

المحاضرة الرابعة : تحليل البيئة الخارجية العامة

أولاً: مفهوم البيئة الخارجية

لا تنشط المؤسسة في فراغ بل هي على علاقة تبادلية كل مكونات البيئة، حيث تشير البيئة الخارجية العامة إلى جميع العوامل والعناصر التي تؤثر على أداء المؤسسة، ولكن لا يمكن التحكم بها. تشمل هذه البيئة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية وهي العناصر التي يتم تحليلها عادة ضمن إطار PEST أو PESTEL، هذه العوامل يمكن أن تخلق فرصاً أو تهديدات تؤثر على استراتيجيات المنظمة المستقبلية وقراراتها.

ثانياً: مكونات البيئة الخارجية

1- العوامل الاقتصادية: تعد من المؤثرات الرئيسية التي تشكل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال، حيث تساهم بشكل مباشر في خلق فرص أو تهديدات تتطلب من المديرين الاستراتيجيين دراستها وتضمينها في صياغة استراتيجياتهم لتحقيق النجاح والاستمرارية. فيما يلي أهم العوامل الاقتصادية وأثرها على الاستراتيجيات المؤسسية :

أ- إجمالي الناتج القومي: يعكس إجمالي الناتج القومي القيمة السنوية الكلية للسلع والخدمات المنتجة في الاقتصاد.
- النمو الثابت في الناتج القومي :يؤدي إلى تحسين متوسط دخل الفرد وزيادة الطلب على منتجات الشركات، مما يشجع الشركات القائمة على التوسع ويفتح المجال لفرص جديدة.

- انخفاض الناتج القومي :يؤدي إلى تراجع دخل الأفراد وانخفاض النفقات، مما يزيد من ضغوط المنافسة ويخلق بيئة قد تشجع على حروب الأسعار، وهو ما يمثل تهديداً للعديد من الأعمال.

ب- معدلات الفائدة: تؤثر معدلات الفائدة (سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل) بشكل مباشر على حجم الطلب في السوق.
- انخفاض معدلات الفائدة :يشجع على الاقتراض والاستثمار، مما يزيد الطلب على السلع الاستهلاكية (كالملابس والغذاء) والسلع المعمرة (مثل السيارات والأجهزة المنزلية)، ما يخلق فرصاً للنمو.

- ارتفاع معدلات الفائدة :يمثل تهديداً خاصة للصناعات التي تعتمد على التمويل طويل الأجل، حيث يتسبب في رفع تكاليف الاقتراض، مما قد يثني الشركات عن التوسع والاستثمار.

ج- معدلات التضخم: التضخم هو الزيادة المستمرة في أسعار السلع والخدمات، والذي يؤثر سلباً على تكاليف الإنتاج ويخلق تحديات في السوق.

- التضخم المرتفع :يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المدخلات مثل الأجور والمواد الخام، مما يزيد من تكلفة المنتجات النهائية ويقلل من القدرة الشرائية لدى المستهلكين، مما يعيق خطط التوسع ويقود الاقتصاد إلى حالة من الانكماش أو الكساد.

- التضخم المنخفض :يمكن أن يمثل فرصة للشركات للنفقات الرأسمالية والاستحواذ، ولكن قد تستفيد بعض الشركات مثل شركات النفط خلال فترات التضخم المرتفع من زيادة أسعار الطاقة.

د- أسعار صرف العملات :تؤثر معدلات الصرف على القدرة التنافسية للشركات في الأسواق الدولية.

- ارتفاع سعر العملة المحلية :قد يُضعف القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الخارجية ويزيد من إقبال المستهلكين المحليين على المنتجات الأجنبية الأرخص نسبياً، مما يمثل تهديداً للشركات الوطنية.

- انخفاض سعر العملة المحلية :يمثل فرصة لزيادة تنافسية الشركات المحلية في الأسواق العالمية، مما يعزز الصادرات ويقوي الميزان التجاري.

هـ- عوامل اقتصادية إضافية مؤثرة:

- معدلات البطالة: تؤثر على القوة الشرائية وتحدد سلوك المستهلكين في الإنفاق.

- السياسات النقدية: تلعب دوراً في إدارة التضخم وأسعار الفائدة، مما يؤثر على الاستثمارات والنمو الاقتصادي.

