

المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية

أولاً) مفهوم البيئة الخارجية :

تعرف البيئة الخارجية على أنها " مجموعة العوامل والظروف والمؤثرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها"، بعبارة أخرى، هي الإطار الواسع الذي تعمل ضمنه المنظمات، ويشكل السياق الذي يتعين عليها فهمه والتكيف معه لتحقيق النجاح والاستمرارية.

تتميز البيئة الخارجية الكلية بما يلي:

- عالمية وشاملة: لا تؤثر فقط على منظمة واحدة بل على كل القطاعات والأنشطة الاقتصادية.
- تغيراتها مستمرة: تشهد البيئة الكلية تحولات دائمة وسريعة بسبب التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.
- صعوبة السيطرة: لا تستطيع المنظمة التحكم في هذه العوامل بل يجب عليها التكيف معها.
- مصدر للفرص والتهديدات: فهم العوامل الكلية يساعد المنظمة على استغلال الفرص وتقليل آثار التهديدات.

ثانياً): مكونات البيئة الخارجية

يمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية لمستويين، البيئة الخارجية العامة (الكلية) والبيئة الخارجية الجزئية:

1- مكونات البيئة الخارجية الكلية (العامة) (Macro Environment)

تتضمن البيئة الخارجية الكلية للمنظمة عناصر يمكن أن تؤثر عليها، ولكنها عادةً ما تكون خارجة عن سيطرتها المباشرة، وهي عوامل يجب على جميع المنظمات التعامل معها، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه أو نوع العمل الذي تمارسه، يدرس الاستراتيجيون البيئة الخارجية الكلية للتعرف على الحقائق والاتجاهات التي قد تمثل فرصاً أو تهديدات لشركاتهم.

يوضح الجدول التالي العناصر المكونة للبيئة الخارجية الكلية للمنظمة :

العناصر	مكونات البيئة الكلية
السياسات الحكومية، الاستقرار السياسي، القوانين الضريبية، الاتفاقيات الدولية.	العوامل السياسية (Political)
النمو الاقتصادي، معدلات التضخم، البطالة، أسعار الفائدة، سعر الصرف.	العوامل الاقتصادية (Economic)
العادات الاجتماعية، القيم الثقافية، التغيرات الديموغرافية، مستويات التعليم.	العوامل الاجتماعية والثقافية (Social)

العوامل التكنولوجية (Technological)	الابتكارات التكنولوجية، البحث والتطوير، الأتمتة، البنية التحتية الرقمية.
العوامل البيئية (Environmental)	الوعي البيئي، التشريعات البيئية، تغير المناخ، استدامة الموارد.
العوامل القانونية (Legal)	القوانين التنظيمية، حماية حقوق الملكية الفكرية، قوانين العمل والمنافسة.

2- مكونات البيئة الخارجية الجزئية (بيئة الصناعة) (Micro Environment, Industry Environment)

البيئة الخارجية الجزئية تشير إلى القوى والعوامل المباشرة التي تؤثر على قدرة المنظمة على خدمة عملائها وتحقيق أهدافها، وهي تقع خارج حدود المنظمة لكنها قريبة ومتراصة معها بشكل مباشر، بمعنى آخر، هي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة مع العملاء، الموردين، المنافسين، والوسطاء، وتتطلب إدارتها استراتيجيات تكيف فوري ومستمر.

وتتميز عناصر هذه البيئة بأنها قريبة التأثير حيث تؤثر بشكل مباشر وسريع على العمليات اليومية للمنظمة، وقابلة للقياس والتحليل النسبي، كما أنها تختلف حسب الصناعة وهي قابلة للتأثير الجزئي حيث تمتلك المنظمة بعض القدرة على التفاوض أو المناورة مع العناصر المختلفة فيها.

طور مايكل بورتر، أستاذ الاستراتيجية في جامعة هارفارد، أداة تحليل لتقييم البيئة الجزئية، حيث تُستخدم قوى بورتر الخمس لدراسة مجموعات بيئية جزئية مختلفة لفهم تأثير كل مجموعة على المنظمات في قطاع معين، وتُمثل كل قوة جانباً من جوانب المنافسة يؤثر على قدرة المنظمة على النجاح في قطاعها:

القوة التنافسية	
سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد إلى الصناعة.	تهديد الداخلين الجدد
مدى توفر بدائل تلبي نفس حاجة العميل.	تهديد المنتجات البديلة
قدرة الموردين على التأثير في أسعار وجودة المواد الأولية.	قوة الموردين
قدرة العملاء على التأثير على الأسعار وجودة الخدمة أو المنتج.	قوة العملاء
مدى شدة التنافس على الحصة السوقية.	شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

رابعاً) التحليل البيئي الخارجي

1- مفهوم التحليل البيئي الخارجي:

التحليل البيئي الخارجي، هو العملية التي تُقيّم من خلالها المنظمات بموضوعية التغيرات في قطاعها والعالم أجمع، والتي قد تؤثر على عملياتها التجارية الحالية، وتلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب لضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات ومواصلة نجاحها في قطاعها، ويدرس التحليل الخارجي العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على بيئة عمل المنظمة، وهي تشكل قوى وديناميكيات خارجة عن سيطرتها، ولكنها مع ذلك تؤثر على مكانتها في السوق.

