



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الأول

اعداد
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي
٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

الفصل الثالث

المبحث الثالث : مصادر المعلومات البيئية واللا تأكد

بعد أن يتم اختيار وتحديد العوامل البيئية الرئيسة بجزأيتها العام والخاص (كما تم التنويه عنه في المبحث الأول والثاني)، تأتي مرحلة تحديد مصادر المعلومات البيئية، التي يمكن من خلالها الحصول على البيانات والمؤشرات والحقائق اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفاعلة لها ، فضلاً عن مواجهة اللا تأكد البيئي.

أولاً: اختيار مصادر المعلومات الرئيسة للبيئة الخارجية

يمكن للمنظمة الحصول على المعلومات البيئية من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة ، أو ما تعرف بالمصادر الأولية والثانوية . فالمصادر الأولية **Primary sources** تتمثل بالمقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة من زبائن وعاملين وموردين وسياسيين واقتصاديين وطلبة ، فضلاً عن إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل والفعاليات التخصصية من معارض ولقاءات وزيارات ثقافية وعملية وميدانية. وأما المصادر الثانوية **Secondary sources** للمعلومات ، فتتمثل بالمجلات العلمية التخصصية والصحف والأدلة والنشرات الداخلية وتقارير الأداء والدراسات والبحوث ومواقع الانترنت ذات الصلة .

تستعمل المنظمة العديد من أساليب التنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة ، والتي تقسم إلى نوعين هما: الأساليب الوصفية ، والأساليب الكمية وعلى النحو الآتي :

١- أساليب التنبؤ الوصفية للبيئة الخارجية : تعتمد على الخبرة والحدس الشخصي للمدراء والخبراء والمستشارين في المنظمة ، والتي يمكن استخدامها على تلك المتغيرات والعوامل البيئية التي يصعب قياسها وتحويلها الى قيم رقمية أو كمية . ومن بين أهم هذه الأساليب استخداماً، ما يأتي:

أ- أسلوب التخمين : ومن أمثلته القيام باستقصاء آراء المستهلكين اذ كانت لديهم نية في شراء منتج معين، وما يدور حول ذلك من مجالات وجوانب مهمة. وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية ، حيث يكون عدد المستهلكين محدداً ومعروفاً.

ب- أسلوب دلفي : يتم اختيار مجموعة من المدراء والخبراء وذوي الرأي لمناقشة فكرة تطرح للحوار، ويجري اختيار منسقاً مرموقاً من بينهم يتولى تصميم الأسئلة التي تقدم للمشاركين في الاجتماع ، ويرفق بها تعليمات لتوضيح طريقة الأجابة ، واستلامها وتفرغها في جداول أو أشكال بيانية ، تبين مدى الاتفاق من عدمه حول الموضوع ، ثم تقديم ملخص بالنتائج وأرساله الى كل مشارك وسؤاله عما اذا كان ما يزال متمسكاً برأيه أم لا، وهل توجد تعديلات أو ملاحظات يود تقديمها. وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب للتنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والديموغرافية، فمثلاً ، قد يتم استقصاء آراء الخبراء في مجال تكنولوجي معين لمعرفة رأيهم فيما يتعلق بمدى الاستفادة من أدخل تكنولوجية معينة في العمل ، وتأثيراتها في الانتاج والتوزيع والربحية.

ج- أسلوب العصف الذهني : يتم عرض الموضوع في جلسة رسمية على المشاركين في اجتماع معين ، ومطالبتهم بتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الذكية والسخيفة ، فيما يخص الموضوع أو الفكرة المطروحة للنقاش والحوار ، وعلى أن يراعى تأجيل تقييم الأفكار مسبقاً ، وتشجيع أي فكرة مطروحة مهما كانت قوية أم ضعيفة والاهتمام بكمية الأفكار ،

وليس في نوعيتها. وإلى جانب التركيز على تطوير الأفكار المطروحة ، يتم إضافة عناصر جديدة عليها، أو حذف بعضها، أو ربطها بأفكار أخرى ، وبحيث يتعاظم تكامل أدوار الأفراد في الجلسة، ولا تتناقض. ويوصي باستخدام أسلوب الموج الفكري، كما يطلق عليه البعض أيضاً في أي موقف يتطلب كم هائل من الأفكار لمواجهة المشكلات البيئية ، والتنبؤ بالعناصر والعوامل المختلفة ذات الصلة بتقدير وتخمين الوضع البيئي المتوقع أن تواجهه المنظمة، وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها الاستعداد لمجرياتهما.

٢- أساليب التنبؤ الكمية للبيئة الخارجية : إلى جانب الوسائل الوصفية للتنبؤ بالعوامل والقوى البيئية المختلفة ، يجب على المحلل الاستراتيجي أن يستعين بكل الأساليب الكمية الممكنة لمعاونته على الوصول إلى تنبؤ ناجح لما يحيط بالمنظمة من ظروف بيئية خارجية متغيرة . ومن أهم هذه الأساليب، هي

١- أسلوب السلسلة الزمنية : يقوم على الافتراض أن ما حدث في الماضي سيتكرر حدوثه في المستقبل ، وأن العلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ ، تظل كما هي دون حدوث أي تغيير. ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع ، لأن ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره غداً .

٢- أسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي والأحصاء الاستدلالي : تحاول مثل هذه الأساليب التعبير عن بعض المتغيرات وتحديد العلاقة فيما بينها بشكل رياضي وأحصائي ، ويقع على المدراء توقع قيمة مختلفة لهذه المتغيرات ، وتحديد تأثيرها المحتمل على المتغير المراد التنبؤ به بشكل كمي باستعمال تحليلات الانحدار والمسار وغيرها من الأساليب الكثيرة والمعقدة ، والتي أخذ يسهل تطبيقها في ضوء تنفيذ البرمجة الحاسوبية والبرامج الجاهزة ، ومنها (SPSS)، أو ما يسمى بحزمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة في العلوم الاجتماعية.

