

الإدارة الاستراتيجية

الحاضرة الثالثة

أ. م. د. عراك عبود عمير

الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

- أولاً - التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية.
ثانياً - التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة (بيئة قوى التنافس).
- 1 - طبيعة بيئة الصناعة.
 - 2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة.
 - 3 - تحليل قوى التنافس في الصناعة.
 - 4 - تحليل القوة الدافعة للصناعة.
 - 5- تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة.



العصل الثالث

مفهوم التحليل الإستراتيجي

صاحب التحليل الاستراتيجي

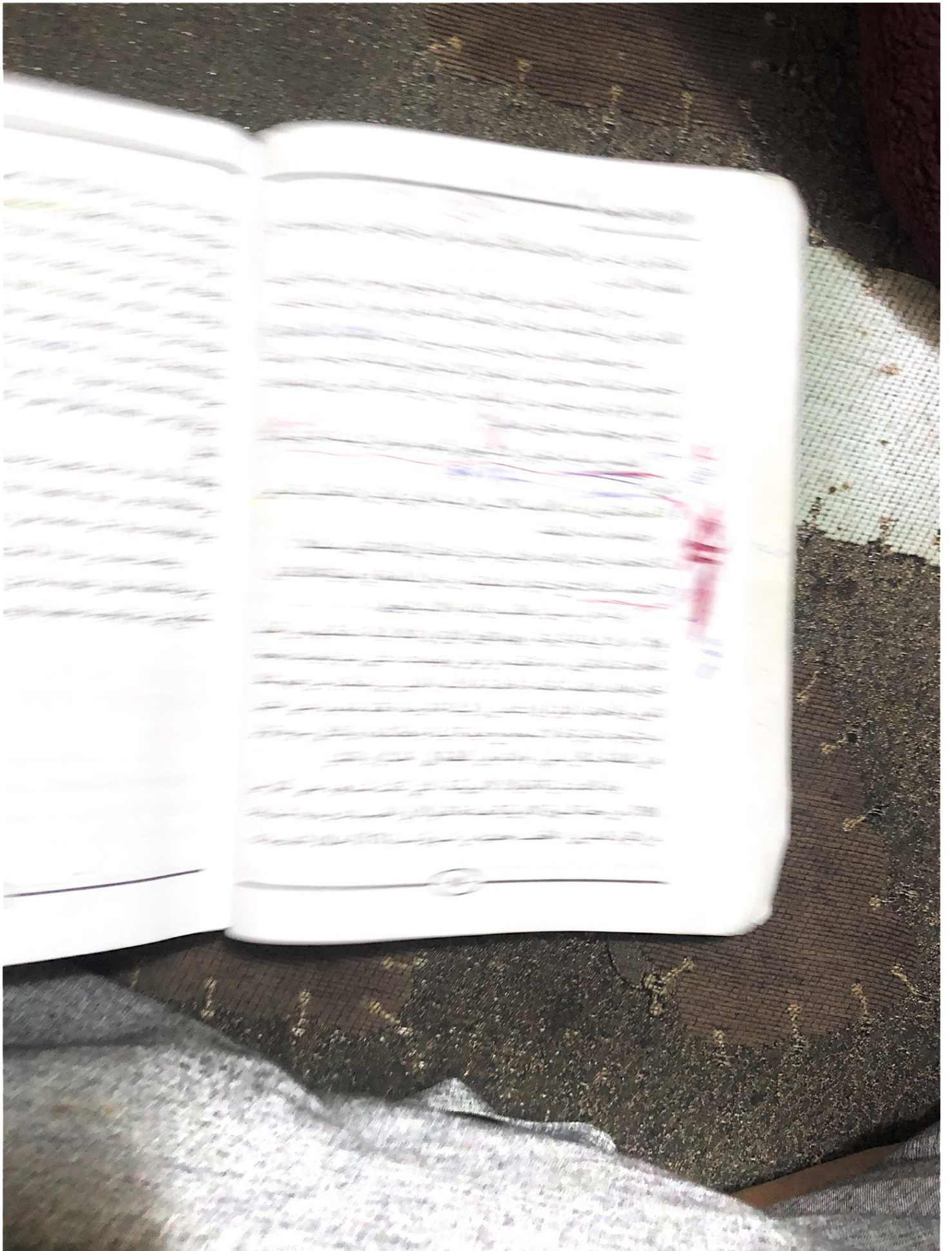
قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. ^{قيل إستراتيجي} ^{أي مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات} وتتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، ^{بشكل يساعدها في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة} ^{وتحقق}

