

المحاضرة الثانية: تحليل البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي مجموع العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ومجال تحكمها وتؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تتيح هذه البيئة فرصا وإمكانيات يمكن أن تغتنمها وتعتمد عليها المؤسسة، كما يمكن من خلالها معرفة التهديدات التي تحيط بالمؤسسة. يمكن أن نصنف عوامل البيئة الخارجية حسب مستويات معينة، فهناك عناصر ذات تأثير مباشر ولها علاقة فقط بالمؤسسة المعنية وهناك عناصر أخرى تؤثر على جميع المؤسسات، لذا فتحليل البيئة الخارجية هو تحليل الفرص والتهديدات بعد معرفتها، هذا التحليل يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح والتأكد منه.

ويمر تحليل عوامل البيئة الخارجية بثلاث مراحل تتمثل في:

1- فهم طبيعة البيئة: ويتناول:

أ- درجة اللابئقن: هنا نطرح الأسئلة التالية:

- ما هي درجة عدم التأكد؟

- ما هي أسباب عدم التأكد؟

- كيف يتم التعامل مع عدم التأكد؟

ب- الديناميكية أو الحركية: أي سرعة تغير العوامل في البيئة الخارجية.

ج- التعقيد: مدى تنوع وكثرة القوى والعوامل البيئية والتداخل بينها في قطاع معين.

2- فحص القوى البيئية حسب مستوياتها: بعد تكوين فهم عام عن البيئة ككل من خلال العناصر الثلاثة السابقة نمر لتحليل البيئة

الخارجية بمستوياتها المختلفة، أي تحليل البيئة الكلية وتحليل القطاع وتحليل السوق، هذه المستويات التي تريد المؤسسة التعرف فيها على الفرص والتهديدات.

أ- البيئة الكلية أو العامة: البيئة العامة هي أبعد بيئة بالنسبة للمؤسسة حيث تجمع العناصر التي تؤثر على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها.

يتم تحليل البيئة الخارجية الكلية على ثلاث مراحل:

1- جمع البيانات عن العوامل المؤثرة في البيئة الكلية بمختلف الطرق المعروفة مثل الاستبيانات والمقابلات والكتب والمراجع والجرائد، والهيئات الرسمية

2- تصنيف العوامل والبيانات العديدة والمبعثرة وغير المتجانسة ومختلفة الأصناف بحيث تصبح سهلة للمعالجة وقابلة للتعامل. يتم هذا التصنيف بنموذج PESTEL، بهذه الكيفية نضع كل بيان في الخانة التي تناسبه.

3- القيام بعملية التحليل.

تحدد عوامل البيئة الكلية حسب نموذج PEST في:



البيئة الاجتماعية والثقافية (social)	البيئة السياسية والقانونية (political)
<ul style="list-style-type: none"> - التركيبة الديموغرافية للسكان - الخصوصيات الثقافية - العقيدة ونظام القيم الاجتماعية - العادات والتقاليد - المستوى التعليمي - المهرجانات والتظاهرات الثقافية - الانفتاح على الثقافات الأجنبية - تغير الاتجاهات الاجتماعية والثقافية للمستهلكين حسب المستوى المعيشي للبلد 	<ul style="list-style-type: none"> - النظام السياسي - الاستقرار السياسي - تحرير الأسواق - بروز ظاهرة العولمة - تشريعات العمل - قوانين الشركات - تبني الدول والشركات للمعايير العالمية ومدى الالتزام بها
	البيئة الاقتصادية (économical)
البيئة التكنولوجية (technological)	<ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة الأعمال - معدل النمو الاقتصادي - سعر صرف العملة - سعر الفائدة - اتجاه الأسعار نحو التضخم - معدل الدخل - معدل الضرائب - طبيعة اقتصاد البلد - السياسة المالية الحكومية - البنى التحتية
<ul style="list-style-type: none"> - المستوى التكنولوجي للبلد - سرعة تطور التكنولوجيا - تكلفة التكنولوجيا - الحكومة الالكترونية - التجارة الالكترونية - نظام الدفع - مراكز البحث والتطوير - الجامعات 	

هناك من يقدم نماذج أكثر تفصيلاً وتقسيمًا وهو امتداداً لنموذج PEST، فيكون لدينا مثلاً نموذج PESTE مضافاً إليه البيئة الطبيعية écologique أو PESTEL يتم فيه فصل البيئة القانونية عن السياسية.