

# التحليل الاستراتيجي والتنافسي

*Strategic and competitive analysis*

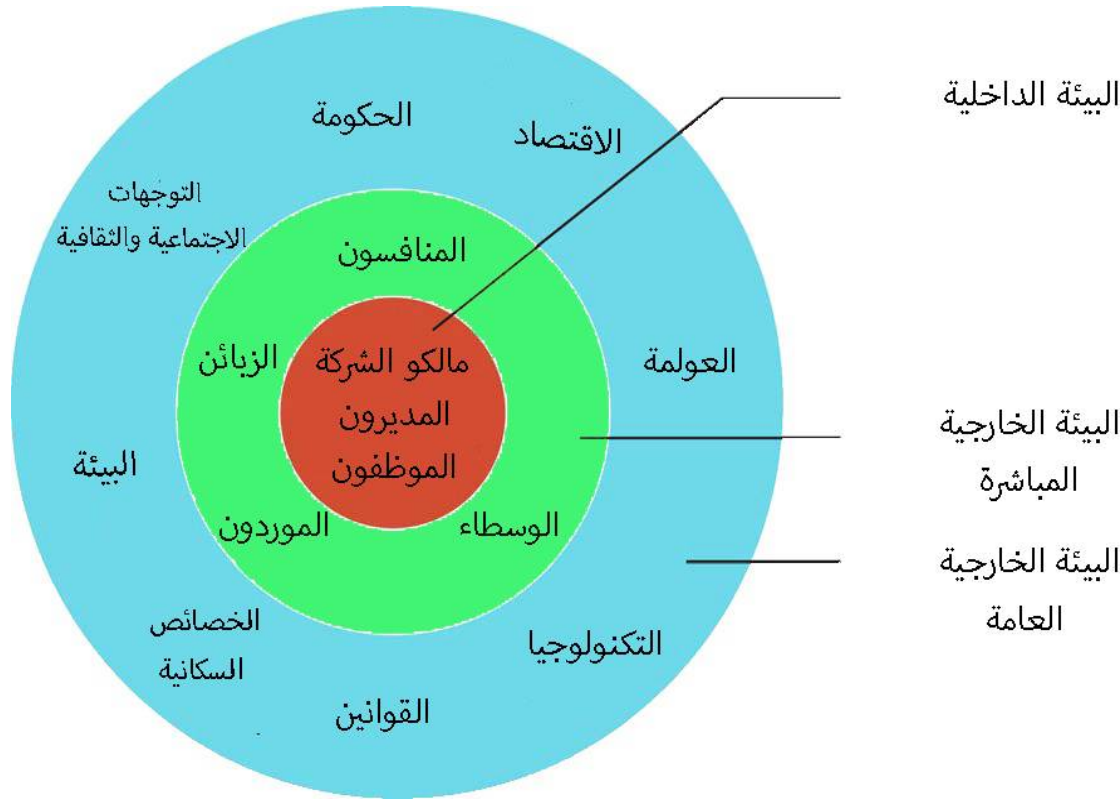
Pr. Khalil Chergui  
University of Oum El Bouaghi

## المحور 4. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة

*Chapter 3. Tools for strategic analysis of the external environment*

# 1. المفاهيم والأسس النظرية

## 1.1. تعريف البيئة الخارجية العامة



البيئة الخارجية العامة: عادة ما يكون للبيئة الخارجية العامة أو الكلية تأثير على الصناعة بأكملها وليس فقط على منظمة معينة، وتُعرف أيضًا باسم البيئة العامة ولا يمكن للمنظمة التحكم فيها؛ ومن ثم، تحتاج المنظمة إلى تكيف عملياتها وفقًا للتغيرات في البيئة الكلية؛ وتشمل البيئة الكلية البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية والديموغرافية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والعالمية.

