

# المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية

1

جامعة الجلفة



الاستاذة: د. بن بولرباح سارة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبليوغرافي



مرجع عام

# قائمة المحتويات

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

## وحدة

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

- 1- مستوى المعرفة والتذكر: Remembering: يستعيد الطلاب المعلومات القليلة من الذاكرة، بهدف استحضار ما لديه من مكتسبات قليلة تتعلق بتسيير واقتصاد المؤسسة.
- 2- مستوى الاستيعاب والفهم Understanding: يصف الطالب مختلف المتغيرات والمفاهيم المتعلقة بالمحور، من خلال بعض الأسئلة المتنوعة انطلاقاً مما تم الاستفادة منه وفهمه للدرس.
- 3- مستوى التطبيق Applying: يشخص الطالب البيئة الخارجية للمنظمة وأهم مكوناتها الأساسية.
- 4- مستوى التحليل Analyzing: يحلل الطالب البيئة التنافسية للمنظمة الخاصة من خلال تحليل القوى الخمس لبورتر porter وتحليل البيئة الكلية للمنظمة (macro-environment) من خلال تحليل pestel.
- 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

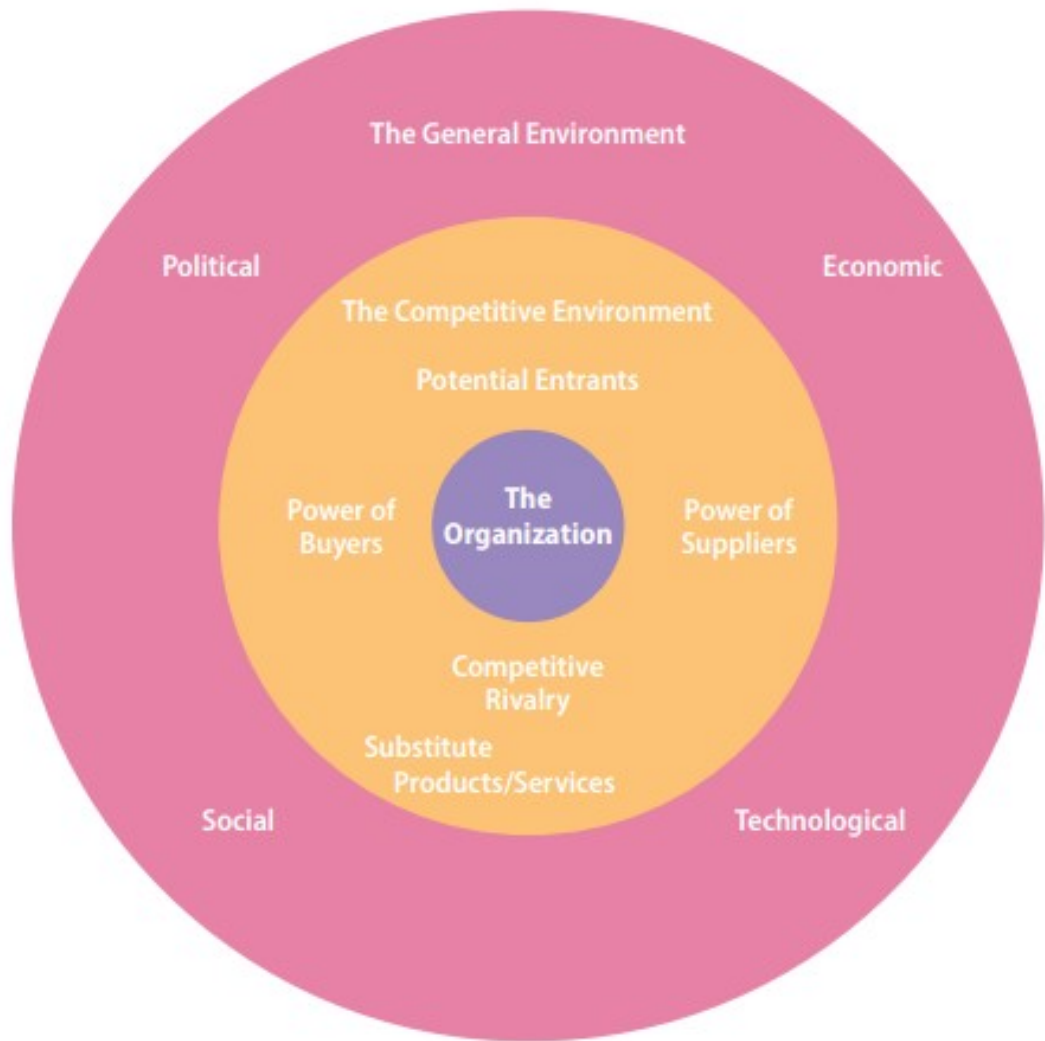
تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات والتطورات المستمرة لعوامل متعددة من بينها العولمة والثورة الصناعية والتكنولوجية، مما يحتم على المنظمات أن تكون دائما على اطلاع بالمستجدات التي تحيط بيها، حتى طبيعة المنظمات اختلفت منظمه الى اخرى، فالخطط الاستراتيجية ★SPعملية تساعد المنظمات في تبني استراتيجيات تواكب تغير بيئة الأعمال الحديثة، وايضا اختلف وتعددت اذواق المستهلكين بسبب هاته التغيرات لذلك تم تطوير مجموعة من الادوات التحليلية التي تساعد في معرفة ما يدور حول المنظمة لكي تتبنى استراتيجية مناسبة تسمح لها بالبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحديثة



فرنسية

# تحليل البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من بيئة كلية (عامة) بيئة تنافسية (خاصة)، تتكون البيئة التنافسية من الصناعة والأسواق التي تتنافس فيها المنظمات، وغالبا ما يشار البيئة الكلية بالبيئة العامة، ذلك بأن التغيرات التي تحدث هنا سيكون لها تأثير يتجاوز الشركات وخاصة الصناعية وتؤثر في SP★ لها [1]



البيئة الكلية للمنظمة

# تحليل البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية) PORTER



يقدم مايكل بوتر 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 الأبعاد المستخدمة لتحليل الصناعة والمنافسة.[2]

تعرف الصناعات على أنها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك. تتمثل المهمة التي تواجه المديرين في تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.[3]

يركز نموذج بوتر على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل صناعة من الصناعات تتمثل في:[3]

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

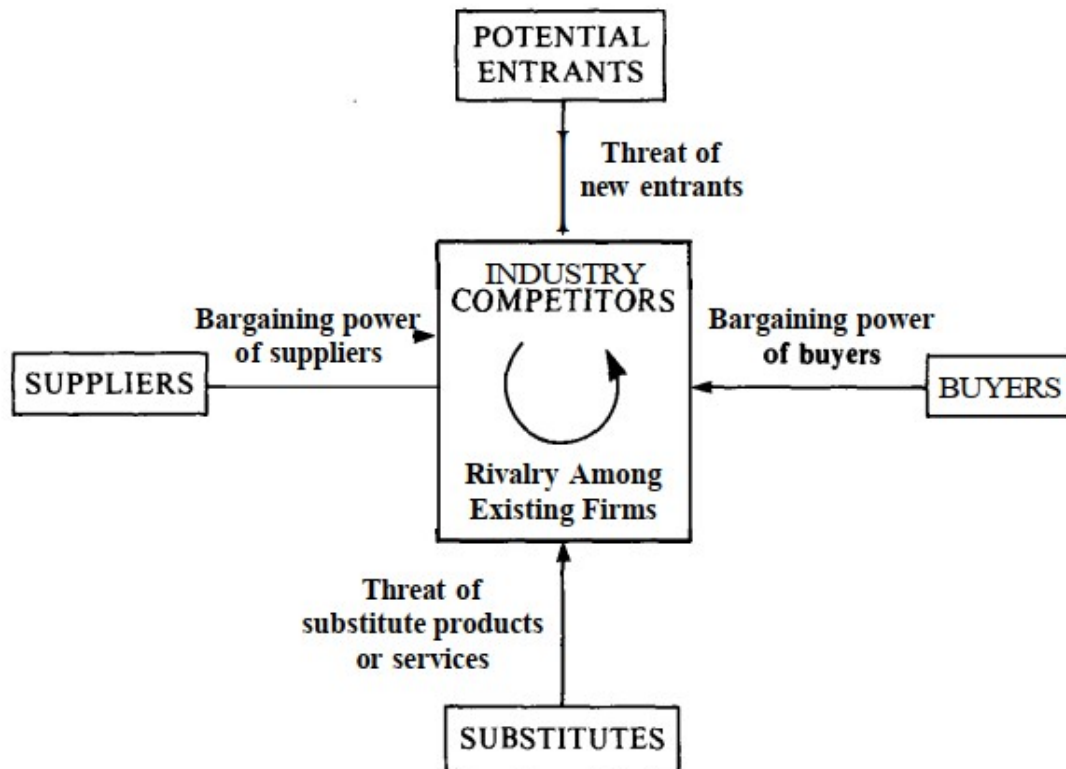
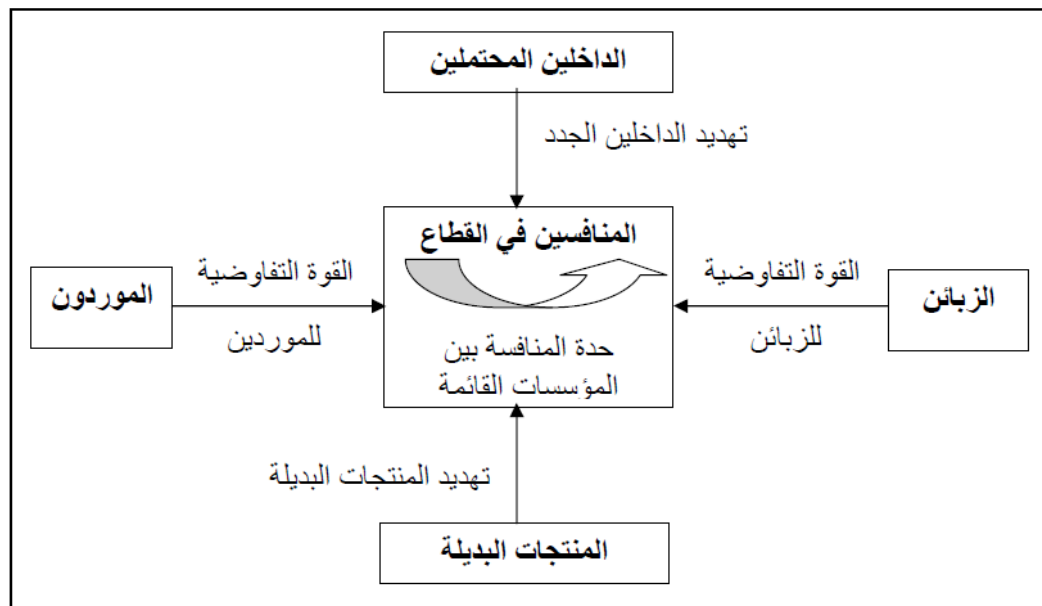