2- أهداف التحليل البيئي الخارجي :

- تحديد خصائص البيئة التي قد تؤثر على الأعمال.
- تحديد التهديدات والاستعداد لمواجهتها بشكل مناسب.
- تحديد الفرص والاستعداد لاغتنامها في الوقت المناسب.
- فهم المنافسة في السوق وكيفية التنافس بفعالية أكبر.
- معرفة الخطوات التنافسية التي يمكن اتخاذها لمواجهة المنافسين

3- أهمية تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية يوفر العديد من المزايا الاستراتيجية:

- اكتشاف الفرص الجديدة: مثل أسواق جديدة أو اتجاهات تكنولوجية ناشئة.
- التعرف على التهديدات مبكراً: مثل تغييرات تشريعية أو ظهور منافسين جدد.
- تحسين القدرة التكيفية: التهيؤ للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية.
- دعم عملية اتخاذ القرار: عبر بناء خطط واستراتيجيات قائمة على حقائق بيئية دقيقة.

4- أدوات تحليل البيئة الخارجية

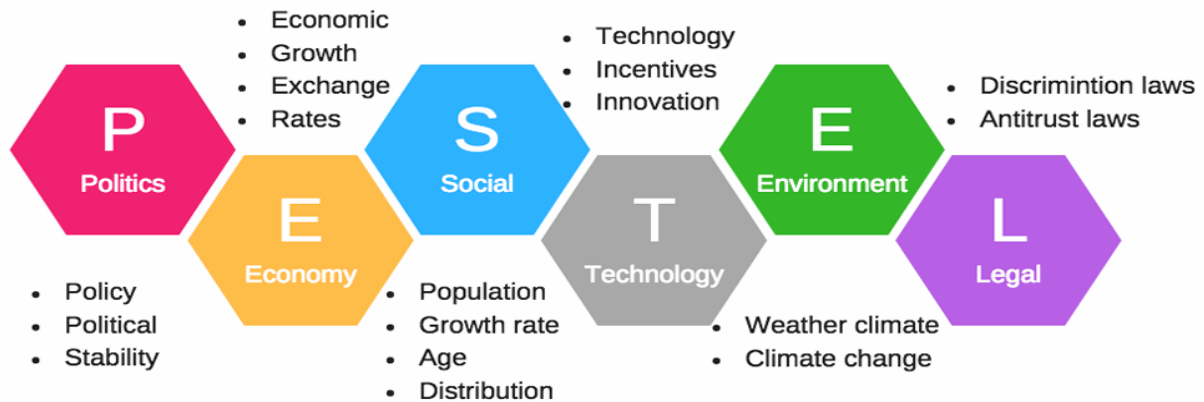
توجد العديد من الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية نتطرق فيما يلي لأداتين منها:

1-4: تحليل PESTEL

صاغ البروفيسور فرانسيس أغيلار من جامعة هارفارد مصطلح تحليل PEST عام 1967 وهو نموذج لاستراتيجية الأعمال يُستخدم لتقييم العوامل البيئية الكلية التي قد يكون لها تأثير كبير على المنظمة، لاحقا تم إضافة عناصر أخرى مؤثرة وأصبح النموذج يسمى

تحليل PESTEL الذي هو في الأساس مسح للبيئة الكلية الخارجية للمنظمة، مما يوفر معلومات مهمة لتحديد الفرص والتهديدات عند ظهورها.

في نموذج PESTEL، لا تُصنف العوامل على أنها فرص أو تهديدات، هي ببساطة عوامل يمكن للمنظمة استغلالها أو اعتبارها مشاكل وذلك وفقاً لتفسيرها أو قدراتها.



على الرغم من شمولية التحليل وفق نموذج تحليل PESTEL إلا أنه لا يخلو من العيوب والقيود التي من أهمها:

- تعني الطبيعة الديناميكية للبيئات أن التحليل قد يصبح قديماً قريباً، وسيطلب تحديثات متكررة.
- يتضمن التحليل تخمينات وافتراضات حول متغيرات بعيدة لا يمكن التحكم فيها وتداعياتها.
- يتعامل نطاقه الواسع مع كميات هائلة من البيانات الخارجية، مما يتطلب تحليلاً دقيقاً.
- آراء المديرين المختلفين تحد من موضوعية التحليل.
- من المستحيل تحديد كل عامل مهم للمؤسسة.