## 2. نموذج PESTEL

### 1.2. تعريف نموذج PESTEL

1. العوامل السياسية - **Political**  
هذه العوامل كلها تدور حول كيفية ودرجة تدخل الحكومة في الاقتصاد أو في صناعة معينة.
2. عوامل اقتصادية - **Economic**  
العوامل الاقتصادية هي المحددات لأداء اقتصاد معين.
3. عوامل اجتماعية - **Social**  
يمثل هذا البعد في البيئة العامة الخصائص الديموغرافية والمعايير والعادات والقيم السكانية التي تعمل داخل المنظمة.
4. العوامل التكنولوجية - **Technological**  
تتعلق هذه العوامل بالابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمليات الصناعة والسوق بشكل إيجابي.
5. العوامل البيئية - **Environmental**  
ظهرت العوامل البيئية في المقدمة مؤخراً، أصبحت مهمة بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام، وأهداف التلوث.
6. العوامل القانونية - **Legal**  
على الرغم من أن هذه العوامل قد تتداخل إلى حد ما مع العوامل السياسية، إلا أنها تشمل قوانين أكثر تحديداً مثل قوانين التمييز وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين التوظيف وقوانين حماية المستهلك وقوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وقوانين الصحة والسلامة.

تحليل PESTLE (المعروف سابقاً باسم تحليل PEST) هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة عوامل البيئة الكلية التي قد يكون لها تأثير عميق على أداء المؤسسة. هذه الأداة مفيدة بشكل خاص عند بدء عمل تجاري جديد أو دخول سوق أجنبي. غالباً ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات الأعمال التحليلية الأخرى مثل تحليل SWOT وقوى Porter الخمسة لإعطاء فهم واضح للموقف والعوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة. PESTEL هو اختصار للعوامل السياسية P والاقتصادية E والاجتماعية S والتكنولوجية T والبيئية E والقانونية L. سيتم توضيح كل عامل في أدناه:

المصدر: علي سعد علوان الموسوي، PESTEL Analysis

## 2. نموذج PESTEL

### 1.2. تعريف نموذج PESTEL

P السياسية	E الاقتصادية	S الاجتماعية	T التكنولوجيا	E البيئية	L القانونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار / عدم استقرار الحكومة</li> <li>مستوى الفساد</li> <li>السياسات الضريبية</li> <li>حرية الصحافة</li> <li>التنظيم الحكومي وإلغاء الضوابط</li> <li>التعريفات الخاصة</li> <li>لجان العمل السياسي</li> <li>مشاركة الحكومة في النقابات والاتفاقيات</li> <li>تنظيم المنافسة</li> <li>معدلات مشاركة الناخبين</li> <li>مقدار الاحتياجات الحكومية</li> <li>نقطة الدفاع</li> <li>مستوى الإعانات الحكومية</li> <li>العلاقات الثنائية</li> <li>تنظيم / قيود الاستيراد والتصدير</li> <li>مراجعة التجارة</li> <li>أنشطة الضغط</li> <li>حجم الميزانيات الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل النمو</li> <li>سرعة الفائدة</li> <li>معدل التضخم</li> <li>سعر الصرف</li> <li>توتر الائتمان</li> <li>مستوى الدخل المتاح</li> <li>نزعة الناس للإنفاق</li> <li>عجز ميزانية الحكومة</li> <li>الائتمانية</li> <li>اتجاه الناتج المحلي الإجمالي</li> <li>اتجاه البطالة</li> <li>اتجاهات سوق الأسهم</li> <li>تقلبات الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم السكان ومعدل النمو</li> <li>ومعدلات الوفيات</li> <li>توزيع الثروة</li> <li>عدد حالات الزواج والطلاق</li> <li>معدلات الهجرة</li> <li>الطبقات الاجتماعية</li> <li>نصيب الفرد من الدخل</li> <li>الوعي الصحي</li> <li>متوسط الدخل المتاح</li> <li>الموثق من العمل</li> <li>مخاوف أطفالية</li> <li>الأعراف والقيم الثقافية</li> <li>الدين والمعتقدات</li> <li>المساواة العرقية</li> <li>مستوى التعليم</li> <li>الأثنيات</li> <li>مستويات الجريمة</li> <li>المواقف تجاه القطاع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حوادث التكنولوجيا</li> <li>التشغيل الآلي</li> <li>نشاط البحث والتطوير</li> <li>التغير التكنولوجي</li> <li>الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة</li> <li>مستوى الأبحاث</li> <li>الوعي التكنولوجي</li> <li>البنية التحتية للإنترنت</li> <li>البنية التحتية للاتصالات</li> <li>مرونة حياة التكنولوجيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طقس</li> <li>مناخ</li> <li>السياسات البيئية</li> <li>تغير المناخ</li> <li>ضغوط المنظمات غير الحكومية</li> <li>التأثير الطبيعية</li> <li>تلوث الهواء والماء</li> <li>معايير إعادة التدوير</li> <li>المواقف تجاه المنتجات الخضراء</li> <li>دعم الطاقة المتجددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قوانين التمييز</li> <li>قوانين مكافحة الاحتكار</li> <li>قوانين العمل</li> <li>قوانين حماية المستهلك</li> <li>قوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع</li> <li>قوانين الصحة والسلامة</li> <li>قوانين التلعب</li> <li>قوانين حماية المستهلك</li> <li>قوانين حماية البيانات</li> </ul>

