

تمهيد:

تلعب المؤسسة دورًا حيويًا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، لكنها لا تعمل في فراغ، بل توجد ضمن بيئة محيطية معقدة تتكوّن من عوامل مختلفة تؤثر في نشاطها، وتفرض عليها الاستجابة والتكيف المستمرين.

فالمؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، تجد نفسها في تفاعل دائم مع محيط خارجي يضم الزبائن، المنافسين، الموردين، إضافة إلى مؤثرات اقتصادية، سياسية، اجتماعية، وتكنولوجية قد تكون مصدرًا للفرص أو التهديدات، لهذا فإن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي تُعد خطوة أساسية لفهم كيفية عمل المؤسسة وتمكّنها من إدراك التحديات التي تواجهها وأهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة في اتخاذ القرارات الفعّالة.

أولاً: تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة

يُقصد بالمحيط الخارجي للمؤسسة جميع العوامل والمؤثرات البيئية التي لا تخضع مباشرة لسيطرة المؤسسة، ولكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطتها وقراراتها واستراتيجيتها.

هذا المحيط يُمثّل البيئة العامة أو المناخ الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتصف عادةً بـ:

- عدم الثبات.
- التغيّر المستمر.
- التأثير الإجباري (المؤسسة تتكيف معه، لا تتحكّم فيه)

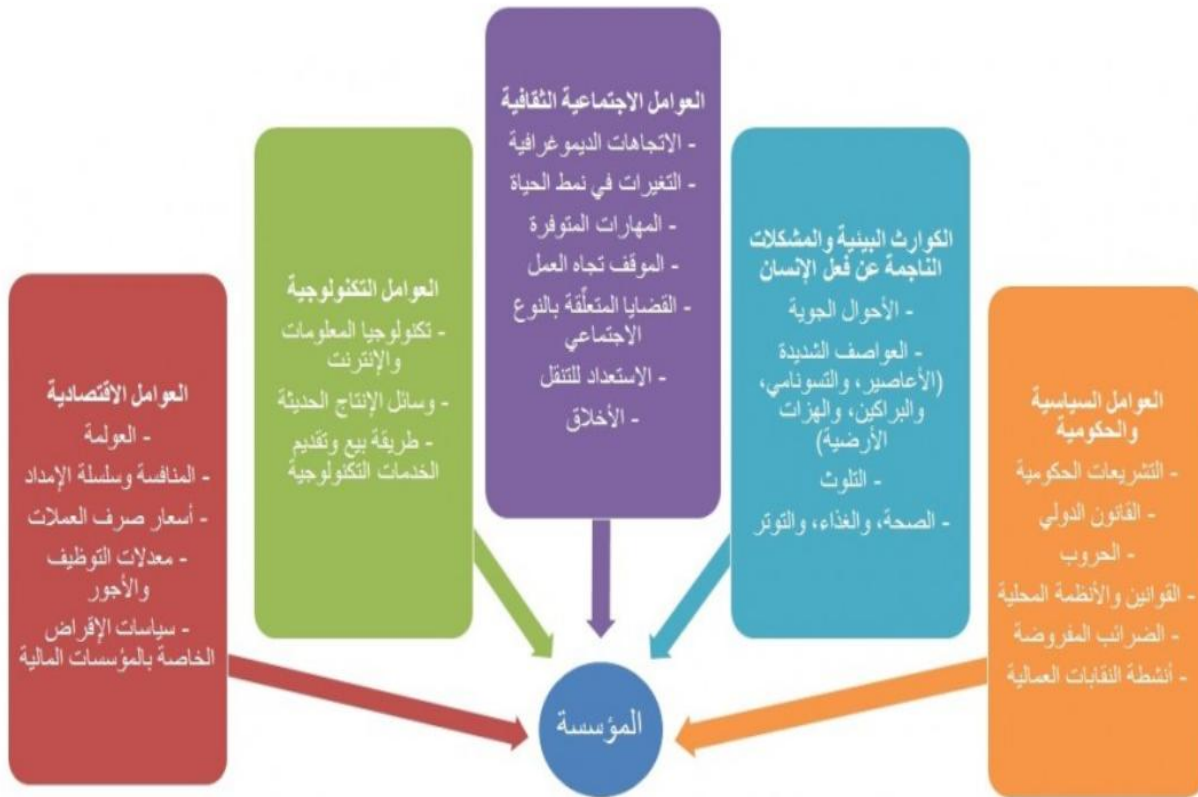
ثانيًا: عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة

يمكن تصنيف عناصر المحيط الخارجي إلى نوعين رئيسيين:

1. المحيط الخارجي العام (Macro-environment)