- اتجاهات الاستهلاك والادخار: تؤثر في استراتيجيات السوق والتوزيع، حيث يمكن للشركات تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات المستهلكين بناءً على هذه الاتجاهات.
- اتجاهات سوق الأسهم (البورصة): تعكس الحالة الاقتصادية وتؤثر على ثقة المستثمرين، مما ينعكس على توفر رأس المال للمشاريع الجديدة.

2- العوامل الاجتماعية والثقافية: تعتبر من المتغيرات الخارجية الهامة التي تؤثر على استراتيجيات المنظمات، حيث تشمل مجموعة واسعة من القيم، والاتجاهات، وأنماط الحياة التي تسود في المجتمع. وهذه العوامل تخلق فرصًا وتفرض تهديدات على الشركات. فيما يلي أبرز هذه العوامل وتأثيراتها المحتملة:

أ- التغيرات في القيم والاتجاهات الاجتماعية: تعكس القيم والاتجاهات الاجتماعية ما يراه المجتمع مقبولاً أو غير مقبول. تؤثر هذه التغيرات على الطلب على منتجات وخدمات محددة، مثل الإقبال على المنتجات الصحية أو الصديقة للبيئة. مثال: زيادة الاهتمام بالصحة والرشاقة ساهم في نجاح شركات المنتجات الغذائية الصحية واللياقة البدنية، في حين تأثرت سلباً شركات التبغ والأطعمة الغنية بالدهون.

ب- خروج المرأة إلى سوق العمل: أدى تزايد مشاركة المرأة في سوق العمل إلى طلب متزايد على بعض المنتجات والخدمات التي توفر الوقت، مثل الوجبات السريعة والأجهزة المنزلية (كالغسالات وأفران الميكروويف) والتي تساعد في إدارة شؤون المنزل. المنظمات التي استجابت لهذا التحول السريع استطاعت الاستفادة وتحقيق أرباح كبيرة.

ج- زيادة أيام العطلات والإجازات: في بعض الدول، أدى توجه الحكومات لزيادة عدد أيام العطلات إلى تزايد الطلب على خدمات مثل المطاعم، والفنادق، وشركات السياحة والطيران الداخلي.

يشكل هذا فرصة كبيرة للمنظمات التي تخدم احتياجات الترفيه والسياحة، حيث يمكنها تقديم خدمات جديدة تستهدف الأفراد الذين يقضون عطلاتهم محلياً.

د- التركيب العمري للسكان: يؤثر التركيب العمري بشكل كبير على الطلب، حيث تختلف احتياجات الشباب عن احتياجات الأطفال وكبار السن.

زيادة نسبة كبار السن، خاصة في الدول المتقدمة، يزيد من الطلب على المنتجات والخدمات الصحية، مثل المستشفيات، ومرافق الرعاية الصحية، والفنادق الصحية.

هـ- التقاليد والقيم المجتمعية: تشكل التقاليد مناسبة للاستثمار؛ حيث تشهد المناسبات الاجتماعية مثل الأعياد الوطنية والدينية إقبالاً مرتفعاً على المنتجات التي تتناسب مع هذه المناسبات مثل الملابس والألعاب والمواد الغذائية.

الشركات التي تقدم منتجات ترتبط بهذه المناسبات تكون أكثر قدرة على الاستفادة من ارتفاع الطلب الموسمي.

و- التعليم وارتفاع المستوى التعليمي: يؤثر التعليم على القوة الشرائية؛ فكلما ارتفع المستوى التعليمي زادت فرص الحصول على وظائف بأجور أعلى، مما يؤدي إلى زيادة الإنفاق.

كما يؤثر التعليم على توقعات المستهلكين من حيث جودة المنتجات وشروط العمل في المنظمات، مما يضع ضغطاً على الشركات للالتزام بالجودة وتلبية التوقعات العالية.

ل- معدلات النمو السكاني والتوزيع الهيكلي للسكان: تؤثر معدلات النمو السكاني على زيادة الطلب في العديد من القطاعات. الزيادة السكانية تخلق فرصاً لمنتجي السلع الأساسية.

التركيب السكاني (مثل نسبة الشباب مقابل كبار السن) يساعد في توجيه استراتيجيات الشركات نحو شرائح عمرية معينة، مثل استهداف الشباب بمنتجات عصرية أو كبار السن بمنتجات الرعاية الصحية.

ر- العوامل الثقافية والاجتماعية الأخرى: عوامل مثل اتجاهات معدلات الطلاق، تأخير الزواج، الهجرة، التوجه نحو قضاء وقت الفراغ، والنظرة إلى القيم والأخلاق الأساسية في المجتمع تؤثر على احتياجات المستهلكين.