المصدر: علي سعد علوان الموسوي، PESTEL Analysis

## 2. نموذج PESTEL

Politique	Économique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque politique</li> <li>• Changement et stabilité politique</li> <li>• (Dé-)régulations</li> <li>• Lois et politiques fiscales</li> <li>• Réglementations anti-trust</li> <li>• Commerce extérieur et politique import/export</li> <li>• Politique monétaire</li> <li>• Protection sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycles économiques</li> <li>• Taux d'intérêt</li> <li>• Taux d'inflation</li> <li>• Taux de change et convertibilité monétaire</li> <li>• Politiques économiques, fiscale et budgétaire</li> <li>• Taux de chômage</li> <li>• Niveau de vie, pouvoir d'achat et propension à la consommation</li> </ul>
Social	Technologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démographie</li> <li>• Lois sociales</li> <li>• Niveau d'éducation</li> <li>• Image et attitude vis-à-vis du travail</li> <li>• Styles de vie et consumérisme</li> <li>• Sensibilité et intérêt pour l'éthique</li> <li>• Minorités, parités, et égalité des chances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses de l'État en recherche et développement (R&amp;D)</li> <li>• Dépenses de l'industrie en R&amp;D</li> <li>• Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets</li> <li>• Intensité et création technologiques</li> <li>• Pôles de compétence</li> </ul>
Environnemental	Légal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilité et forces écologiques</li> <li>• Politiques en direction de la pollution</li> <li>• Gestion des déchets et recyclage</li> <li>• Politique d'économie d'énergie</li> <li>• Responsabilité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois sur les monopoles</li> <li>• Lois sur la protection de l'environnement</li> <li>• Encadrement législatif sur les OGM, les essais cliniques et le clonage</li> <li>• Droit du travail</li> <li>• Législation sur la santé</li> <li>• Normes comptables et réglementation financière</li> <li>• Loi sur la responsabilité des dirigeants</li> </ul>

### 2.2. آلية عمل نموذج PESTEL

1. تحديد العوامل أو متغيرات كل بعد

## 2. نموذج PESTEL

### 2.2. آلية عمل نموذج PESTEL

1. تحديد العوامل أو متغيرات كل بعد

2. استنادا إلى العوامل أو المتغيرات المحددة في الأبعاد الستة يتم التركيز على المتغيرات المهمة.  
3. تقييم العوامل بين 1 (ضعيف) و 5 (قوي) لتقدير قوة التأثير على استراتيجية المؤسسة.  
هذا الاختيار والتقييم يمكن أن يتم عن طريق مجموعات عمل داخلية أو خارجية للمؤسسة، أو لجان من المستهلكين، أو مجموعات من الخبراء الذين قد يستخدمون أساليب السيناريوهات أو التوقعات.

