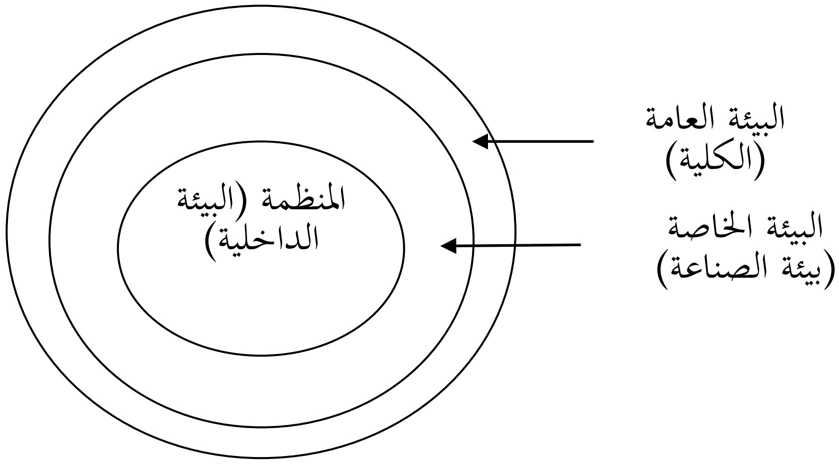
المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية العامة

تشمل البيئة الخارجية جميع العوامل التي تقع خارج نطاق المنظمة وهي تؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر، وكون المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر على البيئة الخارجية ويتأثر بمتغيراتها فلا يمكن أن تنشط بمعزل عنها. وقد تشكل هذه التغيرات فرص للمنظمة كما قد تكون تهديد لنشاطها، وتختلف عوامل البيئة الخارجية حسب درجة التأثير أو العلاقة بالمنظمة فهي بذلك تصنف إلى مستويات.

البيئة الخارجية الخاصة: أو المباشرة وتعرف ببيئة الصناعة وتضم العوامل ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة.

البيئة الخارجية العامة: أو الكلية أو غير المباشرة وتضم العناصر التي تؤثر على جميع المؤسسات.



عالم VUCA: هو العالم أو البيئة التي تنشط فيها المؤسسات في العصر الحالي والذي يتميز بدرجة عالية من الغموض والتعقيد والذي يتطلب تحليل أو تشخيص دائم ودقيق.

V: **Volatility**: **التغير المستمر**: عدم الاستقرار والتغير المستمر في المتغيرات الخارجية (التكنولوجيا، أذواق المستهلكين، الأوضاع السياسية...)

U: **Uncertainty**: **عدم التأكد**: عدم القدرة على توقع الأحداث والتنبؤ بالتغيرات وعلى معرفة نتائج القرارات.

C: **Complexity** : **التعقيد**: كثرة وتنوع المتغيرات المتداخلة فيما بينها وصعوبة فهم وتحليل بعض البيانات.

A:**Ambiguity** : **الغموض**: عدم الوضوح ووجود أكثر من تفسير لنفس البيانات أو العلاقات.

مفهوم البيئة الخارجية العامة: تضم العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة في المستوى الثاني وتؤثر على قرارات المؤسسة ونشاطها وأداءها بشكل غير مباشر. وهي تضم المتغيرات السياسية والقانونية، والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجيا بالإضافة إلى المتغيرات الطبيعية مختصرة في نموذج (PESTEL).

P	**E**	**S**	**T**	**E**	**L**
Political	Economical	Social and Cultural	Technological	Ecological	Legal

تحليل البيئة الخارجية العامة: تهدف المؤسسات من تحليل البيئة الخارجية العامة كغيرها من المستويات إلى الكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها وبالتالي تكون أهدافها عملية وواقعية وافتراضاتها التنبؤية بنية على استشراف دقيق.

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال جمع البيانات حول المتغيرات والعوامل البيئية من مصادر مختلفة ومن ثمّ تصنيفها حسب تجانسها إلى أنواع أو عناصر تسهل عملية التحليل.

متغيرات البيئة الخارجية العامة:

1- المتغيرات السياسية: تضم هذه العوامل درجات الاستقرار السياسي والتوجهات السياسية للدول وأنظمتها، الممارسات السياسية، الاتفاقيات...

2- المتغيرات الاقتصادية: تعكس الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة ومن عناصره:

- معدّل النمو الاقتصادي. – معدلات التضخم.
- معدل الدخل. – الإنفاق العام.
- سعر الفائدة . – القدرة الشرائية.
- سعر الصرف. – البنى التحتية.
- طبيعة اقتصاد الدولة

3- المتغيرات الاجتماعية :تحليل التركيبة الاجتماعية والقيم المجتمعية، ومن هذه العوامل:

- التركيبة الديمغرافية. – الأذواق وتغيرها.
- الخصوصيات الثقافية. – المستوى التعليمي للأفراد.
- العادات والتقاليد. – درجات الانفتاح على العالم الخارجي (ثقافيا).
- القيم والعقائد. – أنماط السلوك.

4- المتغيرات التكنولوجية: باعتبارها أساس الثورة الإبداعية وتأثيرها الكبير على تركيبة وطبيعة المنتجات. وأهم هذه العوامل:

- المستوى التكنولوجي. – سرعة التطور التكنولوجي. – مراكز البحث والتطوير.
- الحكومة الإلكترونية. – التجارة الإلكترونية. – أنظمة الدفع.

5- المتغيرات البيئية: **(الإيكولوجية)**

مدى اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه نحو حماية البيئة وتشمل جملة من المتغيرات منها:

- التغيرات المناخية وآثارها.
- إجراءات إعادة التدوير.
- طرق التخلص من النفايات.
- حماية البيئة.
- المنتجات الخضراء.
- زيادة معدل التلوث.

6- المتغيرات القانونية: وتشمل اللوائح القانونية ومدى تأثيرها على نشاط المؤسسة وأدائها وعوائدها ومنها:

- قانون العمل.
- قوانين الشركات.
- قانون حماية المستهلك.
- قوانين الصحة والسلامة.
- الرسوم الجمركية وقوانين الاستيراد.