ثانياً : تحليل قوى التنافسية في بيئة المنظمة

تتخصص كل منظمة في نشاط معين (صناعي ، زراعي ، تجاري ، خدمي ، مقاولاتي) ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل قوى التنافس ببيئة هذا النشاط ، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة . ولقد قام (Porter) عام (١٩٧٦) بتطوير إطار عمل يساعد المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل ، وهذا النموذج المبين في الشكل (١) يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط أعمال ، وهذه العوامل ، هي :

١- احتمال دخول منافسين جدد : وتتمثل بمنظمات أعمال محتملة لم تدخل معركة المنافسة في الوقت الحاضر، ولكن لديها القدرة على الخوض فيها ، إذا ما رغبت في ذلك ، أو سنحت الفرصة لديها في المستقبل.

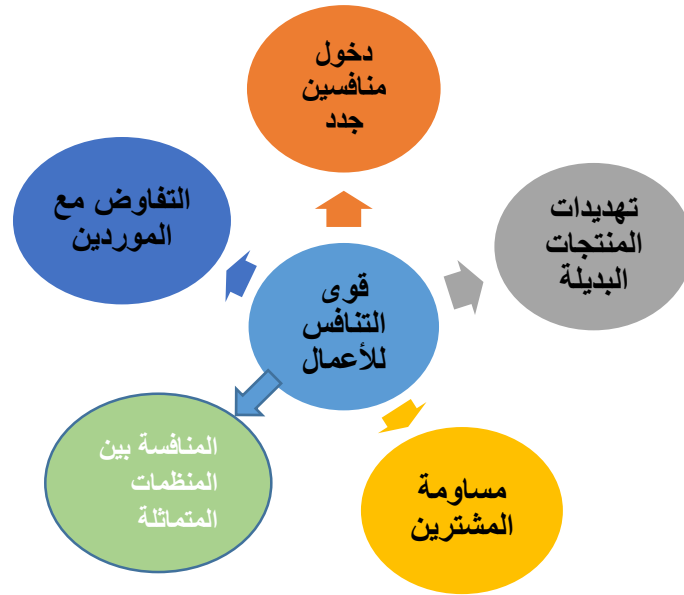
٢- تهديدات المنتجات البديلة : وهي تعكس احتمالية ظهور بدائل المنتجات قوية تشكل تهديداً تنافسياً كبيراً على المنظمة المعنية، وبخاصة إذا كان السعر المفروض عليها مؤثراً ، قد يهيئ الفرصة أمامها لخفضه بغرض المحافظة على الزبائن الحاليين والمحتملين، وبالتالي مما يترك المجال واسعاً لتقليل الربحية .

٣- قوة التفاوض مع الموردين : يمكن النظر إلى الموردين بأنهم يمثلون تهديداً قوياً، عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين دفعها ثمناً لمدخلات المنظمة ، أو

تخفيض جودتها ، ومن ثم تقليص ربحيتها . وبطبيعة الحال ، تعتمد قوة الموردين على فرض مطالبهم في قدرتهم التفاوضية ، بالقياس الى قدرة المنظمة المعنية.

٤- قوة مساومة المشترين: يمكن النظر إلى المشترين على أنهم عامل تهديد تنافسي ، عندما يكونوا في وضع قوي يطالبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المنظمة ، أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم ، أو تلقي خدمات أفضل.

٥- مستوى المنافسة بين المنظمات المتماثلة: تهيئ الفرصة للمنظمة لرفع الاسعار وتحقيق ربحية أكثر ، اذا كانت المنافسة ضعيفة ، وأما اذا أتمت بالقوة ، فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة ، قد تصل الى درجة نشوب حرب الأسعار. فالمنافسة السعرية تقود الى تحجيم الربحية من خلال تخفيض هوامشها من المبيعات ، وبالتالي أن مثل هذا الموقف ، قد يؤدي أو يضر بموقف المنظمة الاستراتيجي في السوق.



الشكل (١) العوامل الخمسة التي تشكل قوى التنافس للأعمال وفقا لـ Porter .

ملخص القول لـ Porter ، بأنه كلما زادت قوة عامل من العوامل الخمسة السابقة الذكر ، كلما تقلصت قوة منظمة الأعمال القائمة على تحقيق الربحية . وطبقاً لأفكاره يمكن أن تعد المنافسة القوية عامل تهديد للمنظمة ، لأنه يؤدي الى تقليص الربحية . وأما عامل المنافسة الضعيفة ، فيمكن اعتباره فرصة لها ، لأنه يتيح لها تحقيق ربحية أكبر ، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت ، وذلك وفقاً لتغير الأحوال في النشاط ، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المدراء تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل أعلاه ، أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة أمام المنظمة ، ويترتب على ذلك صياغتها لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات ، فضلاً عن أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي ، أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل. ولعل من المفيد توضيحه ، بأنه بعد اكتشاف الفرص والتهديدات (المخاطر والتحديات) المتاحة أمام المنظمة ، فيقع على المدراء وضع وصياغة نظام أولويات أو أسبقيات محددة ، وذلك للتوصل الى تحديد أهمية كل عامل من العوامل البيئية المهددة للمنظمة، بهدف توجيه جهودها لاقتناص الفرصة المتاحة .