تصنيف الإستراتيجية المطلوبة. ^{أصناف أو أنواع} ^{التصنيف الإستراتيجي}

تقوم الإدارة الإستراتيجية بتصنيف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات، وكما موضح في الشكل (1.3) حيث يتضمن المستوى الأول عوامل البيئة الخارجية الكلية، والتي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها وتمثل هذه العوامل بعوامل البيئة الاقتصادية، عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، عوامل البيئة التكنولوجية، العوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية. وينطوي المستوى الثاني على بيئة الصناعة والتي تقع على حدود المنظمة وتشمل المستهلكين، المجهزين، المنافسين... الخ أما المستوى الثالث فهو مجموعة العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة، ونمط الإدارة العليا وقيم وثقافة واتجاهات الافراد والجماعات في المنظمة وتحديد اوجه نقاط القوة والضعف للمنظمة من اجل تعزيز نقاط القوة وتوقى المخاطر التي تواجهها.

ومن الجدير بالذكر، القول ان معظم المنظمات تواجه صعوبة في وضع حدود فاصلة بين عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وعوامل البيئة الداخلية، بسبب قوة العلاقة والتداخل بين تلك العوامل، حيث ان العوامل الخارجية الكلية كثيراً ماتخترق عوامل بيئة الصناعة والبيئة الداخلية لتؤثر على المنظمة. وبالرغم من تسمية عوامل البيئة الخارجية الكلية بالعوامل غير المباشرة، الا