وهو المحيط الواسع الذي يشمل عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تقنية... تؤثر على جميع المؤسسات في البلد أو القطاع ومن عناصره:

الشكل رقم 01: عناصر المحيط الخارجي العام



العنصر	أمثلة
✓ العوامل الاقتصادية	كالتضخم، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، معدل النمو، القوة الشرائية.
✓ العوامل الاجتماعية	مثل العادات والتقاليد، نمط الاستهلاك، التركيبة الديموغرافية، مستوى التعليم.
✓ العوامل السياسية والقانونية	السياسات العامة، القوانين التجارية والضريبية، الاستقرار السياسي، التنظيمات الحكومية.
✓ العوامل التكنولوجية	الابتكار، سرعة التقدم التقني، الرقمنة، البحث والتطوير.
✓ العوامل البيئية والطبيعية	المناخ، التلوث، التشريعات البيئية، توافر الموارد الطبيعية.

2. المحيط الخارجي الخاص أو المباشر (Micro-environment)

وهو المحيط القريب من المؤسسة ويتكوّن من العناصر التي تتعامل معها مباشرة، مثل:

العنصر	كيف يؤثر
✓ الزبائن (العملاء)	هم مصدر الإيرادات الأساسي، ورضاهم يحدد بقاء المؤسسة.
✓ الموردون	يوفرّون المواد الخام والخدمات الأساسية للإنتاج.
✓ المنافسون	يؤثرون في الأسعار، الجودة، والابتكار.
✓ الوسطاء والموزعون	يتحكمون في وصول المنتجات إلى السوق.
✓ البنوك والمؤسسات المالية	تزود المؤسسة بالتمويل الضروري للنشاط.
✓ منظمات المجتمع المدني والإعلام	قد تؤثر في صورة المؤسسة ورأي الجمهور فيها

ثالثاً: تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

يُعتبر تحليل المحيط الخارجي خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، ويهدف إلى:

✓ تحديد الفرص التي يمكن استغلالها.

✓ رصد التهديدات التي يجب مواجهتها أو التحضير لها.

كيف يتم تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة؟ يتم من خلال :

1. التمييز بين نوعي المحيط الخارجي

قبل التحليل، يجب التفريق بين:

أ- المحيط العام: (Macro-environment)

يؤثر على جميع المؤسسات.

يشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، والبيئية.

ب- المحيط الخاص أو المباشر: (Micro-environment)

يؤثر مباشرة في المؤسسة ويشمل الزبائن، المنافسين، الموردين، الوسطاء، البنوك...

2. أدوات وأساليب تحليل المحيط الخارجي

أ- تحليل PESTEL (للمحيط العام)

أداة تحليل تساعد على فهم البيئة الكبرى التي تعمل فيها المؤسسة من خلال ستة أبعاد:

البعد	ماذا يشمل؟
Political	السياسات، الاستقرار السياسي، التشريعات الحكومية
Economic	أسعار الصرف، التضخم، البطالة، القدرة الشرائية، النمو الاقتصادي
Social	القيم الثقافية، أنماط الحياة، الديموغرافيا، التعليم
Technological	الابتكار، الأتمتة، التحول الرقمي، البحث والتطوير
Environmental	التلوث، التغير المناخي، التشريعات البيئية
Legal	القوانين التجارية، قوانين العمل، الضرائب، قوانين السوق

◆ هذا التحليل يُستخدم لاكتشاف الفرص والتهديدات المستقبلية.

2. تحليل القوى الخمس لـ "بورتير (Porter's Five Forces)" للمحيط الخاص

تحليل يُستخدم لتقييم مدى جاذبية الصناعة أو القطاع، ويشمل:

القوة	ماذا تقيس؟
قوة المنافسة الحالية	عدد المنافسين، شدة المنافسة، حروب الأسعار
خطر دخول منافسين جدد	سهولة دخول السوق، الحواجز التنظيمية أو الاستثمارية
خطر المنتجات البديلة	وجود بدائل تؤثر على ولاء الزبون
قوة الموردين	قدرتهم على فرض الأسعار أو شروط الدفع
قوة الزبائن (العملاء)	قدرتهم على التفاوض أو تغيير المورد

يُساعد في تقييم درجة التهديدات التنافسية التي تواجه المؤسسة.

3. تحليل – SWOT الجوانب الخارجية

أداة شاملة تُستخدم لتحديد:

الفرص: (Opportunities)

مثل نمو السوق، فتح أسواق جديدة، تغيير تشريعي إيجابي، طلب متزايد.

التهديدات: (Threats)

مثل أزمة اقتصادية، منافسين جدد، تغيرات تكنولوجية مفاجئة، تغير أذواق المستهلكين.

