

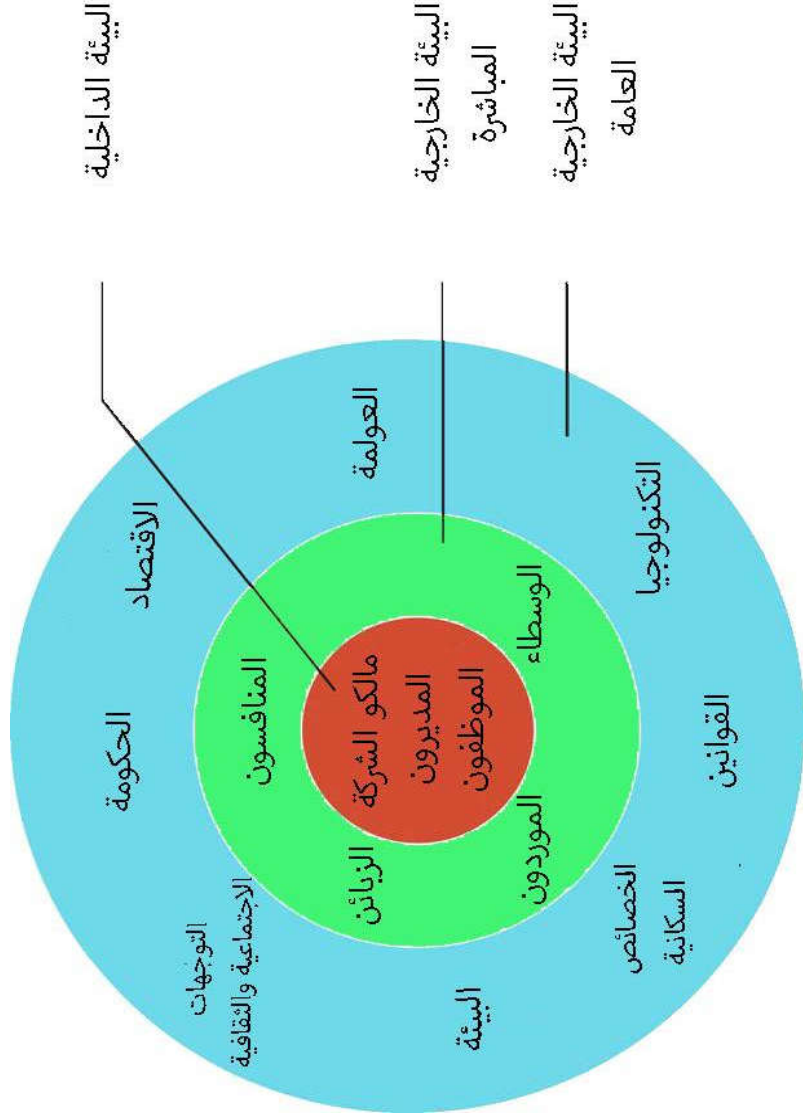
المحور 4. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة

Chapter 3. Tools for strategic analysis of the external environment

1. المفاهيم والأسس النظرية

1.1. تعريف البيئة الخارجية العامة

البيئة الخارجية العامة: عادة ما يكون للبيئة الخارجية العامة أو الكلية تأثير على الصناعة بأكملها وليس فقط على منظمة معينة، وتُعرف أيضًا باسم البيئة العامة ولا يمكن للمنظمة التحكم فيها؛ ومن ثم، تحتاج المنظمة إلى تكيف عملياتها وفقًا للتغيرات في البيئة الكلية؛ وتشمل البيئة الكلية الاقتصادية والبيئية السياسية والقانونية والديموغرافية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والعالمية.



2. نموذج PESTEL

1.2. تعريف نموذج PESTEL

1. العوامل السياسية - **Political**
هذه العوامل كلها تدور حول كيفية ودرجة تدخل الحكومة في الاقتصاد أو في صناعة معينة.
2. عوامل اقتصادية - **Economic**
العوامل الاقتصادية هي المحددات لأداء اقتصاد معين.
3. عوامل اجتماعية - **Social**
يمثل هذا البعد في البيئة العامة الخصائص الديموغرافية والمعايير والعادات والقيم السكانية التي تعمل داخل المنظمة.
4. العوامل التكنولوجية - **Technological**
تتعلق هذه العوامل بالابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمليات الصناعة والسوق بشكل إيجابي.
5. العوامل البيئية - **Environmental**
ظهرت العوامل البيئية في المقدمة مؤخراً، أصبحت مهمة بسبب الترة المتزايدة للمواد الخام ، وأهداف التلوث.
6. العوامل القانونية - **Legal**
على الرغم من أن هذه العوامل قد تتداخل إلى حد ما مع العوامل السياسية ، إلا أنها تشمل قوانين أكثر تحديداً مثل قوانين التمييز وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين التوظيف وقوانين حماية المستهلك وقوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وقوانين الصحة والسلامة.