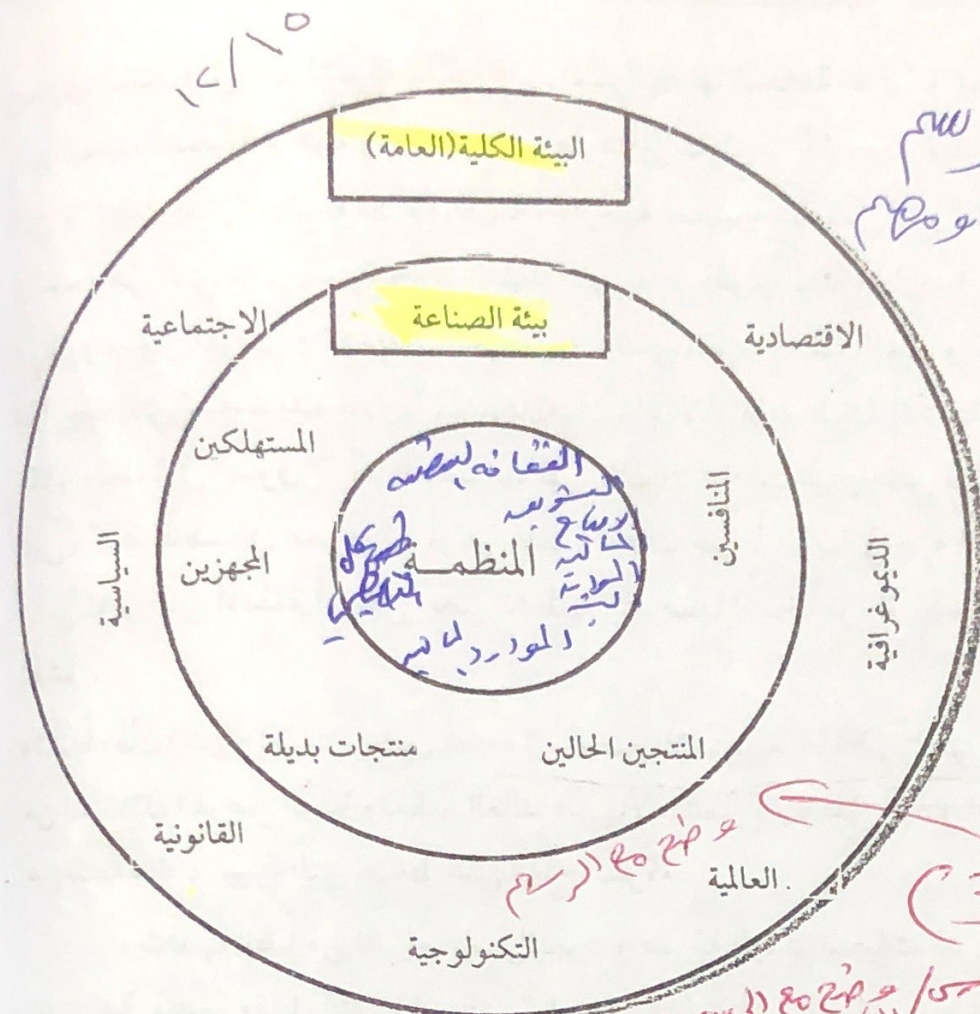
(3) ^{تصنيف التحليل الاستراتيجي}



يعزى السبب إلى ان الشركة ابقّت على إستراتيجيتها السابقة تقريباً، مما جعل إستراتيجيتها ضعيفة لا تتطابق ولا تنسجم مع متغيرات البيئة الخارجية. والشركات التي لا تمتلك إستراتيجيات ملائمة للبيئة الخارجية فمصيرها الفشل⁽²⁾، والشركات ناجحة هي التي تبني إستراتيجيات تعتمد على تحليل لقوى البيئة الخارجية وتمتلك راءك وتصور للفرص والتهديدات المحيطة بها. وتعني الفرص تلك القوى والظروف خارجية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها⁽³⁾، او الاتجاهات البيئية الملائمة لتعزيز اانة المنظمة في السوق⁽⁴⁾. أما التهديدات فهي تلك الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلباً على مكانة المنظمة في السوق⁽⁵⁾، أو هي تلك الحالات غير المرغوبة في بيئة المنظمة، التي تؤثر على المنظمة أو على بعض انشطتها لتعرضها للمخاطرة او الخسارة او فشل.

انياً: فإن المدراء الإستراتيجيين بحاجة إلى وضع الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة استغلال الفرص البيئية وتعظيم العائد على الاستثمار، وتقليل الآثار الناجمة التهديدات البيئية التي تضغط على ارباح الشركة.

ويتطلب ايضاً من المدراء الإستراتيجيين، صياغة الإستراتيجيات التي تدافع ربحية المنظمة مقابل التهديدات التي تواجهها. وان مختلف البدائل الإستراتيجية ليع تبني إستراتيجيات تعظيم الفرص والتصدي للتهديدات المحيطة بالمنظمة.



شكل (1-3)

البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة

ستتناول أدناه تحليل عوامل البيئة الكلية (Macro) التي تؤثر بشكل عام على المنظمة، ومن ثم نناقش تحليل بيئة الصناعة (Micro)، ومكونات التنافس بين مختلف الشركات في الصناعة.

أولاً- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية

Comprehensive External Environment Strategic Analysis

تعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات او عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية،

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
+ بيئة الصناعة هي بيئة من الفرص والتحديات
ولها القدرة على التصاميم بغيره من منتجات بديل لكل المنظمات الأخرى

الديموغرافية والعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات او عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً ان إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل او القوى البيئية الكلية او التأثير فيها، وانما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها ولا تمام هذا الغرض، يجب على المدراء الإستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها والتي هي صنف بموجب الفقرات الآتية:

1- عوامل البيئة الاقتصادية Economical Environment Factors Rate

تعتبر العوامل الاقتصادية احدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، لميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، وكمركية،..... الخ. وسنوجز فيما يلي توضيحاً لأهم العوامل الاقتصادية وهي:

The Economic Growth Rate معدل النمو الاقتصادي

يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي اجهها المنظمة، فان زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في انفاق المستهلكين، وبالتالي فانها تسهم بشكل ايجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في صناعة، بحيث ان هذه المنظمات تجد لديها الفرصة للتوسع في انشطتها وأعمالها. معدلات النمو المنخفضة فانها تقود إلى التدهور او الكساد الاقتصادي وتؤدي التقليل في الانفاق الاستهلاكي، وبالتالي يقلل من شراء العديد من السلع اساسية للفرد والاسرة، وتنخفض رغبة المنظمات في التوسع او الشراء، ويترتب ذلك انخفاض الربحية. فالإدارة الإستراتيجية لا بد لها من رسم إستراتيجياتها لخطها المستقبلية وفقاً لتوقعاتها لمعدلات الدخل القومي والنتائج القومي مالي. وان المدراء الإستراتيجيين بحاجة لإدارة صورة المستقبل الاقتصادي.