2-4: نموذج بورتر للقوى الخمس Porter's Five Forces Model

قام مايكل بورتر (Michael Porter) عام 1979 بتطوير نموذج تحليلي يُعرف بـ "نموذج القوى الخمس"، وهو إطار يستخدم لتحليل مستوى التنافس داخل صناعة معينة وتحديد جاذبية وربحية تلك الصناعة، هذا النموذج يعتبر من الأدوات الأساسية لفهم البيئة الخارجية الجزئية، ويساعد المنظمات على بناء استراتيجيات تنافسية قوية بناءً على موقعها في السوق، يفترض نموذج بورتر أن مستوى التنافس والربحية داخل أي صناعة يتحدد من خلال خمس قوى رئيسية، تُحدد القوى الخمس ما إذا كان العمل في تلك الصناعة مربحاً أم لا وكلما زادت القوى، انخفضت إمكانية الربح المتوقعة.



❖ تهديد دخول منافسين جدد (تهديد الوافدين الجدد)

يقيس مدى سهولة أو صعوبة دخول شركات جديدة إلى نفس الصناعة أو السوق، مما قد يزيد من المنافسة ويقلل من الأرباح، من العوامل المؤثرة ضمن هذه القوة: حواجز الدخول (مثل براءات الاختراع، الكلفة العالية للبدء، اللوائح الحكومية)، قوة العلامة التجارية والولاء لها، سهولة الحصول على قنوات التوزيع، اقتصاديات الحجم الكبير.

مثال: دخول سوق تصنيع الطائرات التجارية صعب جداً بسبب الحاجة لاستثمارات ضخمة ومعرفة تكنولوجية عالية.

❖ قوة تفاوض الموردين

تقيس مدى قوة الموردين في فرض شروطهم (مثل الأسعار، جودة المواد، مواعيد التسليم)، من العوامل المؤثرة على هذه القوة: عدد الموردين بالنسبة للمشتريين، توافر بدائل للمواد الخام أو الموردين، أهمية العميل بالنسبة للمورد، كلما قل عدد الموردين أو زادت ندرتهم، ازدادت قوتهم التفاوضية، ما قد يؤدي إلى رفع الكلفة على المنظمة.

مثال: في صناعة الرقائق الإلكترونية، يمتلك بعض الموردين الرئيسيين مثل قوة تفاوضية عالية نظراً لقلّة البدائل.

❖ قوة تفاوض المشتريين (العملاء)

تقيس هذه القوة مدى قدرة العملاء على التأثير في الأسعار أو الجودة أو شروط التعاقد، من العوامل المؤثرة فيها: عدد العملاء بالنسبة للمنظمات، توافر بدائل للمنتج أو الخدمة، تكلفة التبديل إلى مورد آخر، مدى معرفة العملاء بالأسعار وجودة المنتج.

كلما زادت الخيارات المتاحة أمام العملاء، زادت قوتهم التفاوضية، مما يضغط على هوامش الربح.

مثال: المستهلكون في سوق الهواتف الذكية يتمتعون بقوة تفاوضية عالية بسبب كثرة البدائل وتنوع الأسعار.

❖ تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

تقيس هذه القوة احتمال استبدال المنتج أو الخدمة بمنتج آخر يؤدي نفس الوظيفة أو يُشبع نفس الحاجة بطريقة مختلفة، من العوامل المؤثرة فيها: وجود بدائل قريبة الأداء والتكلفة، ميل المستهلكين لتجربة البدائل، الابتكار التكنولوجي الذي يُنتج بدائل جديدة. يعتبر وجود بدائل قوية يقلل من قدرة المنظمة على التحكم في الأسعار ويزيد من مرونة المستهلكين.

مثال: النقل الجوي منخفض التكلفة أصبح بديلاً للقطارات في الرحلات القصيرة.

❖ حدة التنافس بين المنافسين الحاليين

تقيس هذه القوة مستوى التنافس المباشر بين المنظمات القائمة بالفعل في نفس السوق أو الصناعة، من العوامل المؤثرة فيها: عدد وحجم المنافسين، معدل نمو السوق، تنوع المنافسين واستراتيجياتهم، التكاليف الثابتة العالية، الولاء للعلامة التجارية، تؤدي شدة المنافسة عادةً إلى ضغوط على الأسعار وهوامش ربح أقل، وتتطلب من الشركات ابتكار استراتيجيات تميز قوية.

مثال: المنافسة بين شركات مثل كوكاكولا وبيبسي مثال حي على حدة التنافس ضمن صناعة المشروبات الغازية.