FIGURE 1-1. Forces Driving Industry Competition

قوى 5 porter

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



قوى بورتر الخمسة



# تحليل البيئة الخارجية العامّة 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]5

- Political P سياسية
- Economic E اقتصادية
- Social S اجتماعية
- Technological T تكنولوجية
- Environmental E بيئية
- Legal L قانونية

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

**العوامل 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 العملاء والسلوك الشرائي للمستهلك.

**العوامل الاجتماعية:** يجب هنا مراعاة التقاليد والجوانب الثقافية والقيم الدينية والمعتقدات، يجب أيضا مراعاة القيم الأخلاقية والتصورات والمواقف تجاه العمل والصناعة داخل سوق التشغيل، تختلف من بيئة عمل الى أخرى. حيث ترتبط بيئة الاعمال بالقيم الثقافية والتقليدية للدولة، بالتالي التكيف مع هذه القيم مهم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف النمو.

**العوامل التكنولوجية:** ترتبط ارتباطا وثيقا مع الصناعات القائمة على التكنولوجيا الا انها أصبحت جزءا حيويا من كل الاعمال التجارية اليوم حيث تتم معظم العمليات عبر الانترنت باستخدام التكنولوجيا، لذلك فالبيئة التقنية بالغة الأهمية.

يمكن استخدام التكنولوجيا في العملية التنظيمية لتحسين فعالية القرارات المتخذة على سبيل مثال استخدام نظام المعلومات الإدارية يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات اكثر فعالية.

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

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

P	E	S	T	L	E
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>• Technoligical 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، ومراعاة 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 تتحكم فيها. اضافة الى البيئة الخارجية الخاصة والمتمثلة في مكونات بوتّر (porter) الخمسة والتي تشمل العلاقة بين المنظمة ومورديها ومنافسها 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.

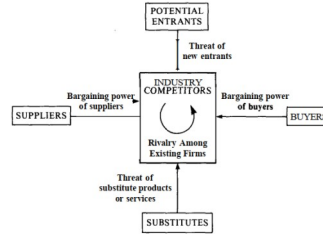
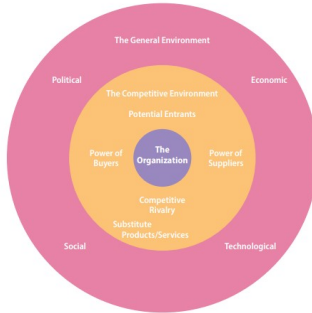
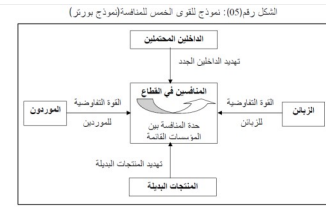


FIGURE 1-1. Forces Driving Industry Competition



P	E	S	T	L	E
POLITICAL	ECONOMICAL	SOCIAL	TECHNOLOGICAL	LEGAL	ENVIRONMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Current tax policy</li> <li>• Budget</li> <li>• Trade policies</li> <li>• Political stability</li> <li>• Government policy</li> <li>• Climate Change Acts</li> </ul>	<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>	<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>	<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>	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weather</li> <li>• Climate change</li> <li>• Environmental policies</li> <li>• NGC pressure</li> <li>• Recycling</li> <li>• Pollution</li> <li>• Sustainability</li> <li>• Waste disposal</li> <li>• Energy consumption</li> </ul>

صور توضيحية لتحليل البيئة الكلية

# قاموس

البيئة الخارجية للمنظمة

هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها وتتأثر بها.

التحليل الاستراتيجي

هو عبارة عن مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة

# معنى المختصرات

العوامل Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental factors      PESTLE -  
الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية  
Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي      SP -

# قائمة المراجع

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

# مراجع الأنترنت

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

Rashain Perera(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]