ب) الميزان التجاري Balance of Trade

يعتبر أحد المكونات المهمة لميزان المدفوعات⁽⁶⁾، ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة. وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر إستراتيجيات تنتهجها كتنقيح عملية الاستيراد لبعض السلع من الخارج أو منع استيراد أنواع محددة من السلع بفرض حماية وتشجيع الصناعة المحلية وتعزيز الميزان التجاري، فهذه الإستراتيجيات والسياسات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال.

ج) معدلات الفائدة Interest Rates

ان معدلات الفوائد قصيرة أو طويلة الامد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات⁽⁷⁾، كما تؤثر معدلات الفوائد أيضاً في القرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة⁽⁸⁾، حيث أنها تمثل كلف التمويل المفترض.

د) معدلات التضخم Inflation Rates

تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد، كالنمو البطيء في الإنتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائده عالية. وإذا ما استمر التضخم بالزيادة، فإن التخطيط الإستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوفاً بالمخاطر. ومن نتائج التضخم الرئيسة هو ان العمل للمستقبل يكون اقل تنبؤاً. كما يولد التضخم العالي قيود على بعض منظمات الأعمال، وبنفس الوقت قد يوفر فرصاً لمنظمات أخرى، كما هو الحال في شركات النفط، حيث تحقق بعض تلك (الشركات) منافع خلال فترات التضخم عندما تكون أسعار النفط آخذة بالارتفاع مقارنةً بكلف الاستخراج.

وكل من العوامل سالفة الذكر قد تساعد أو تقلل من مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها ولنجاح إستراتيجياتها من عدمها. وان التغيير في أي من العوامل قد يمثل فرصة لمنظمة ما، بينما يمثل تهديداً لمنظمة أخرى.

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية

The Social & Cultural Environment Factors

تتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد، والقيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي. هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال. فيمكن تعريف التقاليد بأنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة أو في قطر معين. ومثالنا في ذلك، احتفالات عيد الميلاد (Christmas) في عدد من اقطار غرب نصف الكرة الارضية، تخلق فرص مالية كبيرة للكثير من الشركات، وخصوصاً تلك التي تنتج مستلزمات الاحتفالات باعياد الميلاد⁽⁹⁾. وتشير القيم إلى المفاهيم أو المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو ما هو سيئ وما هو مهم أو غير مهم⁽¹⁰⁾. أما اتجاهات المجتمع فتتمثل فرص متنوعة وتهديدات أو قيود بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث نجد ان الاتجاهات الاجتماعية الجديدة خلال عقدي السبعينات والثمانينات في ترسيخ الوعي الصحي. وقد أثرت تلك الاتجاهات الجديدة بشكل كبير جداً على المنظمات، فقد استفادت تلك الشركات التي شخصت مبكراً تلك الفرص، من خلال جنيها ارباحاً طائلة⁽¹¹⁾.

والعوامل الثقافية المتمثلة بالثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، والقيم الحضارية تشكل فرصاً وتهديداً لمنظمة الأعمال.

تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة بدرجة كبيرة في أنماط السلوك الإنساني للمدراء وغيرهم من الافراد والجماعات التي تتعامل معها المنظمة. وان التغيير في العوامل الثقافية والاجتماعية تأثير واضح على تحديد أهداف منظمات الأعمال وإستراتيجياتها.

