأسواق التي تتنافس فيها المنظمات، وغالباً ما يشار البيئة الكلية بالبيئة العامة، ذلك لأن التغيرات التي تحدث هنا سينكون لها تأثير يتجاوز الشركات وخاصة الصناعية وتأثير في SP لها [1]



# تحليل البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية) **PORTER**

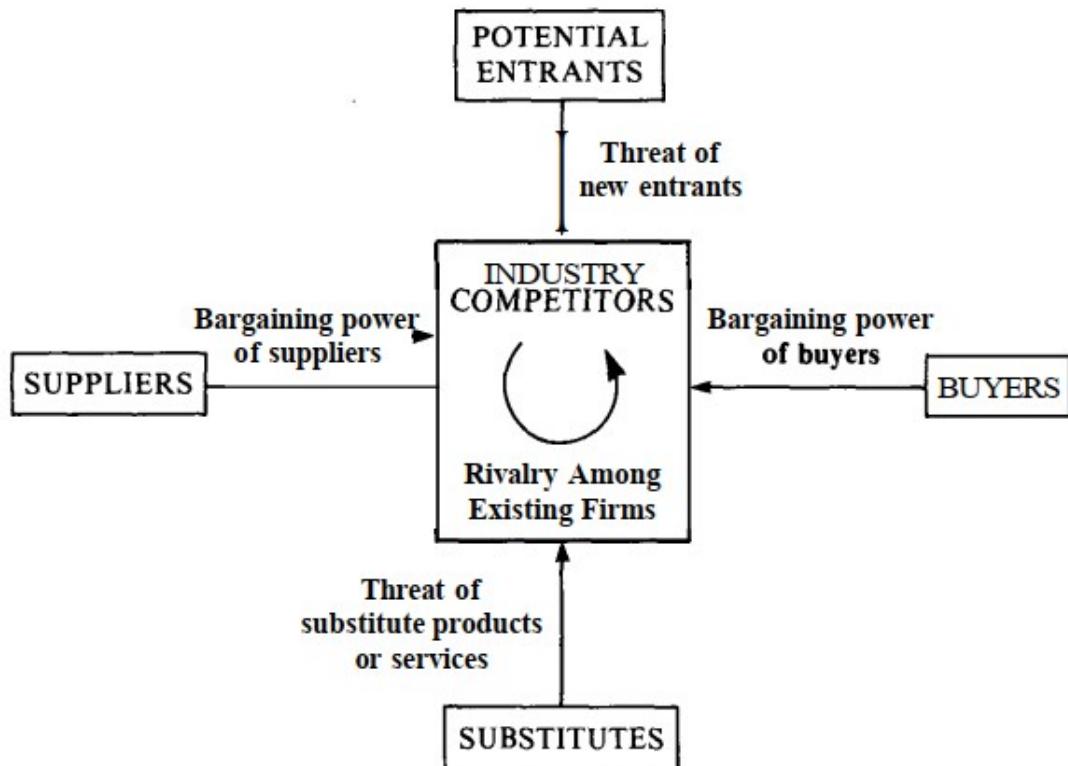
## II

يقدم مايكل بورتر Michael Porter ، وريث الاقتصاد الصناعي، نموذج مفيد للغاية في عمله الذي تم نشره في سنة 1980 بعنوان الاستراتيجية التنافسية، المعروف باسم نموذج القوى الخمس، يلخص الابعاد المستخدمة لتحليل الصناعة والمنافسة.[2]

تعرف الصناعات على انها مجموعة من الشركات تقدم منتجات او خدمات يمكن ان تمثل بديل بعضها البعض وهذه البديل عبارة عن منتجات او خدمات تؤدي الى اشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك. تمثل المهمة التي تواجه المديرين في تحليل قوى المنافسة في بيئه صناعية ما بغرض التعرف على الفروض والتهديدات التي تواجه الشركة.[3]

يركز نموذج بورتر على العوامل الخمسة التي تشكل أساس المنافسة داخل صناعة من الصناعات تمثل في:[3]