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie				
		Faible à fort				
		1	2	3	4	5
P – Politique	P.1 – Relations avec la puissance publique P.2 – Construction européenne					
E – Économique	E.1 – Construction de nouveaux espaces économiques E.2 – Globalisation et glocalisation E.1 – Croissance et création de richesse E.2 – Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement					
S – Sociale (Socioculturelle)	S.1 – Genre et diversité S.2 – Temps de travail et temps à la maison S.3 – Dimension ethnique					
T – Technologique	T.1 – Cycle de vie des technologies et innovation T.2 – Renouvellement des produits et nouveaux usages T.3 – Droits de propriété, brevets et standards					
E – Environnementale	E.1 – Risques de long terme E.2 – Responsabilité sociale					
L – Légale	L.2 – Réglementation/déréglémentation					

## 2. نموذج PESTEL

### 3.2. مثال عن نموذج PESTEL

#### تحليل PESTEL لشركة SONY

شركة SONY هي شركة يابانية متعددة الجنسيات وقد تحولت فجأة إلى واحدة من منظمات الترفيه المهيمنة في العالم. تتكون منتجات الأعمال متعددة الاستخدامات من الإلكترونيات والألعاب الترفيهية والخدمات المالية. الشركة هي صاحبة أكبر شركة للترفيه الموسيقي في جميع أنحاء العالم وهي أيضًا لاعب رئيسي في صناعة الترفيه السينمائي والتلفزيوني.

1. الناحية السياسية:
  - تأثير الاستقرار السياسي على نجاح العلامة التجارية.
  - تأثير الاضطرابات السياسية في الصين على سلسلة التوريد.
2. الناحية الاقتصادية:
  - تأثير الاستقرار الاقتصادي على قدرة المستهلكين على شراء منتجات SONY.
  - تأثير ارتفاع معدل البطالة على جاذبية منتجات SONY.
3. الناحية الاجتماعية:
  - متابعة تطورات سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم.
  - تصميم منتجات تتناسب مع احتياجات العملاء المختلفين.
4. الناحية التكنولوجية:
  - استمرارية التفوق التكنولوجي في تصنيع منتجات SONY.
  - الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والإعلان عبر الإنترنت.
5. الناحية البيئية:
  - الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة وتحقيق انبعاثات كربونية صفرية.
  - التوعية بقضايا البيئة والاستدامة.
6. الناحية القانونية:
  - الامتثال للتشريعات القانونية المتنوعة في مختلف البلدان.
  - تفادي المشكلات القانونية من خلال الامتثال لقوانين العمل والضرائب.



## 3. - تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

### 1.3. نشأة التخطيط بالسيناريو

استُخدمت منهجية التخطيط بأسلوب السيناريو للمرة الأولى من قبل القوات الجوية الأمريكية في الحرب العالمية الثانية. ثم قام الباحث في علوم استشراف المستقبل، هيرمان كاهن Herman Kahn، بتطوير مفهوم السيناريو الشامل، حيث أدخل فيه الجوانب الحكومية والعسكرية. في عام 1970، قامت شركة شل في أمريكا Royal Dutch Shell بتطبيق هذه الاستراتيجية لمواجهة أزمة النفط العالمية المتوقعة في عام 1973 خلال حرب أكتوبر بين مصر والكيان الصهيوني.

بدأت العديد من الشركات النرويجية في عام 1980 باستخدام منهجية التخطيط بالسيناريو، مثل شركات Statoil، DnV، IBM في بداية التسعينات، تم وضع منهجية السيناريو الأساسية عندما ظهرت العديد من الأبحاث حوله.

## 3. - تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

### 2.3. متطلبات التخطيط بالسيناريو

تعتمد منهجية السيناريو في التخطيط الاستراتيجي على توفر عدة عوامل أهمها:

- المعلومات والبيانات: كشأن أي خطة فإن المعلومات ذات أهمية قصوى، وفي التخطيط بالسيناريو يتم تنظيم المعلومات في مسار زمني لفهم طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في الأحداث وتطور الأرقام.
- التفكير الاستشرافي للمستقبل: وهو العامل الأقوى ومحور نجاح التخطيط بالسيناريو، ويعتمد على القدرة على السبر والتحليل وفهم العلاقات بين مختلف العوامل المؤثرة في التغيير كما أنه لا يغفل عن حدس الخبير.
- التفكير خارج الصندوق: والقدرة الفائقة على استنتاج سيناريوهات ممكنة الحدوث خارج النسق السائد.
- المرونة: وتتمثل في قدرة المنظمة على التحول بسلاسة من سيناريو لآخر في أقل وقت وبأقل كلفة.
- المبادرة الفاعلة: الأخذ بمنهجية التخطيط بالسيناريو لا يعني أن تبقى المنظمة في نطاق ردود الأفعال، وترقيع الفجوات التي تخلفها الأحداث والشركات الكبرى، بل يتجاوز ذلك إلى مرحلة المشاركة في صنع الحدث واستثماره وتغيير مسار سيناريو التغيير إلى المسار الأفضل للمنظمة.