مثلاً، الاتجاه المتزايد نحو وقت الفراغ وحماية البيئة خلق فرصاً للمنتجات والخدمات التي تهتم بالاستدامة والترفيه، بينما تشكل نظرة المجتمع للعمل والانتماء إلى منظمات الأعمال فرصة للتفاعل الاجتماعي للمؤسسات. بشكل عام، متابعة هذه العوامل الاجتماعية والثقافية يساعد المنظمات في الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات السوق، وضبط استراتيجياتها للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات المحتملة.

3- العوامل السياسية والقانونية: تعد العوامل السياسية والقانونية من العناصر الأساسية في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، حيث تحدد إطار العمل القانوني والسياسي الذي يجب أن تلتزم به الشركات. وتشمل هذه العوامل النظم التشريعية والقوانين الحكومية، والاستقرار السياسي، والنظام السياسي السائد في الدولة. وتلعب دوراً كبيراً في تحديد مدى حرية الشركة في ممارسة أنشطتها وتأثيرها على البيئة التي تعمل فيها. تركز هذه العوامل على عدة محاور رئيسية منها:

أ- السياسات التجارية والدولية: يجب على الشركة متابعة القرارات الخاصة بحرية التجارة والتكتلات العالمية، مثل اتفاقية "GATT" أو غيرها من الاتفاقيات الدولية التي تؤثر على حركة السلع والخدمات.

ب- سياسات الضرائب والأجور: تشكل السياسات الضريبية وأسس تحديد الحد الأدنى للأجور جزءاً من التكاليف التي تتحملها الشركات، مما يؤثر على ربحيتها. لذا، يجب على الشركة مواكبة أي تغييرات في هذه المجالات.

ج- التسعير ودور الدولة: في بعض الحالات، تتدخل الدولة في سياسات التسعير، خاصة في القطاعات الحيوية، وهذا قد يؤثر على مرونة الشركة في تحديد أسعارها.

د- التشريعات البيئية: نظراً لتزايد الاهتمام العالمي بالاستدامة، تلتزم الشركات بتطبيق معايير البيئة التي تفرضها الدولة، مثل قوانين الانبعاثات والنفائات، ما يتطلب مراعاة تكاليف الالتزام بهذه التشريعات.

هـ- الاستقرار السياسي والأمن الداخلي: يعتبر الاستقرار السياسي ضرورياً لاستمرار الأعمال بدون انقطاع؛ إذ يمكن أن تشكل الأزمات السياسية أو الأمنية تهديداً مباشراً للشركات العاملة في الدولة، مما يستدعي رصد مستمر لمستوى الأمن والاستقرار الداخلي.

و- العلاقات الدولية: نظراً للترابط العالمي، فإن العلاقات السياسية بين الدول تؤثر على الشركات متعددة الجنسيات. قد تخلق هذه العلاقات فرصاً للشركات للتوسع في أسواق جديدة، أو قد تفرض تحديات نتيجةً للقيود أو التوترات الدولية.

ل- تأثير القوانين على فرص النمو والمنافسة: تشمل القوانين مجالات عديدة مثل قوانين حماية البيئة، قوانين العمل، قوانين الاستثمار، وقوانين الاستيراد والتصدير. وتمثل هذه القوانين إما فرصاً للتوسع إذا كانت مرنة وتدعم الاستثمار، أو قيوداً قد تحد من مرونة الشركة.

لضمان توافق الاستراتيجيات مع البيئة الخارجية، تحتاج الشركات إلى متابعة مستمرة للتغييرات السياسية والتشريعية، مما يسمح لها بتعديل خططها مسبقاً والاستفادة من أي فرص جديدة قد تظهر.

4- العوامل التكنولوجية: تُعدّ العوامل التكنولوجية جزءاً أساسياً من البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، حيث تشير إلى كافة التقنيات والأساليب المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. إن فهم هذه العوامل يُساعد المؤسسات على تحديد الفرص المتاحة والتحديات التي قد تواجهها في السوق. يُعتبر التحليل الجيد لهذه العوامل أمراً ضرورياً لتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

العناصر الأساسية التي يجب على المؤسسات متابعتها في البيئة التكنولوجية:

أ- التغييرات التكنولوجية: يجب على المؤسسات متابعة التغييرات السريعة في التكنولوجيا، والتي قد تؤثر على طريقة عملها ومنتجاتها. فمثلاً، في الصناعات الإلكترونية، قد تؤدي التطورات الجديدة إلى اختفاء بعض المنتجات القديمة. لذلك، من المهم أن تكون المؤسسة على دراية بأخر الابتكارات لضمان عدم تقادم منتجاتها.

