

## المحور الثالث البيئة الخارجية

### التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

تعمل منظمات الأعمال في عالمنا المعاصر في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير اقتصادياً، تقنياً سياسياً، اجتماعياً وثقافياً. ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى تحديد القوى البيئية المؤثرة في الأداء التنافسي للأعمال وتحديد ما إذا كانت تشكل فرصاً حقيقية للنمو والتفوق أو تهديداً للبقاء والتنافسية في بيئة الصناعة.

و سنتناول في هذا الفصل مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها وخصائصها والتفاعل بين المؤسسة الاقتصادية والبيئة، بالإضافة إلى عملية تشخيص الفرص المتاحة وكيفية مواجهة التهديدات المتوقعة، إضافة إلى العلاقة بين البيئة الخارجية وأداء المؤسسة الاقتصادية.

#### 1- مفهوم البيئة الخارجية:

يعرف محمد أحمد عوض تحليل البيئة الخارجية بأنه " رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها و التغيير في البيئة هو الذي يوجه الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة مستقرة لا تخلق فرص أو تهديدات، و تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة، و تتفاعل مع بعضها البعض لتأثر على المنظمات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة و حجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد لتشمل العالم ككل نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات." <sup>1</sup>

وكذلك تعرف عملية تحليل البيئة الخارجية بأنها "معرفة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى." كما تعرف بأنها "رصد ما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة. كما تشمل البيئة الخارجية كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام" <sup>2</sup>

إن التعريفات السابقة تركز على أهمية تحديد الفرص والمخاطر و التهديدات والتغيرات المؤثرة في طبيعة نشاط المنظمات، وهذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن بهدف التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة بصفة عامة وبيئة الأعمال بصفة خاصة

#### 2- أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية.

يمر التحليل الاستراتيجي الخارجي بمجموعة من المراحل المتلاحقة و المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية، ودراسة

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2003، ص88

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة. 2003 ص 98

طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات ، لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بهذه البيئة.

تساهم دراسات التحليلية للبيئة في:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية .
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة .
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ .
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة وسواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها .
- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و المجتمعات ،مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة ، ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها، باعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى.

### 3- الخصائص البيئة الخارجية

عند تحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ، يجب أن تأخذ في الاعتبار خصائص البيئة ، لأن لها دور

أساسي يساعد في دراسة وسهولة تحليلها.

- **التفرد أو التميز:** فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة ، إضافة إلى وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في إستراتيجيات المنظمة وأنشطتها. فكلما اتسمت البيئة بالتعقيد زاد ذلك من صعوبة اتخاذ قرارات فاعلة من قبل المنظمة.
- **الطبيعة المتغيرة أو الدينامية:** يتضمن الاضطراب البيئي والذي يشير إلى ديناميكية البيئة أو معدل التغير في العوامل المكونة لها. فالبيئات المستقرة تكون درجة التغير في العوامل المكونة لها محدودة وقابلة للتوقع على عكس البيئات المضطربة التي تتضمن عوامل تتغير بسرعة ويصعب توقعها، فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير
- **صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية:** يعني درجة التعقيد البيئي ،والذي يتضمن وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في إستراتيجيات المنظمة وأنشطتها. أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة، فكلما اتسمت البيئة بالتعقيد زاد ذلك من صعوبة اتخاذ قرارات فاعلة من قبل المنظمة.
- **التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية:** فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض ،حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات

### 4- أقسام البيئة الخارجية:

وتنقسم البيئة الخارجية إلى عدة مستويات لم يتفق الباحثون على عددها. إذ يرى Samuel Certo أن البيئة الخارجية تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة، و الواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على إستراتيجيات المنظمة بينما الثانية فتؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التشغيلية للمنظمة.

#### 4-1 أولا البيئة الخارجية العامة للمنظمة

هي متغيرات تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به ، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه ، وتمثل في العوامل الاقتصادية، السوقية، التنافسية، التكنولوجية، الجغرافية ، الاجتماعية و الثقافية. بهدف تحديد دراسة و تحليل فرص أو مخاطر محتملة على المؤسسة. وقد توسع هذا المفهوم ليشمل عوامل أخرى أصبح يسمى نموذج PESTEL . لأنه يقوم على دراسة العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، البيئية و القانونية). إن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها.