## 3. تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

### 3.3 خطوات التخطيط بالسيناريو

hdrme.com					العوامل المؤثرة		
مستوى التوقع		مستوى الخطورة					
غير مؤكد	مؤكد	مرتفع	متوسط	منخفض			
						1	السياسية
						2	
						3	
						4	الاقتصادية
						5	
						6	
						7	الاجتماعية
						8	
						9	
						10	التقنية
						11	
						12	
						13	اخرى
						14	
						15	

جدول العوامل المؤثرة

1. دراسة الموقف الحالي للمنظمة (تحليل البيئة الداخلية) وذلك بنفس أسلوب SWOT بالتركيز على نقاط القوة ونقاط الضعف في أمرين:
  - أ. الموارد البشرية و مدى كفاءتها لمواجهة المتغيرات، ومرونتها للتعامل مع التحديات.
  - ب. الموارد المالية ومدى توفر السيولة النقدية، وتأمين التدفقات النقدية، وكفاية الاحتياطي النقدي للمنظمة وعملياتها الأساسية.
2. دراسة المتغيرات المحيطة بالمنظمة (تحليل البيئة الخارجية) وفيها يتم دراسة الفرص والتهديدات ورصد وقياس وتحليل العوامل المؤثرة، مع تحديد العوامل المؤكدة منها وغير المؤكدة والأكثر والأقل خطورة، بذلك يتم حصر ومراقبة التغييرات في هذه العوامل باستمرار، وعدم اغفال التطورات فيها، ويمكن الاستعانة بالنموذج الآتي في هذه الخطوة.

## 3. تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

### 3.3. خطوات التخطيط بالسيناريو

3. وضع السيناريوهات

وهي خطوة تتطلب قدرات عالية في الاستشراف والتحليل وتوقع المآلات واعتبار الحدس الخبير، ولنجاحها لابد من إشراك الطاقم التنفيذي بالمنظمة وأصحاب المصلحة والاستعانة بنظرية التغيير؛ وبعض الخبراء في مجال عمل المنظمة والمتخصصين في دراسة العوامل المؤثرة.

وغالبا تخرج الحصيلة بثلاثة سيناريوهات رئيسية :

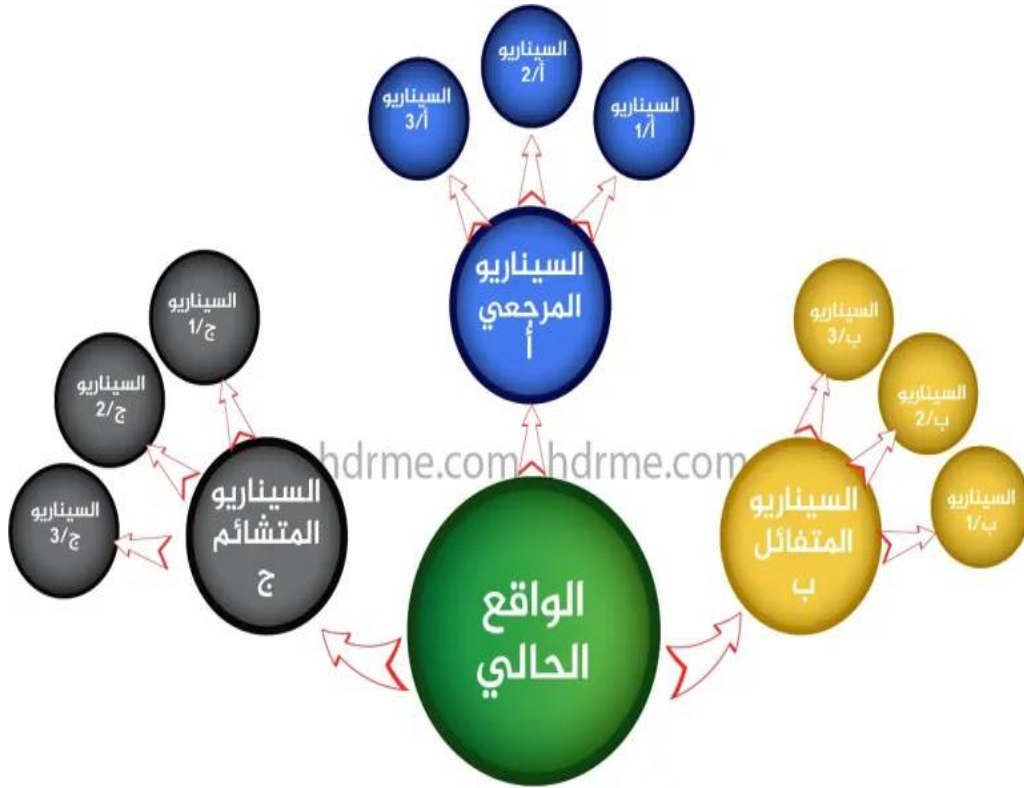
أ. **سيناريو متفائل** : هو أفضل سيناريو متوقع لصالح تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها.

