

الجامعة المستنصرية  
كلية الآداب  
قسم الإعلام  
المرحلة الرابعة



مادة : إدارة مؤسسات

الفصل الثاني

الموضوع: القيم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية

د عدنان لفتة

13-6-2021

# القيم الأساسية Core Values



تتأثر سلوكيات المنظمات بالقيم والتي هي معتقدات تؤطر ما هو مناسب أو غير مناسب من السلوكيات. ، والثقافة المقصودة هنا هي القيم الأساسية التي يشترك في تقاسمها المدراء والعاملون وتعطي توجهها مشتركاً للعمل. إن القيم الأساسية القوية للمنظمة تساعد في بناء الوحدة المؤسسية لها وتعطيها مشروعية عمل في المجتمع، وتعكس خصائص المنظمة للأطراف الداخلية والخارجية، كما أنها تمثل وعاء حاوياً لرسالة المنظمة



CORE VALUES

# معايير الأهداف Goals



بعد أن توضع رسالة المنظمة في إطار قيمها ومعاييرها السلوكية فإن الأهداف الاستراتيجية تشتق من ذلك لتبدأ لاحقاً عملية وضع الأهداف التشغيلية التي تقود وتوجه الأنشطة المختلفة لتحقيق نتائج أداء محددة و عادة ما توضع هذه الأهداف التشغيلية للأعمال في إطار العديد من المعايير يمكن الإشارة إلى بعضها بالآتي:

الربحية: **profitability** تحقيق أرباح في جميع أعمال المنظمة.

الحصة السوقية: **Market Share** الحصول على حصة سوقية مناسبة العمل على تطويرها أو على الأقل الاحتفاظ بها.

كفاءات بشرية: **Human Talen** العمل على جذب وتعيين والاحتفاظ بقوة عمل تتمتع بكفاءات ومهارات عالية.



موقف مالي جيد Good  
Financial Situation. العمل

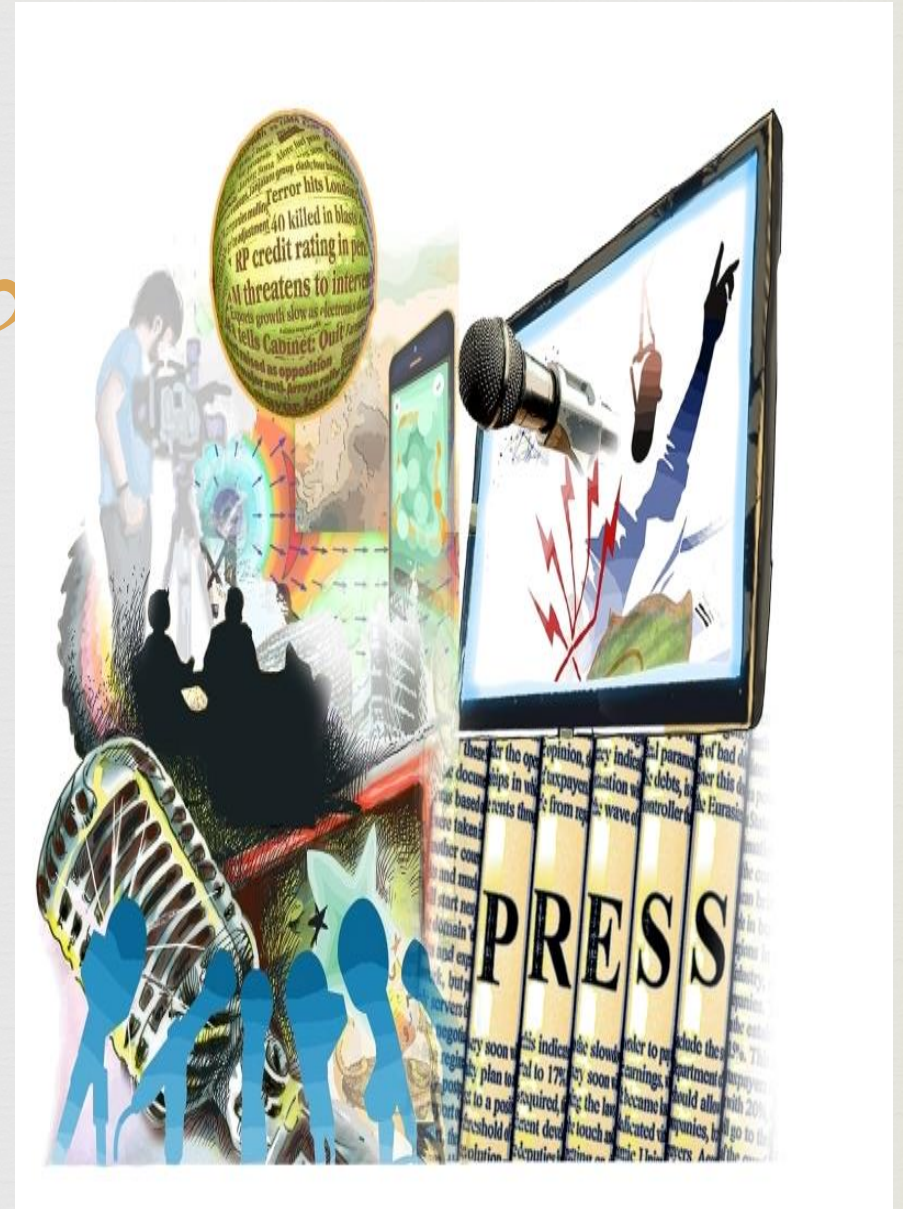
على الحصول على أموال  
واستثمارات وعائد على الاستثمار  
وسيولة جيدة.

