

### ✓ التمرين الأول : تصنيف عناصر المحيط الخارجي

أمامك مجموعة من العناصر، صنّفها إلى محيط خارجي عام أو محيط خارجي خاص (مباشر):

1. زبائن المؤسسة
2. معدل التضخم
3. قوانين الضرائب
4. منافسون في السوق
5. مستوى التعليم في المجتمع
6. الموردون
7. تطور التكنولوجيا الرقمية

الجواب :

نوع المحيط	العنصر
محيط خاص	1. الزبائن
محيط عام	2. معدل التضخم
محيط عام	3. قوانين الضرائب
محيط خاص	4. المنافسون
محيط عام	5. مستوى التعليم
محيط خاص	6. الموردون
محيط عام	7. التكنولوجيا الرقمية

### التمرين الثاني: تحليل PESTEL

السؤال:

أكمل الجدول التالي بتحديد نوع العامل (P – E – S – T – E – L) المناسب لكل حالة:

نوع العامل	الحالة
?	دخول قانون يمنع استخدام الأكياس البلاستيكية في التغليف
?	ارتفاع نسبة البطالة مما أثر على القدرة الشرائية للمستهلكين
?	انتشار استخدام الذكاء الاصطناعي في المصانع
?	وجود استقرار سياسي وتشجيع الاستثمار

الحل:

نوع العامل	الحالة
(بيئي) E	قانون الأكياس البلاستيكية
(اقتصادي) E	البطالة والقدرة الشرائية
(تكنولوجي) T	الذكاء الاصطناعي
(سياسي) P	الاستقرار السياسي وتشجيع الاستثمار

✓ التمرين الثالث: فرص وتهديدات (SWOT)

شركة محلية لصناعة الحليب لاحظت:

- نمو الطلب على المنتجات الصحية والطبيعية.
- دخول منافسين أجانب إلى السوق.
- دعم حكومي للصناعات الغذائية الوطنية.
- ارتفاع أسعار مواد التعبئة والتغليف.

حدد ما يلي:

1. فرص من المحيط الخارجي
2. تهديدات من المحيط الخارجي

الحل:

### ✓ الفرص: (Opportunities)

- نمو الطلب على المنتجات الصحية.
- الدعم الحكومي للصناعات الغذائية.

### ✗ التهديدات: (Threats)

- دخول منافسين أجنب.
- ارتفاع تكاليف التغليف.

### ✓ التمرين الرابع: نوع المحيط

السؤال: ما نوع المحيط في الحالات التالية؟ (مستقر/غير مستقر - بسيط/معقد)

1. مؤسسة تتشط في قرية صغيرة، لديها زبائن دائمين، قوانين واضحة.
2. شركة ناشئة في مجال الذكاء الاصطناعي، تواجه تغيرات تقنية سريعة ومنافسة عالمية.

الحل:

الحالة	نوع المحيط
مؤسسة في قرية، نشاط تقليدي	محيط بسيط ومستقر
شركة ناشئة في الذكاء الاصطناعي	محيط معقد وغير مستقر

### ✓ التمرين الخامس: سؤال تحليلي

السؤال: لماذا يجب على المؤسسة تحليل محيطها الخارجي بصفة دورية؟"

الإجابة:

لأن المحيط الخارجي يتغير باستمرار، وقد يشكّل فرصًا يجب استغلالها أو تهديدات يجب مواجهتها . وبالتالي، فإن التحليل الدوري يسمح للمؤسسة بـ:

- التكيف مع التغيرات.
- اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.

- الحفاظ على تنافسيتها في السوق.

### ✓ التمرين السادس: دراسة حالة وتحليل بيئي

شركة "ألفا" لإنتاج المواد الغذائية تنشط في السوق الوطنية منذ أكثر من 15 سنة. واجهت في السنوات الأخيرة عدة تحديات، منها:

- تغيرات في نمط استهلاك الزبائن، حيث ارتفعت مطالبهم نحو منتجات صحية وخالية من المواد الحافظة.
- تغير في القانون الضريبي أوجب دفع ضرائب بيئية إضافية على المصانع الملوثة.
- دخول شركات أجنبية تقدم أسعارًا منخفضة وجودة منافسة.
- ظهور تطبيقات إلكترونية لتوصيل المنتجات الغذائية مباشرة إلى المنازل.

#### المطلوب:

1. حدد عناصر المحيط الخارجي العام والخاص في الحالة.
2. حدّد الفرص والتهديدات انطلاقًا من التحليل.

#### الحل:

#### ◆ المحيط الخارجي العام: (Macro)

- تغير نمط الاستهلاك → عامل اجتماعي.
- الضريبة البيئية الجديدة → عامل قانوني/بيئي.
- التكنولوجيا الرقمية (التطبيقات) → عامل تكنولوجي.

#### ◆ المحيط الخارجي الخاص: (Micro)

- دخول منافسين أجنب → منافسة مباشرة.
- تغير طلبات الزبائن → سلوك المستهلك.