يُستخدم هذا التحليل في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

مثال تطبيقي:

شركة ألبسة: تلاحظ تغييرًا في تفضيلات المستهلكين نحو الموضة المستدامة (تحليل اجتماعي - فرصة)

في نفس الوقت، تواجه منافسة متزايدة من علامات عالمية تدخل السوق المحلي (تحليل تنافسي - تهديد)

تحتاج إلى التكيف في التصميم + تحسين الأسعار + تسويق ذكي →

في إطار تحليل بيئة المؤسسة يمكن تصنيف المحيط الخارجي إلى أنواع حسب درجة تعقيده واستقراره هذا

التصنيف يُستخدم لتحديد مدى صعوبة التكيف مع البيئة الخارجية، ومدى الحاجة إلى أنظمة إدارية مرنة

واستراتيجيات استباقية.

النوع	سماته
1.  محيط بسيط ومستقر	-تغيراته قليلة أو بطيئة - .المعلومات متاحة وواضحة - .المنافسة ضعيفة أو تقليدية - .قوانينه وتشريعاته ثابتة نسبياً.
2.  محيط بسيط وغير مستقر	-معلوماته سهلة الفهم، لكن التغيرات فيه سريعة ومفاجئة - .أمثلة: تغيرات موسمية، تقلبات في الأسعار.
3.  محيط معقد ومستقر	-يحتوي على عدد كبير من العوامل، لكنه لا يتغير بسرعة - .يحتاج إلى تحليل وفهم عميق - .أمثلة: صناعة ثقيلة تخضع لقوانين صارمة ولكن مستقرة.
4.  محيط معقد وغير مستقر	-أكثر أنواع البيئة تقلباً وخطورة - .تغيرات كثيرة وغير متوقعة + معلومات معقدة ومتشابكة - .يتطلب مرونة عالية واستراتيجيات دقيقة - .أمثلة: شركات التكنولوجيا، أسواق البورصة، صناعات مرتبطة بتقلبات سياسية واقتصادية.



يمثل البعد الأول في الشكل «درجة تعقد البيئة» والمقصود بها عدد عناصر البيئة مثل المنافسين والموردين والزبائن وتُصنّف إما بسيطة أو معقدة. ويمثل البعد الثاني «درجة تغير البيئة» التي تُصنّف إما ثابتة (مستقرة) أو متغيرة (غير مستقرة) من العناصر المهمة أيضاً في هذا النموذج مدى توفر الموارد المالية التي تدعم نمو المؤسسة. من المؤكد أنّ الظروف غير المتوقعة مثل الاضطرابات العالمية والدولية وفترات الركود الاقتصادي وغيرها قد تؤثر على قطاعات الأعمال والمؤسسات، ولكن هذا النموذج يعدُّ بمثابة نقطة بداية لفهم مدى التلاؤم بين البيئات وقطاعات الأعمال.

تتكيف بعض المؤسسات وقطاعات الأعمال مثل شركات تعبئة المشروبات الغازية وشركات تصنيع حاويات الشحن وتتلاءم مع بيئة العمل الخارجية الثابتة (التي لا تتغير نسبياً) والبسيطة وذات درجة عدم التأكد المنخفضة (معظم عناصر البيئة متشابهة)، وتُسمى هذه البيئة بالبيئة البسيطة الثابتة (المستقرة) (المربع رقم 1 في الشكل). عادةً ما تزدهر الجامعات وشركات تصنيع الأجهزة المنزلية وشركات الكيماويات وشركات التأمين في البيئة التي تتسم بالثبات والتعقيد والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين الانخفاض والتوسط، وتُسمى هذه البيئة بالبيئة المعقدة الثابتة (المربع رقم 2 في الشكل). في حين تكون مجالات التجارة الإلكترونية والموسيقى وصناعة الأزياء أكثر فاعلية في البيئة البسيطة التي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين التوسط والارتفاع، وتُسمى هذه البيئة بالبيئة البسيطة غير الثابتة (غير مستقرة) (المربع رقم 3 في الشكل). بينما تكون مجالات الحاسوب والفضاء والطيران والاتصالات أكثر فاعلية في البيئة التي تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتي تكون عناصرها معقدة وغير ثابتة (غير مستقرة) ، وتُسمى هذه البيئة بالبيئة المعقدة غير الثابتة (المربع رقم 4 في الشكل)

رابعاً: أهمية فهم المحيط الخارجي

- يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتقليل المخاطر.
- يُمكنها من استغلال الفرص المتاحة في بيئتها.
- يسمح لها ببناء استراتيجيات تنافسية ذكية.
- يُوجّه قرارات الاستثمار، الإنتاج، التسعير، والموارد البشرية.