وأن ازدياد التركيز على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة جعل، على سبيل المثال، شركة كوكاكولا (Coca Cola) تعتمد على توفير الجانب الصحي أولاً في منتجاتها المختلفة، وخصوصاً عندما بدأت بإنتاج زجاجات المياه المعدنية، حيث ازدادت نسبة مبيعاتها إلى (15%) لكل سنتين

خلال منتصف الثمانينات، وبذلك تمكنت من تعظيم رأسمالها مستفيدة من هذه الفرص. وحالياً تتجه شركات كبرى في بلدان عديدة إلى الاستثمار والتوسع لمثل هذه الصناعات. وبنفس الوقت فإن الوعي الصحي أيضاً يمثل تهديداً لعدد من الصناعات، كصناعة التبغ. حيث شهدت الكثير من شركات التبغ تدهوراً كنتيجة مباشرة لادراك المستهلك بمدى الضرر الذي يلحقه التبغ على الصحة. واخدرت أيضاً مبيعات صناعة السكر بسبب ان المستهلكين قرروا تحويل استخدامهم من السكر الطبيعي إلى السكر الاصطناعي.

3- عوامل البيئة التكنولوجية The Technological Environment Factors

ان التغييرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثيراً واضحاً على المنظمة. لذلك اصبح من الضروري على الادارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا اما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة. او الابقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق. إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج او الخدمة، بل ان المنتج او الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من ارباح المنظمة.

ويزود التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع

التغيرات التكنولوجية، وخلق الفرص الجديدة.

العوامل الديموغرافية Factors

تستطيع العوامل الديموغرافية والتحديات البيئية للمنظمة. وتشتمل زيادة الطلب على المنتجات او الخدمة

حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجه المنظمة. كما أن تحركات السكان من

التركيبة العمرية للسكان، تفرض تلامم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة

5- عوامل البيئة السياسية والقو

ors

ان لعوامل البيئة السياسية والتحديات في البيئة ومن بين الاتجاه عدم الانتظام، الذي برز بعد إلغاء ب

العديد من الصناعات في حالة منافسة تهددات عديدة كالتي واجهتها ش

الأخير من القرن العشرين. وفي المقاب حددت الخيارات الإستراتيجية المهمة من محاولاتها في تحقيق السيطرة عا

الاستحواذ. وتؤثر القرارات الحكومية في لها في بعض الأحيان فرص عمل

أحيان أخرى. فقد تقوم الحكومة بحج

لمتغيرات التكنولوجيا ، وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها او فرض تهديدات بيئية جديدة⁽¹²⁾.

ما انفقوا على العوامل الديموغرافية

4- العوامل الديموغرافية Demographic Environment Factors

تستطيع العوامل الديموغرافية بشكل دراماتيكي ان تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة. وتشتمل هذه التغيرات ، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات او الخدمات المقدمة من المنظمة ، وبالمقابل فإن تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة. كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدن ، وتغير مستويات الدخل ، التركيبة العمرية للسكان ، تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

كرف

5- عوامل البيئة السياسية والقانونية

The Political and Legal Environment Factors

ان لعوامل البيئة السياسية والقانونية كذلك تأثيراً جوهرياً في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة ومن بين الاتجاهات المهمة ، في السنوات الاخيرة ، هي موجة عدم الانتظام ، الذي برز بعد إلغاء بعض القيود القانونية. وعدم الانتظام هذا جعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة. وان ارتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة كالتي واجهتها شركات الطيران الامريكية وخصوصاً في العقد الأخير من القرن العشرين. وفي المقابل واجهت بعض الشركات قيود قانونية جديدة ، حددت الخيارات الإستراتيجية المهمة لها ، كقوانين الاحتكار ، التي تمنع الشركات من محاولاتها في تحقيق السيطرة على الاسواق من خلال عمليات الاقتناء أو الاستحواذ.

وتؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات ، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. فقد تقوم الحكومة بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات

كمركبة على البضائع المستوردة، بل قد تحدد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها. والتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات او قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها.

ويدخل في نطاق البيئة السياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات والافراد التي تمتلك قوة التأثير في قرارات المنظمة، وتسعى المنظمة إلى الحصول على تأييدها من قبل المستهلكين، المنافسين، الموردين، جماعات المستهلكين، النقابات،... الخ، بالرغم من كونهم جزءاً من النظام الاقتصادي الجزئي الا انهم يعتبرون ايضاً جزءاً من النظام السياسي⁽¹³⁾.