#### ✓ الفرص: (Opportunities)

- إمكانية تطوير منتجات صحية تتماشى مع التوجّه الجديد.
- استعمال التطبيقات للتسويق والتوزيع مباشرة إلى المستهلك.

## ✗ التهديدات: (Threats)

- ضغوط ضريبية بيئية جديدة.
- منافسة أجنبية بأسعار منخفضة.

## التمرين السابع : تحليل نوع المحيط

- السؤال:
- في كل حالة مما يلي، حدّد نوع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة (بسيط/معقد - مستقر/غير مستقر)، واذكر ما نوع الاستراتيجية الأنسب (هجومية/دفاعية/مرنة):
- 1. شركة تعمل في بيع الكتب الورقية في بلدة صغيرة، نفس الموردين والزبائن منذ سنوات.
- 2. مؤسسة تكنولوجية تطوّر تطبيقات تعليمية عبر الإنترنت، تعمل في 3 دول، وتواجه تغييرات سريعة في السوق.

## الحل :

الحالة	نوع المحيط	الاستراتيجية المناسبة
1	بسيط ومستقر	استراتيجية دفاعية (استمرارية وتحسين الجودة)
2	معقد وغير مستقر	استراتيجية مرنة (ابتكار مستمر، تكيف سريع)

## ✓ التمرين الثامن: بناء جدول PESTEL

### السؤال:

أكمل الجدول التالي من خلال إعطاء مثال واقعي عن كل عامل من عوامل تحليل PESTEL في قطاع السيارات.

العامل	مثال واقعي في قطاع السيارات
سياسي	?
اقتصادي	?
اجتماعي	?
تكنولوجي	?
بيئي	?
قانوني	?

الحل :

المثال في قطاع السيارات	العامل
تشجيع الدولة لاستيراد سيارات كهربائية عبر تخفيض الضرائب	سياسي
ارتفاع سعر الصرف يؤثر على كلفة استيراد قطع الغيار	اقتصادي
تزايد وعي المستهلكين بأهمية السلامة والراحة في اختيار السيارة	اجتماعي
تطوير السيارات الذكية ذاتية القيادة	تكنولوجي
فرض معايير انبعاث الكربون وضرورة استعمال سيارات صديقة للبيئة	بيئي
قانون يفرض رخصة تصنيع معينة أو مطابقة للمعايير الدولية للسلامة	قانوني

### ✓ التمرين التاسع: تحديد طبيعة التفاعل مع المحيط

السؤال:

فيما يلي مجموعة من الحالات، حدّد نوع التأثير الذي تمثله على المؤسسة:  
(مباشر / غير مباشر) — (فرصة / تهديد)

الحالة	نوع التأثير
1. ارتفاع غير متوقع في أسعار الوقود	?
2. تطبيق ضريبة جديدة على المنتجات المستوردة	?
3. انتشار ثقافة استهلاك المنتجات المحلية	?
4. منافس جديد يقدم نفس الخدمة بسعر أقل	?
5. تطور تقني يجعل الإنتاج أسرع وأقل تكلفة	?

الحل :

الحالة	نوع التأثير
1. ارتفاع غير متوقع في أسعار الوقود	مباشر – تهديد
2. تطبيق ضريبة جديدة على المنتجات المستوردة	غير مباشر – تهديد
3. انتشار ثقافة استهلاك المنتجات المحلية	غير مباشر – فرصة
4. منافس جديد يقدم نفس الخدمة بسعر أقل	مباشر – تهديد
5. تطور تقني يجعل الإنتاج أسرع وأقل تكلفة	غير مباشر – فرصة

### ✓ التمرين العاشر : أسئلة تحليلية قصيرة (مقالية)

أجب باختصار:

1. ما الفرق بين تحليل SWOT وتحليل PESTEL من حيث المحتوى والهدف؟

2. لماذا يُعد الزبون عنصرًا مهمًا في المحيط الخارجي الخاص؟
3. كيف يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع محيط خارجي غير مستقر؟

### الحلول المقترحة:

1. الفرق بين تحليل SWOT وتحليل PESTEL من حيث المحتوى والهدف
  - SWOT يركز على تحليل داخلي وخارجي (نقاط قوة، ضعف، فرص، تهديدات).
  - PESTEL يركز فقط على العوامل الخارجية العامة (سياسية، اقتصادية، ...).
2. يُعد الزبون عنصرًا مهمًا في المحيط الخارجي الخاص
 

لأن الزبون هو المصدر الأساسي للإيرادات، وتغيّر سلوكه يؤثر مباشرة على المبيعات والاستراتيجيات.
3. يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع محيط خارجي غير مستقر من خلال:
  - المرونة في التخطيط.
  - مراقبة البيئة باستمرار.
  - التنوع في المنتجات والأسواق.
  - الابتكار في طرق التسويق.