- كلفة مناسبة : Cost Efficie  
استخدام الموارد بشكل كفوء وإنجاز  
الأعمال بأقل كلفة ممكنة.

- جودة المنتجات : Product  
Quality إنتاج سلع أو خدمات ذات  
جودة عالية.

- الإبداع إدخال : Innovation  
منتجات جديدة أو تحسين الموجود  
حاليًا كذلك ابتكار عمليات إنتاجية  
جديدة أو تحسين القائم منها.

- المسؤولية الاجتماعية Social  
Responsibility: الإسهام  
الإيجابي والفاعل في تطوير المجتمع  
وزيادة رفاهيته.

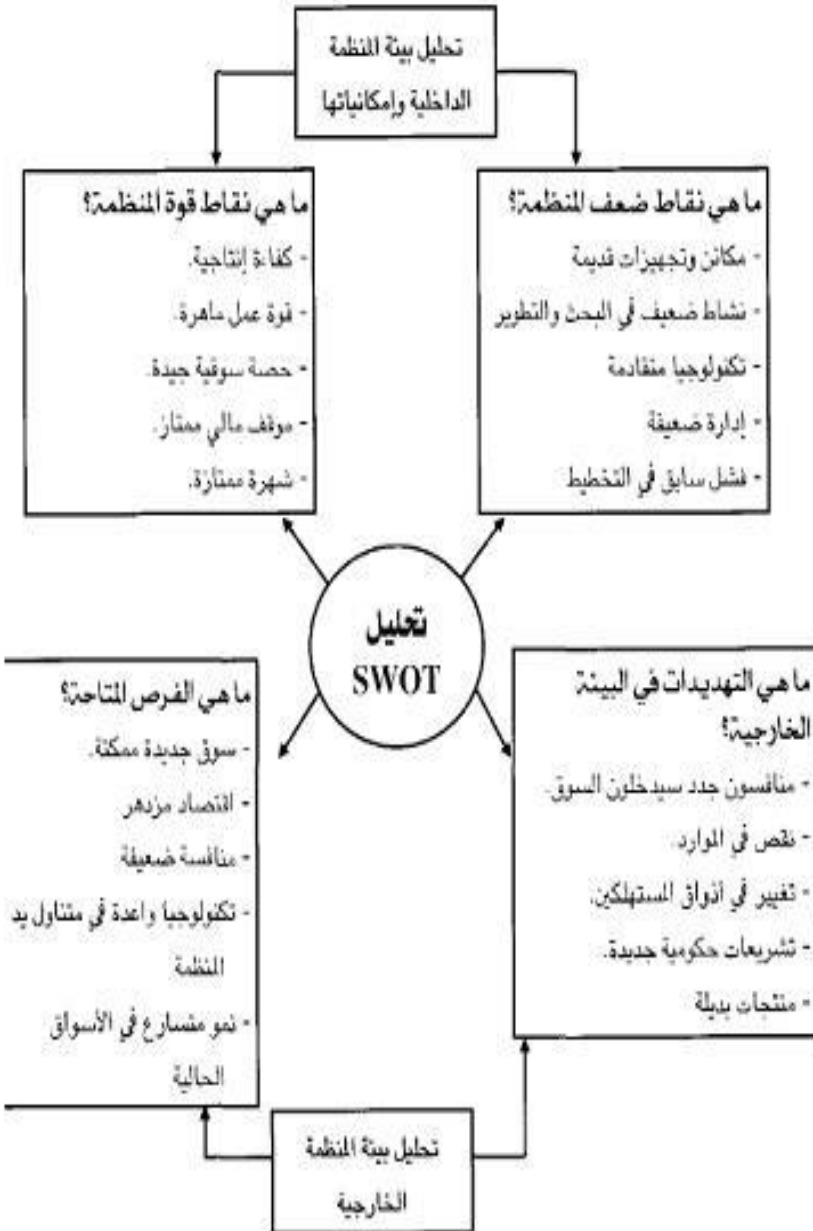


# تحليل SWOT



داخلية	S →	Strengths	نقاط القوة
	W →	Weaknesses	نقاط الضعف
خارجية	O →	Opportunities	الفرص
	T →	Threats	التحديات

بعد أن تجري المنظمة تقييم أولى لرسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية فإن تحليل البيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة وكذلك بينتها الداخلية بهيكلها وثقافتها ومواردها يجب أن يجري لغرض تحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة. وعادة ما يطلق على هذا التحليل SWOT. حيث أن الحروف الأربعة ترمز إلى أربع كلمات أساسية هي:



\* تحليل SWOT فحص نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

\* نقاط Strengths القوة قابليات داخلية تمتلكها المنظمة وتنافس على أساسها

