

## المحور الرابع: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية جزء (البيئة العامة أو الكلية)

- المفاهيم والأسس النظرية (البيئة الخارجية عموماً، البيئة العامة أو الكلية)

- نموذج PESTEL

### أولاً- البيئة الخارجية:

#### أ- تعريفها:

تعرف البيئة الخارجية على أنها تلك العوامل والمتغيرات الخارجية، التي تؤثر على استراتيجيات المؤسسة أثناء صياغتها ، كما لا يمكنها ( المؤسسة) التحكم في هذه المتغيرات بأي شكل من الأشكال.

كذلك تعرف البيئة الخارجية عموماً، على أنها كل ما هو موجود من عوامل ومتغيرات وقوى خارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطات المؤسسة.

وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين أساسيين هما:

- بيئة خارجية عامة.

- بيئة خارجية خاصة.

### ب - مفهوم تحليل البيئة الخارجية:

المقصود بتحليل البيئة الخارجية هو جمع كل البيانات والمعطيات التي تخص البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة، بهدف استكشاف وتحديد الفرص والتهديدات، للإعداد للاستراتيجيات الملائمة لكل وضع.

إن الهدف من تحليل البيئة الخارجية هو التعرف على الفرص المتاحة أمام المؤسسة، بهدف تعظيم الاستفادة منها ، وكذلك التهديدات التي تفرضها تلك البيئة بهدف تجنبها أو التخفيف من أثارها.

### ثانياً- البيئة الخارجية العامة:

#### أ- تعريفها:

تعرف البيئة الخارجية العامة للمنظمة، على أنها البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق قدرتها وسيطرتها ورقابتها، وتؤثر على قراراتها الإستراتيجية.

كما تعرف على أنها تلك العوامل والمتغيرات المحيطة بالمنظمة والمؤثرة فيها، ولا يمكن للمنظمة التحكم فيها وإنما عليها التكيف معها.

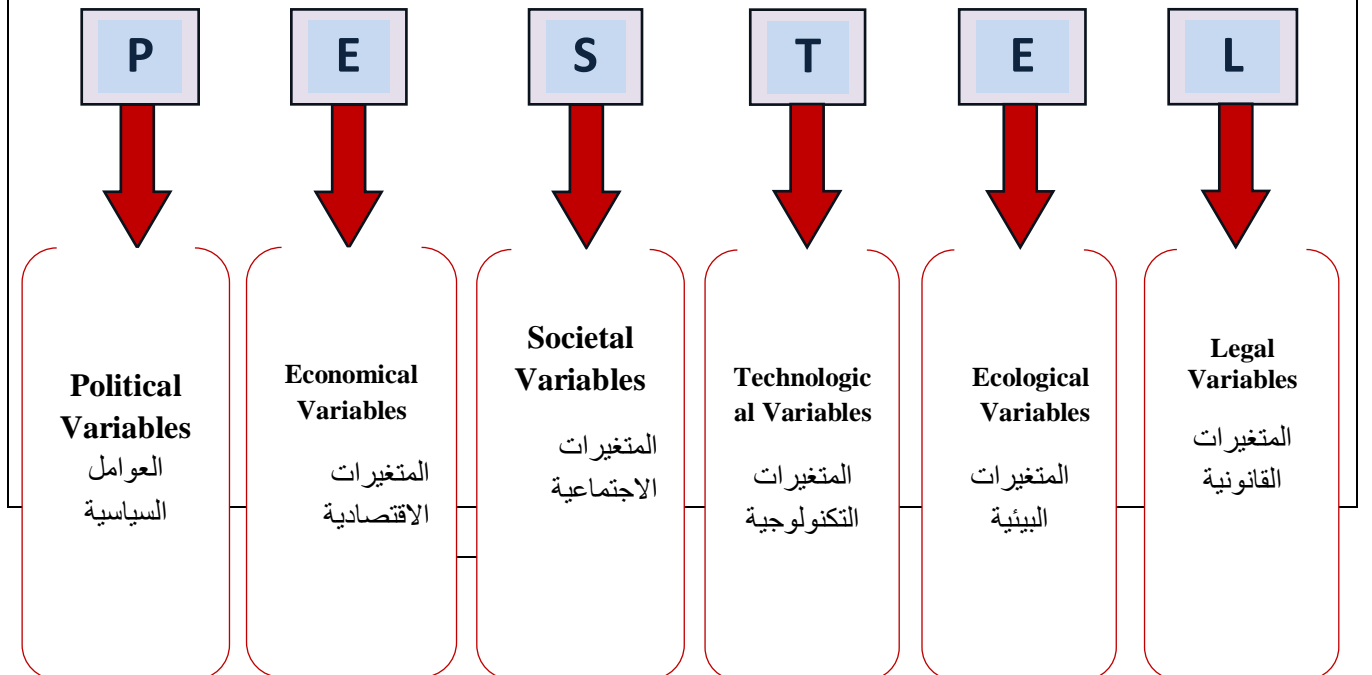
### ب - أهمية تحليل البيئة الخارجية العامة:

يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية، مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات يمكن أن تؤثر على المنظمة إيجاباً أو سلباً، بدرجة أو بأخرى، ويفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف، إذ أنه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية، كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافياً أو زمنياً، وبتوجهات المنافسين، والمشرعين، السياسيين وما إلى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنظمة وتعرها

### ج- نموذج باستل: PESTEL، لتحليل البيئة العامة أو الكلية:

لتحليل البيئة الخارجية العامة، نستخدم نموذج PESTEL، والذي يتضمن تحليل متغيرات البيئة العامة أو الكلية، والشكل الموالي، بين أهم متغيرات نموذج باستل:

### الشكل: عناصر نموذج PESTEL



**1- المتغيرات السياسية Political Variables :** تتمثل هذه العوامل في الاستقرار السياسي أو عدمه، فلسفة الدولة السياسية، الممارسات السياسية، الاتفاقيات الحكومية وغير الحكومية... الخ.

**2- المتغيرات الاقتصادية Economical Variables :** تتمثل هذه العوامل في:

- تحليل الدخل ومستوياته الذي يعطي المؤشرات الخاصة بالقوة الشرائية داخل المجتمع.
- مستويات العمالة.
- الإنفاق العام.
- مستويات الائتمان وأسعاره.
- السياسات النقدية والضريبية.
- التضخم، من حيث معرفة مسارات التضخم وأثره، والعلاقة بين التضخم والقوة الشرائية والتي لها علاقة عكسية معه. فالتضخم يضغط على الأسعار، فانكماش الأسعار يعكس القوة الشرائية للمجتمع، وهذا يعني أنه كلما زاد التضخم، قابله انخفاض في القوة الشرائية والعكس الصحيح.
- معرفة حال الاقتصاد: مرحلة الانتعاش أو الانكماش

**3- المتغيرات الإجتماعية Societal Variables :** تتمثل هذه المتغيرات في :

- خليط عمر السكان من حيث توزيع فئات الأعمار في المجتمع.
- الخليط السكاني من حيث العادات والتقاليد.
- المستويات الثقافية والأكاديمية كالتحصيل العلمي.
- المستويات الوظيفية المهنية.
- نوعية السكان (ذكور، إناث).
- المعتقدات الدينية... الخ
- النمو السكاني... الخ.

**4- المتغيرات التكنولوجية Technological Variables :**

تهتم هذه البيئة بكل التغيرات، المرتبطة بالابتكارات العلمية والتطوير التقني وتحسين مستوى السلع

والخدمات، حماية حقوق الاختراع والعمليات التجارية، إنفاق الحكومة على البحث والتطوير. يشير كوتلر في هذا الصدد إلى أن المنظمة، يجب عليها أن تتنبأ بكل ما يحيط بها من تطور تكنولوجي، حتى لا تكون مختلفة عن بقية المنظمات، لذلك عليها أن تجمع معلومات حول:

- تحديد الأثر التكنولوجي على المجتمع عامة.
- تحديد قوة المتغيرات التكنولوجية واتجاهاتها، وتحديد أثرها على المنظمة.
- توجيه الاستراتيجيات، بما يناسب هذه التطورات التكنولوجية.

#### **5- المتغيرات البيئية Ecological Variables :**

يتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الايكولوجية، وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، وتشمل العوامل البيئية: المناخ، إجراءات إعادة التدوير للمخلفات، التخلص من النفايات، التلوث... الخ.

#### **6- العوامل القانونية Legal Variables :**

وتتمثل في قوانين العمل، قانون حماية المستهلك و الصحة والسلامة ومجمل التشريعات والقوانين التي لها تأثير على عمل المنظمة.

## المراجع:

- محمد عبيدات، سلوك المستهلك "مدخل استراتيجي"، دار وائل لمنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1998.
- جاسم محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي، تحليلي، درا المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ.
- أحمد سيد مصطفى، محي الدين الأزهرى، إدارة فن التسويق، مصر.
- حسين بركاتي، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2021/2020.
- أحمد سيد مصطفى، محي الدين الأزهرى، إدارة فن التسويق، مصر، بدون تاريخ.
- حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- طاهر منصور محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- المغربي عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل، القاهرة، مصر 2001 .
- أحمد سيد مصطفى، محي الدين الأزهرى، إدارة فن التسويق، مصر، بدون تاريخ.
- داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، 2017.
- إنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 1، العدد 20، 2009.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية (مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة)، دار وائل، الأردن، 2006 .
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية "المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- Alain Charles Martinet: management stratégique "organisation et politique", MCGRAW-HILL, paris, 1984.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- شريف أحمد شريف العاصي، التسويق " النظرة والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق " مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- السعيد طمين، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، 2020 .
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.

[\\*https://al3loom.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9-%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D9%85%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7/](https://al3loom.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9-%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D9%85%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7/)

[\\*https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis.html](https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis.html)

<https://www.alnahrain.iq/post/273>

[\\*https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9/#tryf\\_almnafst](https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9/#tryf_almnafst)

[\\*https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9\\_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9](https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9)

\* بلخضر مسعودة ، محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية، السنة الأولى  
مستار  
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2019- 2020.

[\\*https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A)

[\\*https://mail.almerja.com/reading.php?idm=171760](https://mail.almerja.com/reading.php?idm=171760)