ب- الابتكارات والاختراعات: من الضروري أن تتعرف المؤسسة على الابتكارات التكنولوجية الجديدة وكيف يمكن أن تؤثر على عملياتها. يجب أن تبحث عن طرق للاستفادة من هذه الابتكارات لتحسين الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.

ج- الاستثمار في البحث والتطوير: يجب على المؤسسات أن تكون واعية بمستوى إنفاقها على البحث والتطوير، حيث يُعتبر الاستثمار في هذا المجال مؤشراً على قدرة المؤسسة على الابتكار. كلما زادت الاستثمارات في البحث والتطوير، زادت الفرص لإنتاج منتجات جديدة وتطوير عمليات أكثر كفاءة.

د- تأثير التكنولوجيا على العمليات: يجب على المؤسسة فهم كيف تؤثر التكنولوجيا على عملياتها الإنتاجية. إن استخدام التقنيات الحديثة، مثل الروبوتات أو الذكاء الاصطناعي، يمكن أن يحسن من الكفاءة ويقلل التكاليف.

هـ- أساليب التسويق الرقمية: من المهم أن تكون المؤسسة على دراية بكيفية استخدام التكنولوجيا في استراتيجيات التسويق. تتيح وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي فرصاً جديدة للتفاعل مع العملاء وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.

و- المخاطر التكنولوجية: يجب على المؤسسات أن تدرك المخاطر المرتبطة بالتغيرات التكنولوجية، مثل الهجمات السيبرانية أو فقدان البيانات. من الضروري وضع خطط للتعامل مع هذه المخاطر لضمان استمرارية العمل.

من خلال متابعة هذه العناصر في البيئة التكنولوجية، يمكن للمؤسسات أن تتعرف على الفرص الجديدة والتحديات التي تواجهها. هذا الفهم يمكنها من تطوير استراتيجيات فعالة تسمح لها بالتكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق النجاح المستدام.

5- العوامل الإيكولوجية: العوامل الإيكولوجية، أو البيئية، تشير إلى جميع المتغيرات الطبيعية والبيئية التي قد تؤثر على عمليات وأداء المنظمة. في تحليل PESTEL، تشمل العوامل الإيكولوجية العناصر التي ترتبط بالتغيرات المناخية، مستويات التلوث، توافر الموارد الطبيعية، والممارسات البيئية المستدامة.

تهتم المؤسسات بالعوامل البيئية لعدة أسباب، منها الالتزام باللوائح البيئية، وتجنب العقوبات، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق ممارسات صديقة للبيئة تجذب العملاء الذين يهتمون بالاستدامة. وتؤثر التغيرات المناخية، على سبيل المثال، على مختلف القطاعات من خلال خلق احتياجات جديدة للتكيف وتقليل البصمة الكربونية.

تشمل العوامل الإيكولوجية:

أ- التغير المناخي: مثل التأثيرات المباشرة لارتفاع درجات الحرارة والتي قد تؤثر على القطاعات التي تعتمد على استقرار المناخ، مثل الزراعة.

ب- توافر الموارد الطبيعية: الموارد مثل المياه والمعادن والطاقة هي عوامل حاسمة قد تؤدي ندرتها إلى زيادة التكاليف وتقليل هوامش الربح.

ج- القوانين البيئية والتشريعات: بعض الأسواق تفرض قيوداً صارمة على انبعاثات الكربون واستخدام المواد الخطرة، مما يتطلب من الشركات تكيف عملياتها.

د- مستوى التلوث وإدارة النفايات: هذه العوامل تتضمن كيفية إدارة الشركات لنفاياتها وكيفية تقليل مستويات التلوث، مما يؤثر على سمعتها وعلى التكاليف.

هـ- الاهتمام بالاستدامة البيئية: قد تكون هناك فرص للابتكار في مجالات الطاقة المتجددة وتقنيات الحفاظ على الموارد، حيث تميل الأسواق لدعم الشركات التي تتبنى ممارسات مستدامة.

تحليل العوامل البيئية يمكن أن يساعد المؤسسات في فهم المخاطر والفرص المتعلقة بالبيئة المحيطة، والتكيف معها لتحقيق نجاح طويل الأمد.