والسنوات الأخيرة من القرن الماضي، وبفعل نمو شركات متعددة الجنسية والشركات العالمية، وترسيخ مفاهيم العولة، شهدت انحساراً في الدور الذي تلعبه الحكومة للتأثير في منظمات الأعمال من خلال التخفيف من القيود التي تفرضها عليها، وحالياً هناك اتجاه بتقليص من القوانين التي تعد بمثابة قيود على عمل المنظمات. وبالرغم من تدني دور العوامل السياسية والقانونية، الا ان اثرها يبقى واضحاً على عمل منظمات الأعمال.

6- عوامل البيئة الدولية والعالمية

Globale and International Environment Factors

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً. وتنطوي تحت العوامل الدولية، الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الازمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتطورات والتحالفات الدولية، جعلت اغلب المنظمات تستنفر جهودها ومواردها

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

ومراجعة أهدافها لوضع إستراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية. وسنوجز فيما يلي أهم الأبعاد والتطورات الدولية المؤثرة في الفرص والتهديدات لمنظمات الأعمال.

(أ) تكنولوجيا المعلومات والعمليات The Information and Operations Technology

تعد التطورات في تكنولوجيا المعلومات والعمليات إحدى نتائج الثورة التكنولوجية الحاصلة في نهاية القرن العشرين، فضلاً عن تأثير تلك التطورات على الفرص والتهديدات التي تواجهها منظمة الأعمال. على سبيل المثال، التطورات السريعة في وسائل الاتصالات الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات عبر البريد الإلكتروني، أجهزة الهاتف المحمول الدولية والعالمية، وظهور الانترنت الذي يمثل شبكة المعلومات العالمية. هذه التطورات في تكنولوجيا المعلومات والعمليات اتاحت الفرص لبعض منظمات الأعمال في الظهور والنمو والتوسع في أعمالها، في حين شكلت تهديداً لمنظمات أخرى اضطرتها ليس إلى التراجع والاحتمار فقط بل إلى الانهيار والخروج من أسواق العمل.

(ب) التكتلات الإقليمية والدولية

بدأت منذ فترة الستينات من القرن العشرين ظهور تكتلات اقتصادية اقليمية، كالسوق الاوربية المشتركة في بداية الستينات، وتكتل مجموعة جنوب شرق آسيا (ASEAN) في عام 1967، واستمر التوسع في ظهور تلك التكتلات الاقليمية والدولية، ففي عام (1989) انشأ تجمع التعاون الاسيوي الباسيفيكي ليشمل اكبر ثلاثة دول اقتصادية قوية في العالم (امريكا، اليابان، والصين)، اضافة إلى الدول التي تسمى بنمور جنوب شرق آسيا، التي تهدف لتحرير التجارة بين اعضاء التجمع. وتكوين السوق الامريكية الشمالية والتي تسمى (N.A.F.T.A) والتي ضمت (أمريكا، المكسيك، وكندا). وشهد عام 1994 قيام نظام التجارة العالمي الجديد والذي يعرف بالاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات G.A.T.T)، حيث

بل قد تحدد الدول التي تسمح الاستثمار فيها والتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً جديدة للتهديدات التي تتعرض لها.

سياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات، قرارات المنظمة، وتسمى المنظمة إلى الحصص، المنافسين، الموردين، جماعات المستهلكين، هم جزءاً من النظام الاقتصادي الجزئي الاقليمي (13) اسي.

من الماضي، وبفعل نمو شركات متعددة الجنسيات العالمية، شهدت انحساراً في الدور الذي تلعبه من خلال التخفيف من القيود التي تفرضها من القوانين التي تعد بمثابة قيود على عمل العوامل السياسية والقانونية، الا ان اثرها يتغير.

البيئة

Globale and International Environment Facts

دولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً على منظمات الفرص وخلق التهديدات معاً. وتنطوي تحت استراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث السياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة. لاجرة من القرن الماضي تطورات عديدة في عوامل الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، التي تستغفر جهودها ومواردها

تسهم بتحرير تدريجي زمني للتجارة العالمية للسلع والخدمات والملكية الفردية. وفي عام (1995) شكلت عدد من دول أمريكا الجنوبية (اللاتينية) تجمعا يعرف بالسوق المشتركة لدول أمريكا اللاتينية (ميركوسور). وتم انشاء السوق المشتركة لدول جنوب وشرق افريقيا في عام (1993)، حيث ضم هذا السوق اكثر من (20) دولة افريقية.