- **القوى السياسية والقانونية:**

هي حاصيلة للتغيرات من القوانين واللوائح في بيئة المنظمة وتنتج من التطورات السياسية والقانونية في المجتمع وتؤثر بشكل كبير على منظمات الأعمال مثل درجة الاستقرار السياسي، ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، الأحزاب نظام الحكومة في الضرائب، والاتحادات والنقابات، وقوانين العمل والأجور، واستخدام الموارد الطبيعية... وغيرها .

ولكن هذا لا يعني أن كليهما يشيران إلى القضايا نفسها، حيث إن هناك بعض العوامل القانونية و السياسية الأخرى، التي تؤثر تأثيراً واضحاً في المنظومة الإستراتيجية لنجاح المنظمة.

كافة هذه العوامل التي توضح البيئة العامة للمؤسسة ليست في حقيقة الأمر فرصاً متاحة أو تهديدات، وإنما يجب التعامل معها على كونها أموراً وظروفاً يتم الاستفادة منها، أو أنها مشكلات يجب التعامل معها، ويحدد ذلك وفقاً لإمكانات المؤسسة المتاحة

- **القوى الاقتصادية:**

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة الأموال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة و تشير إلى خصائص و توجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، معدلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية و النقدية للدولة، التجارة الدولية و أثارها و دورة الأعمال و أثارها.

يختلف تقييم هذه العناصر من منظومة ومؤسسة لأخرى، بحيث إنها تعد نقاط ضعف مؤسسة، وفي نفس الأونة تكون فرصة إيجابية لأخرى.

- **القوى التكنولوجية:**

تشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية والاختراعات الجديدة، الأتمتة التي ساعدت على تدعيم الكفاءات.. وغيرها بالإضافة إلي أثر التغيرات التكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا في اعتبارها الأساس للثورة الإبداعية في مجال تطوير المنتجات، حيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة، بالإضافة إلى خلق احتمالات ابتكار منتجات جديدة، الأمر الذي يزيد من عوائد الدخل للصناعة ويساهم في إعادة تشكيل الصناعة. من مؤشراتنا :

- المستوى التكنولوجي وسرعة تطوره.
- تكلفة التكنولوجيا والحكومة الإلكترونية.
- أنظمة الرفع ومراكز البحث والتطوير.
- الجامعات ومراكز البحث.
- وتتضح مؤشرات هذه التأثيرات من خلال<sup>3</sup>
- تأثير التغيير السريع على الطلب
- تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية
- تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا
- **العوامل البيئية:**

العوامل البيئية لها دور هام في إدارة المنظمات، وخاصة في الآونة الأخيرة ، وذلك بسبب نتائج التلوث البيئي والمناخي. لقد أصبحت مهمة أيضاً بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام وأهداف التنمية المستدامة التي تهدف لها الآن دول العالم ، لذا، تسعى المنظمات إلى إدخال أحدث التقنيات المتطورة، التي تساعد على تقليل استخدام الموارد البشرية، مع تدعيم إمكانية الحفاظ على البيئة. ربما تتداخل العوامل البيئية مع كافة العوامل الأخرى، التي تتعلق بتحليل أداة PESTEL ، مثل العوامل الاجتماعية الثقافية، حيث إن الاهتمام بالعوامل البيئية، يعد جزءاً من التوجيه الاجتماعي الثقافي

#### - المتغيرات الاجتماعية و الثقافية:

لعلّ التصنيف الأكبر والأهم من بين تصنيفات العوامل المرتبطة بالبيئة العامة التي يدرسها المحللون هو تصنيف العوامل الاجتماعية الثقافية. يشمل هذا التصنيف الواسع كل ما يحدث في العالم مثل: التغيرات في الخصائص الديموغرافية والتركيبية السكانية للدول، و مستوى التعليم و الدور الحديث للمرأة في المجتمع و المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و المعايير والعادات والقيم للسكان المستهدفين مثل معدل النمو السكاني، التوزيع العمري، توزيع الدخل، الوظائف، الوعي الصحي. بالإضافة إلى المعرفة القوى العاملة المحلية واستعدادها للعمل في ظل ظروف معينة.

كل هذه العوامل تؤثر على قدرة المنظمة على التفاعل مع المجتمع، كما تؤثر أيضا على المقدرة التسويقية لها و على الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع .

#### - عوامل البيئة الدولية العالمية

تنطوي ضمن هذه العوامل الدولية: الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

#### 4-2 البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة :

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو التي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها أيضا مع غيرها من المؤسسات والتي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، ويضيف Wheelen and Hunger بان هذه العوامل قد تكون نقاط قوة أو نقاط ضعف، بحيث تشكل نقاط القوة الرئيسية كفاءة محورية يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على ميزة تنافسية<sup>4</sup>.

فالبيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيرا على المنظمات من البيئة الخارجية العامة و بطريقة مباشرة، و هي تتكون من عدة متغيرات :

- الزبائن : وهم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل النقود ويمكن إن يحصل التبادل إما مباشرة بين المنظمة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.
- المنافسون: وهم المنظمات التي تقدم سلع وخدمات مشابهة لما تقدمه المنظمة كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنظمة مثل منافستها مع الغير للحصول على المدخلات هناك نوعين من المنافسة، المنافسة الغير مباشرة و تكون بين المنظمات للحصول على الموارد المتاحة، و المنافسة المباشرة و تكون بين المنظمات التي تنتج نفس المنتجات أو الخدمات.

<sup>4</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E, Strategic Management and Business Policy ,Globalization, Innovation, and Sustainability, 15th Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2018, p 47.

- الموردون :هم الجهات التي تقدم العمل والتمويل والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض بقاء المنظمة وهم يؤثرون في المنظمة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها واستعارها وانتظام توريدها.
- الجماعات و الأجهزة الناظمة: وهم الجهات و الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بعمل المنظمة وسلامة السكان القريبين منها مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك.
- الوسطاء: لهم قدرات تسويقية و لهم القدرة على توفير السلع في المكان و الزمان المناسبين و تسهيل الإجراءات بأقل التكاليف، و هناك ثلاث أنواع من الوسطاء: وسطاء التجار، الشركات المتخصصة بتنظيم حركة السلع ( التخزين، النقل)، وكالات تقديم الخدمات التسويقية(وكالات الإعلان و الدعاية).
- التكنولوجيا ذات العلاقة: وتشمل الوسائل المستعملة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها فالتكنولوجيا الجديدة تخلق الفرص والتهديدات لكل منظمة.
- القوى العاملة: يؤلف الأفراد العاملون في المنظمة مواردها البشرية ، وتتطلب المنظمات المختلفة أنواع متفاوتة من قابليات الأفراد ، حيث أن غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات التنافسية عالميا، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على اليد عاملة بأقل تكلفة.
- منظمات و الجهات الأخرى ذات الصلة بالشركة: منها الأوساط المالية حيث تؤثر علي المركز المالي للشركة، و المؤسسات الإعلامية التي تقوم بالتعليقات حول نشاط الشركة في الصحف عن طريق تسليط الضوء عليها و على منتجاتها و هناك أيضا مجموعات التأثير الشعبية كجمعيات حماية البيئة و حماية المستهلك.
- السلع البديلة: تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجا إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع و الخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما و هو ما يمثل تهديدا للمؤسسة و يفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار و رفع الجودة ...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة التي قد تستغلها.

## 5 أدوات تحليل البيئي الخارجي:

يركز التحليل البيئي الاستراتيجي لأي منظمة على فهم كامل للبيئة الخارجية التي تعمل فيها؛ من أجل التعرف بشكل واضح على كل المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمات. وفيما يأتي عرض لبعض من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي، وفقاً لأبعاد البيئة الخارجية ، والمتمثلة بالآتي:

- البيئة الإستراتيجية الخارجية العامة :ويستخدم فيها أداة تحليل بيستل.
- البيئة الإستراتيجية الخارجية الإقليمية والدولية :ويستخدم فيها تحليل ريجليو.
- البيئة الإستراتيجية الخارجية الخاصة :ويستخدم فيها نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة ، وإستراتيجية المحيط الأزرق.

أدوات تكميلية مزدوجة للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي:يمكن لعدد من الأدوات أن تستخدم كأدوات تكميلية للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي و الخارجي على حد سواء مثل أسلوب سوات .كما إن مصفوفتي تقييم العوامل الداخلية و الخارجية يُستخدم كل منهما لغرض معين