\* نقاط الضعف Weaknesses نقص أو فقدان بعض المهارات والقابليات التي تجعل المنظمة عاجزة عن اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات تدعم رسالتها.

\* الفرص Opportuniti مجال في البيئة الخارجية إذا استثمر من قبل المنظمة يولد أداءً عاليًا للمنظمة.

\* التهديدات Threats مجالات في البيئة من الإشكالات والمصاعب أمام المنظمة وتجعل من الصعب عليها الأداء العالي أو المتميز.

# تحليل VRIO



- ١٢ تحليل VRIO يتكون من أربع كلمات تشير إلى أربعة تساؤلات مهمة وكالاتي:
- ١٢ \* القيمة: Value هل أن القابلية المميزة تضيف قيمة وتوفر ميزة تنافسية؟
- ١٢ \* الندرة: Rareness هل أن المنافسين الآخرين لديهم هذه القدرة أم أنها تخصنا وحدنا؟
- ١٢ \* القدرة على التقليد: imitability هل أن عملية تقليد قابلياتنا المميزة من قبل الآخرين مكلفة وصعبة؟
- ١٢ \* التنظيم: Organization هل أن المنظمة مرتبة ومهيأة للاستفادة القصوى أو استثمار هذه القابلية المميزة؟
- ١٢ إن تحليل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة قد لا يبدو أمرًا متاحًا لجميع المنظمات بسبب محدودية إمكاناتها وقدراتها لذلك فإن بعض المنظمات قد تجد أن التركيز على جانب محدد من البيئة الخارجية وهو بيئة العمل المباشر وبإبعاد ذات أهمية كبيرة للمنظمة هو الأهم لها