اضافة إلى هذه التكتلات، هناك تحالفات عملاقة بين الشركات هدفها السيطرة على اسواق دولية كبيرة، وإستراتيجيات التحالف آخذة بالازدياد والتوسع جنبا إلى جنب مع تطور نمو الشركات المتعددة الجنسية، لتفرض قوتها في الاسواق المحلية والدولية⁽¹⁵⁾. ان جميع تلك التحالفات والتكتلات خلقت اوضاعاً جديدة وافرزت فرصاً مهمة لنجاح منظمات الأعمال، وهددت مصير منظمات أعمال أخرى.

ج) التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances

اعتبرت الاتحادات الدولية والتحالفات السياسية احدى العوامل الدولية المهمة والمؤثرة على منظمات الأعمال، فقد اشتمل الاتحاد الاوربي عند نشوءه على مجاميع التجارة الحرة، والذي توسع واصبح سوقاً موحدة، وخصوصاً بعد ازالة العوائق التجارية في عام (1992)، بين أعضاء دول الاتحاد الاوربي⁽¹⁶⁾. واستطاع الاتحاد ان يساهم في نمو سريع لمعظم الاقتصاديات الغنية في الدول الصناعية المتقدمة، وتعد هذه المساهمة فرصة مهمة لمنظمات الأعمال لدول الاتحاد الاوربي، في حين اعتبرت الشركات الامريكية هذا التطور والميزة للاتحاد الاوربي تهديداً رئيساً لمعظم منظمات الأعمال الامريكية. واستطاعت كبرى شركات الأعمال في الاتحاد الاوربي والسوق الاوربية المشتركة، ان تستخدم تلك القوة للشركات المحلية لتقفز بمسافات كبيرة من اسواقها المحلية إلى الأسواق العالمية وغزو أسواق أمريكا، كما حصل في السبعينات من قبل الشركات اليابانية.

لقد شخصت الشركات الامريكية الواقع الجديد، واكدت بأنها بحاجة إلى تنسيق جهودها ازاء تلك التطورات في الشركات الاوربية، وتحويل مسارات التهديد إلى فرص ينبغي استغلالها، ويجب عدم تجاهلها كما حصل سابقاً مع الشركات

(4)

اليابانية، مما حدا بكثير من الشركات الأمريكية إلى الاندماج مع الشركات الأوروبية. إقامة تحالفات إستراتيجية معها⁽¹⁷⁾، وفضلت الدخول معها في مشاريع مشتركة ضمن الشركات متعددة الجنسية.

والتطورات السياسية التي حصلت في دول أوروبا الشرقية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، والانظمة الشيوعية الأخرى، ومن ثم التحول السريع لكثير من دول أوروبا الشرقية نحو اقتصاديات السوق الحر، وانضمام بعض من تلك الدول كالتشيك، بولندا، وهنكاريا) إلى الاتحاد الأوروبي والسوق الأوروبية المشتركة، سعي الدول الأخرى للانضمام أيضاً، أدت إلى خلق وظهور ونمو فرص امام بعض منظمات الأعمال في تلك الدول، وبالمقابل فإنها شكلت تهديداً لمنظمات عمال أخرى، سواء منها التي تعمل داخل الاتحاد الأوروبي او خارجه.

ومما تجدر الإشارة اليه، انه ينبغي على منظمات الأعمال تحليل موقف منظمة وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، عبر تحليلها للعوامل البيئية سالفة ذكر من اجل تحديد الإستراتيجيات القادرة على اقتناص الفرص واستغلالها توقي التهديدات اما من خلال القضاء عليها او تقليل مخاطرها.

ويظهر الجدول (1-3) العوامل الرئيسية.

جدول (4) (1-3)

العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتهديدات للمنظمة

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الانفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، هيكل السوق، الدخل، النظم المصرفية والسياسة النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية، المنافسة، ومعدلات التضخم.
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات، القيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، التغير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمدراء، المسؤولية الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل، الثقافة، التعليم، الخبرة، والقيم الاخلاقية والحضارية.