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية

1- الهدف من تحليل البيئة الخارجية: يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى مساعدة المؤسسات في تحديد وفهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على استراتيجياتها وأدائها في المستقبل. ويسهم هذا التحليل في تحقيق الأهداف التالية:

أ- اكتشاف الفرص والتهديدات: يساعد تحليل البيئة الخارجية في رصد وتقييم الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، كما يساعد في تحديد التهديدات التي قد تؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.

ب- التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات: يزود هذا التحليل المؤسسة بمعلومات هامة لصياغة استراتيجياتها المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال تقييم تأثير العوامل الخارجية على المنظمة.

ج- تحديد الاتجاهات المستقبلية: يتيح تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يساعد في الاستجابة للتغيرات المستقبلية وتكييف الاستراتيجيات وفقاً لهذه التغيرات.

د- تحسين التكيف والمرونة: يعزز التحليل القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يدعم استدامة المنظمة وقدرتها على النمو والازدهار في بيئة متغيرة.

2- خطوات تحليل البيئة الخارجية: تتمثل خطوات تحليل البيئة الخارجية في ما يلي:

أ- تحديد العوامل البيئية ذات الأهمية: تبدأ عملية التحليل بتحديد العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المنظمة، سواءً بشكل إيجابي أو سلبي. وتشمل هذه العوامل الاقتصاد الكلي، التغيرات التكنولوجية، السياقات السياسية، العوامل الاجتماعية، البيئة القانونية، والمتغيرات البيئية.

ب- جمع المعلومات والبيانات: بعد تحديد العوامل البيئية، يجب جمع المعلومات من مصادر موثوقة، مثل الإحصاءات الوطنية، والتقارير الصناعية، وأبحاث السوق، والدراسات الأكاديمية، مع الاستفادة من مصادر متنوعة لضمان شمولية التحليل.

ج- تحليل العوامل باستخدام إطار PESTEL: في هذه الخطوة يتم تطبيق نموذج PESTEL كأداة منظمة لتحليل كل عنصر بيئي على حدة:

- العوامل السياسية: تتضمن تحليل القوانين الحكومية، السياسات الضريبية، والعلاقات الدولية التي قد تؤثر على العمليات.
- العوامل الاقتصادية: يتم دراسة الوضع الاقتصادي العام مثل التضخم، أسعار الفائدة، ومستوى البطالة لمعرفة مدى تأثيرها على الأعمال.

- العوامل الاجتماعية: تتناول التغيرات في أذواق المستهلكين، الديموغرافيا، والعوامل الثقافية التي قد تؤثر على الطلب.
- العوامل التكنولوجية: يتم استكشاف الابتكارات التكنولوجية الجديدة ومدى إمكانية دمجها في الأنشطة الحالية.
- العوامل البيئية: تشمل الظروف البيئية والمناخية وتوجهات الاستدامة التي قد تؤثر على العمليات.
- العوامل القانونية: يتم النظر في التشريعات ذات الصلة بسلامة المنتجات، حماية المستهلك، وحقوق الملكية الفكرية التي قد تؤثر على النشاطات.

د- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في العوامل البيئية: بناءً على نتائج نموذج PESTEL، يتم إجراء توقعات حول التغيرات المستقبلية في هذه العوامل وأثرها المحتمل على المنظمة. يتم استخدام طرق كمية ونوعية في هذه التوقعات، وتحديد ما إذا كانت التغيرات ستشكل فرصاً للنمو أم تهديدات يجب التحوط لها.

هـ- تحديد الفرص والتهديدات المحتملة: بعد تطبيق نموذج PESTEL وتحليل التنبؤات، يتم تحديد قائمة بالفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، وأيضاً التهديدات التي قد تحتاج إلى استراتيجيات للتقليل من تأثيرها.

- الفرص Opportunities: وهي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المنظمة، بمعنى أي ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي مكنت أو تمكن فرصة للتطور والنمو. قد ينتج أحياناً عن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بعض الفرص لتحقيق الأرباح و النمو للشركة.

- التهديدات Threats: ويقصد بها الظروف أو الاتجاهات الخارجية التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي على أداء ومستقبل المنظمة، وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر، كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر.

و- دمج نتائج التحليل في عملية الاختيار الاستراتيجي: أخيراً، يتم دمج النتائج المستخلصة من التحليل البيئي في وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تستفيد من الفرص وتواجه التهديدات بشكل فعال.