ب. **سيناريو متشائم**: هو أسوأ سيناريو معاكس لأهداف ورؤية المنظمة.

ت. **سيناريو مرجعي**: وهو السيناريو الوسطي بين المتفائل والمتشائم، ويتم تسميته وترجيحه واختياره من قبل الجهات المرجعية في مجال عمل المنظمة أو مؤسسات التشريع والقرار في الدولة.

من المهم بعد ذلك تحديد نسبة احتمال وقوع السيناريوهات فمثلا يمكن أن تعطي السيناريو المرجعي 40%، وتعطي المتفائل 35%، والمتشائم 25%، وكما لاحظت يجب ان يكون مجموع النسب 100%.

ثم بعد ذلك تضع السيناريوهات الفرعية وفرعية عن الفرعية إن أمكن، حتى تصل لشكل كالتالي:



نموذج السيناريو  
hdrme.com

## 3. تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

### 3.3. خطوات التخطيط بالسيناريو

4. وضع تصور تخيلي لوضع المنظمة في كل سيناريو سواء كان سيناريو رئيسي أو فرعي، مع عدم إغفال تأثير العوامل المؤثرة التي تم رصدها، وبالإمكان وضع تلك التفاصيل في شكل جدول كما يلي:

السيناريو المتشائم ج	السيناريو المتفائل ب	السيناريو المرجعي أ	--	ملا نستطيع التحكم فيه
خطة 3	خطة 2	خطة 1	المنظمة كمؤسسة (توظيف، إدارة، تمويل) (المنظور الداخلي)	ما نستطيع التحكم فيه
			المنظمة كمقدم خدمة / منتج (واجبنا تجاه العملاء)	

### جدول نموذج السيناريو والخط البديلة

5. وضع خطة لكل سيناريو متوقع ابتداءً بالسيناريوهات الأكثر توقعاً، على أساس تقليل الأثر السلبي وتعزيز الأثر الإيجابي. ومن خلال تحليل وضع المنظمة في كل سيناريو سنلاحظ بروز نوعين من الظروف والعوامل:
- أ. عوامل يمكن التحكم بها.
  - ب. عوامل لا يمكن التحكم بها.
- وكما استطاعت المنظمة استثمار العوامل المتحكم بها بشكل فعال اثر ذلك بشكل إيجابي على العوامل غير المتحكم بها او على تأثيرها على المنظمة على اقل تقدير.
6. جلسات التقييم والرصد والمراقبة الدورية ليحتفظ هذا النمط من التخطيط بفاعليته يحتاج لجلسات تقييم ومراقبة دورية مع رصد للعوامل المؤثرة وتطورها أو انحسارها. ويمكن بناء على هذه الجلسات اتخاذ قرارات تصحيحية أو تقديم مبادرات تلائم التطورات الجديدة.

The background features a smooth gradient from a light teal at the top to a dark blue at the bottom. Overlaid on this gradient is a repeating pattern of small, semi-transparent triangles in various shades of blue and teal, creating a textured, mosaic-like effect.

THANK YOU