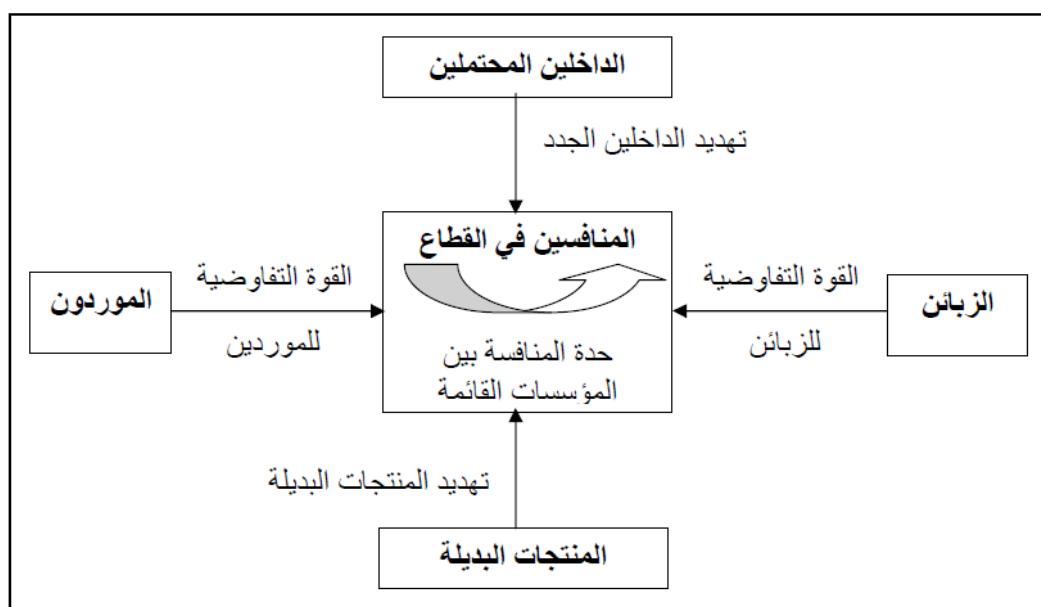
- الخطر من احتمال دخول منافسون جدد في الصناعة
- درجة المنافسة بين الشركات العاملة في مجال صناعي واحد
- قوة المساواة عند المشترين
- قوة المساومة عند الموردين
- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.[4]



**FIGURE 1-1. Forces Driving Industry Competition**

قوى 5

الشكل رقم(05): نموذج القوى الخمس للمنافسة(نموذج بورتر)



قوى بورتر // الخمسة



### III

# تحليل البيئة الخارجية العامة PESTLE

تحليل ★ PESTLE هو أداة، أو إطار عمل استراتيجي، يستخدم لتحديد وتقييم العوامل الخارجية الرئيسية على المستوى البيئي الكلي. في العقود الأخيرة، أصبح من الضروري في عملية صنع القرار الاستراتيجي تدقيق المحددات الخارجية التي تؤثر على منظمة معينة. كانت أداة التحليل الاستراتيجي تسمى في الأصل تحليل PEST، ثم أصبحت تحليل ★ PESTLE★ والذي يرمز إلى [5]:

Political P• سياسية

Economic E• اقتصادية

Social S• اجتماعية

Technological T• تكنولوجية

Environmental E• بيئية

Legal L• قانونية

**العامل السياسية:** تكون من الاستقرار وعدم الاستقرار السياسي والعواقب السياسية؛ التغيير في الدساتير والاستقرار الحكومي؛ الدعم الحكومي للصناعة والمنظمة؛ السياسة النقدية؛ سياسة سعر الصرف؛ سياسة التجارة الخارجية.

**العامل الاقتصادية:** تعتبر هاته العوامل حاسمة للنجاح التنظيمي وذات أهمية كبيرة، تشمل بعض العوامل الاقتصادية الحاسمة كالعوامل المرتبطة بالعمر؛ مستويات الدخل؛ اعتبارات الفقر ومعدلات العمالة والبطالة؛ معدلات الضرائب؛ معدلات التضخم؛ أسعار الصرف؛ مواقف العمالء والسلوك الشرائي للمستهلك.

**العامل الاجتماعية:** يجب هنا مراعاة التقاليد والجوانب الثقافية والقيم الدينية والمعتقدات، يجب أيضاً مراعاة القيم الأخلاقية والتصورات والمواقوف تجاه العمل والصناعة داخل سوق التشغيل، تختلف من بيئة عمل إلى أخرى. حيث ترتبط بيئة الاعمال بالقيم الثقافية والتقلدية للدولة، وبالتالي التكيف مع هذه القيم مهم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف النمو.

**العامل التكنولوجية:** ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الصناعات القائمة على التكنولوجيا إلا أنها أصبحت جزءاً حيوياً من كل الأعمال التجارية اليوم حيث تتم معظم العمليات عبر الانترنت باستخدام التكنولوجيا، لذلك فالبيئة التقنية بالغة الأهمية.

يمكن استخدام نظام المعلومات الإدارية يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

**العامل القانونية:** ينبغي النظر في القوانين واللوائح والمبادئ التوجيهية، حيث تختلف من قطاع إلى آخر. يمكن أن يؤدي الالتزام بالالتزامات القانونية إلى استخلاص ميزة استراتيجية للمنظمة مقارنة بغيرها، كما يعزز مفهوم الاعمال الأخلاقية.