- ١٢ إن الهدف الأساسي لتحليل وضع المنظمة الداخلي هو تحديد القدرات المميزة (القابليات المميزة) بشكل نقاط قوة تمتلكها المنظمة بشكل منفرد وتتفوق فيها على المنافسين والتي عادة ما تكون قدرات نادرة تكلف الآخرين كثيرًا في حالة تقليدها وتتسم بالاستمرارية أو الديمومة، وهذه تشكل مصدر للميزات التنافسية ومصدر هذه القابليات قد يكون خبرة أو معرفة متخصصة وكلمات كانت هذه المعرفة ضمنية Tacit Knowledge كانت هذه القابليات أفضل مردودا وقوة. ولأهمية القابليات المميزة في حياة المنظمات وقدرتها على البقاء فقد أصبحت عملية تقييمها وفحصها والتأكد من استثمارها بشكل صحيح من قبل منظمة الأعمال من أولويات الإدارة الاستراتيجية ويتم فحصها من خلال نوع من التحليل يسمى تحليل VRIO



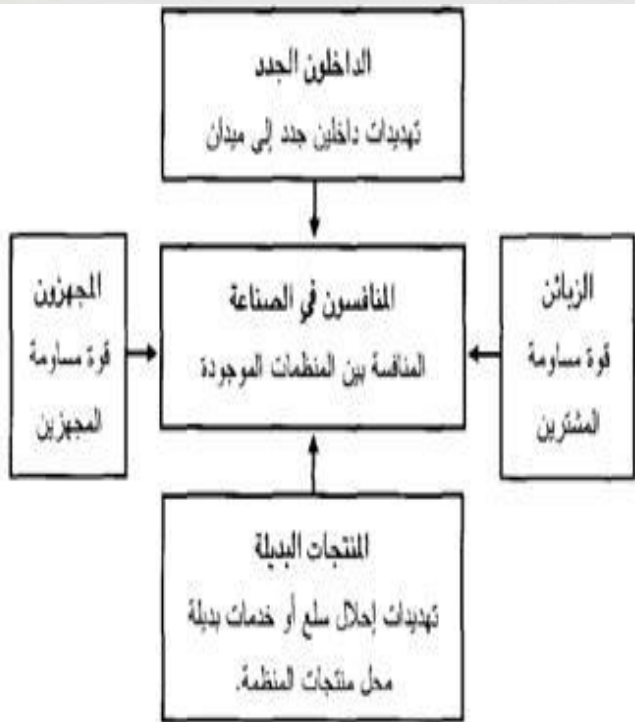


# القوى الخمس الاستراتيجية المؤثرة في المنافسة



اقترح الباحث المعروف Porter تحليلاً لخمس قوى فاعلة وأساسية لعمل المنظمة وهي: الزبائن والمنافسون والمجهزون والداخلون الجدد والمنتجات البديلة، ويعرض الشكل التالي نموذج Porter للقوى الخمسة الاستراتيجية المؤثرة في المنافسة.

إن هذه القوى الخمسة تؤثر على بيئة الصناعة وبذلك فإن مضمون هذا التأثير يتجسد لاحقاً بفرص وتهديدات مختلفة تحاول المنظمة الاستفادة منها أو تجنبها. وبذلك فإن جاذبية الصناعة أو عدمها ترتبط بالسلوكيات المختلفة لهذه القوى الخمسة فالصناعة قد تكون غير جذابة عندما تكون المنافسة فيها شديدة وتهديدات حلول منتجات بديلة محل منتجات المنظمة أو احتمال عالي لدخول منتجات جدد إلى هذه الصناعة وكذلك قوة المساومة للمجهزين أو المشترين تكون عالية المنظمة، وعكس هذا الأمر يعني صناعة جذابة.



شكل (٥ - ٩): نموذج Porter للقوى

الخامسة المؤثرة في المنافسة





# شكراً لكم وإلى لقاء آخر



لا تيأس وأنت تعلم أن الله دوماً يخلق  
نوراً جديداً بعد كل ظلام.

Don't despair as you know Allah is always  
Creating a new light after every darkness.