**العامل البيئية:** تعد الاهتمامات البيئية أو الطبيعية في الاعمال التجارية في غاية الأهمية مع الضغوط المتزايدة للاحتجاز الحراري والتاثير البيئي السلبي ومخاوف الاستدامة. من المخاوف البيئية كربون الصناعة؛ التلوث البيئي، آليات التخلص من النفايات وغيرها.[6]

| PESTLE  |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
| POLITICAL   | ECONOMICAL  | SOCIAL   | TECHNOLOGICAL  | LEGAL  | ENVIRONMENTAL   |
| <b>Example:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Current tax policy</li> <li>• Brexit</li> <li>• Trade policies</li> <li>• Political stability</li> <li>• Government policy</li> <li>• Climate Change Acts</li> </ul> | <b>Example:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflation rate</li> <li>• Exchange rates</li> <li>• Economic growth</li> <li>• Interest rates</li> <li>• Disposable income</li> <li>• Unemployment rate</li> </ul> | <b>Example:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lifestyle attitudes</li> <li>• Cultural barriers</li> <li>• Population growth</li> <li>• Population age</li> <li>• Health consciousness</li> <li>• Target demographics</li> </ul> | <b>Example:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Level of innovation</li> <li>• Automation</li> <li>• Technological awareness</li> <li>• Cybersecurity</li> <li>• Technological change</li> <li>• Internet availability/speed</li> </ul> | <b>Example:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employment laws</li> <li>• Discrimination laws</li> <li>• Health and safety</li> <li>• Copyright protection</li> <li>• Consumer safety</li> </ul> | <b>Example:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weather</li> <li>• Climate change</li> <li>• Environmental policies</li> <li>• NGO pressure</li> <li>• Recycling</li> <li>• Pollution</li> <li>• Sustainability</li> <li>• Waste disposal</li> <li>• Energy consumption</li> </ul> |

تحليل للبيئة الخارجية العامة pestel



# خاتمة

من اجل التحليل الاستراتيجي لابد من تشخيص وتحليل البيئة الكلية للمنظمة، ومراعة كل العوامل الاقتصادية والاجتماعية؛ العوامل القانونية؛ العوامل التكنولوجية؛ العوامل البيئية وكل عامل من هاته العوامل له ابعاد تؤثر ايجابيا او سلبيا على سوق عمل المنظمة ولا يمكنها ان تحكم فيها. اضافة الى البيئة الخارجية الخاصة والمتمثلة في مكونات بوتر (porter) الخمسة والتي تشمل العلاقة بين المنظمة ومورديها ومتنافسها وخطر دخول المنافسين الجدد للقطاع، اضافة الى تهديد السلع البديلة التي تشبع نفس الحاجة لدى العملاء، كما يجب مراعاة القوة التفاوضية للعملاء لانهم مصدر العرض والطلب على منتجات المنظمة.

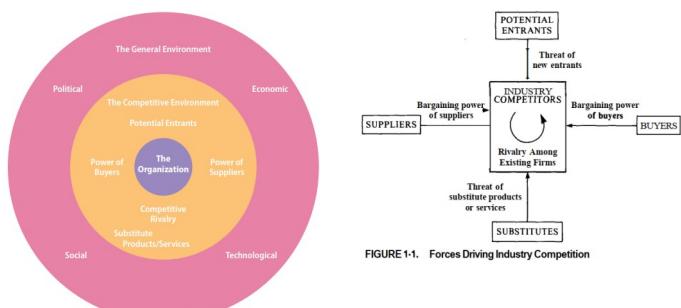


FIGURE 1.1. Forces Driving Industry Competition



صور توضيحية لتحليل البيئة الكلية

# قاموس

البيئة الخارجية للمنظمة

هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقبتها وتأثر بها.

التحليل الاستراتيجي

هو عبارة عن مراقبة وتقدير المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة

# معنى المختصرات

العوامل Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental factors

PESTLE -

الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

SP -

# قائمة المراجع

- .Antony henry(2018), understanding management, third edition, united kingdom, OXFORD university press [1]  
.Collectif Dunod (2005), Strategor, 4 edition ,dunod [2]
- [3] شارلزهل وجاريث جونز، (2001)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، الرياض محمد سيد  
احمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- Michael E porter (1980),competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors, New York, [4]  
.united states of america, THE FREE PRESS and colophon are trademarks of Simon & Schuster Inc

# مراجع الأنترنيت

<https://study.com/academy/lesson/what-is-pestle-analysis-definition-examples.html> [5]

Rashain Pereraà(2018), The PESTLE Analysis, 2édition, Independently published. [6]

[https://books.google.dz/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&pg=PA8&hl=fr&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.dz/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&pg=PA8&hl=fr&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)

[https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=140156&extra=thumbnailfigure\\_idm968](https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=140156&extra=thumbnailfigure_idm968) [7]