تحليل PESTLE (المعروف سابقاً باسم تحليل PEST) هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة عوامل البيئة الكلية التي قد يكون لها تأثير حاسق على أداء المؤسسة. هذه الأداة مفيدة بشكل خاص عند بدء عمل تجاري جديد أو دخول سوق أجنبي. غالباً ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات الأعمال التحليلية الأخرى مثل تحليل SWOT وقوى Porter الخمسة لإعطاء فهم واضح للموقف والعوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة. PESTEL هو اختصار للعوامل السياسية P والاقتصادية E والاجتماعية S والتكنولوجية T والبيئية E والقانونية L. سيتم توضيح كل عامل في أدناه:

المصدر: علي سعد علوان الموسوي، PESTEL Analysis

2. نموذج PESTEL

1.2. تعريف نموذج PESTEL

P	E	S	T	E	L
السياسية <ul style="list-style-type: none"> استقرار / عدم استقرار الحكومة مستوى الفساد السياسات الحكومية حرية الصحافة التنظيم الحكومي والقائد التشريعات التعهدات الخاصة لجان العمل السياسي مشاركة الحكومة في القابات والاتحادات التنظيم المناطية معدلات مشاركة الناخبين مقدار الاحتجاجات الحكومية نقلات الشكاوى مستوى الإطاعات الحكومية التدخلات الشامية التنظيم / جهود الاسرار و التصدير مراقبة التجار تسوية الضغط حجم الميزانيات الحكومية 	الاقتصادية <ul style="list-style-type: none"> معدل النمو سعر الفائدة معدل التضخم سعر الصرف توفر الائتمان مستوى الدخل المتاح نزعة الناس للاحتفال الحكومية ميزانية عجز الاحتياجية تجاه الشكاوى المعتبر الإجمالي تجاه الشكاوى تدخلات سوق الأسهم تطبيقات الأسعار 	الإجتماعية <ul style="list-style-type: none"> جهد السكان ومعدل النمو ومعدلات الوفيات عزيمت الفروع عدم حالات الزواج والطلاق معدلات الهجرة المشاكل الاقتصادية تقسيم الفروع من العمل فرعي التعليم موسمته معدل البطالة المؤلف من العمل مخالفات لثقافية الأعراف والقيم الثقافية النسب والمعتقدات المساراة للفرقة مستوى التعليم الاحتياجية مستويات الجريمة المؤلف هذه الطاقة 	التكنولوجيا <ul style="list-style-type: none"> مؤثر التكنولوجيا التسويق الآلي معدل البحث والتطوير التغير التكنولوجي توفر المعلومات التكنولوجية مستوى الابتكار توجه التكنولوجيا البنية التحتية للاتصالات البنية التحتية للاتصالات مؤثر حياة التكنولوجيا 	البيئية <ul style="list-style-type: none"> طقس مناخ المسببات البيئية تغير المناخ مخاطر التلوث التغير البيئية التغيرات الطبيعية تغيرت الهواء والماء مخاطر إغلة الضرايب المؤلف هذه المنتجات عدم الطاقة المتجددة 	القانونية <ul style="list-style-type: none"> قوانين الضريبة قوانين مشابهة الاحتكار قوانين العمل قوانين حماية المستهلك قوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع قوانين الصحة والسلامة قوانين التعليم قوانين حماية المستهلك قوانين حماية البيانات

المصدر: علي سعد علوان الموسوي، PESTEL Analysis

2. نموذج PESTEL

Politique	Économique
<ul style="list-style-type: none"> • Risque politique • Changement et stabilité politique • (De-)régulations • Lois et politiques fiscales • Réglementations anti-trust • Commerce extérieur et politique import/export • Politique monétaire • Protection sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycles économiques • Taux d'intérêt • Taux d'inflation • Taux de change et convertibilité monétaire • Politiques économiques, fiscale et budgétaire • Taux de chômage • Niveau de vie, pouvoir d'achat et propension à la consommation
Social	Technologique
<ul style="list-style-type: none"> • Démographie • Lois sociales • Niveau d'éducation • Image et attitude vis-à-vis du travail • Styles de vie et consumérisme • Sensibilité et intérêt pour l'éthique • Minorités, parités, et égalité des chances 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de l'État en recherche et développement (R&D) • Dépenses de l'industrie en R&D • Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets • Intensité et création technologiques • Pôles de compétence
Environnemental	Légal
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité et forces écologiques • Politiques en direction de la pollution • Gestion des déchets et recyclage • Politique d'économie d'énergie • Responsabilité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Lois sur les monopoles • Lois sur la protection de l'environnement • Encadrement législatif sur les OGM, les essais cliniques et le clonage • Droit du travail • Législation sur la santé • Normes comptables et réglementation financière • Loi sur la responsabilité des dirigeants

2.2. آلية عمل نموذج PESTEL

1. تحديد العوامل أو متغيرات كل بعد

2. نموذج PESTEL

2.2. آلية عمل نموذج PESTEL

1. تحديد العوامل أو متغيرات كل بعد
 2. استنادا إلى العوامل أو المتغيرات المحددة في الأبعاد الستة يتم التركيز على المتغيرات المهمة.
 3. تقييم العوامل بين 1 (ضعيف) و 5 (قوي) لتقدير قوة التأثير على استراتيجية المؤسسة.
- هذا الاختيار والتقييم يمكن أن يتم عن طريق مجموعات عمل داخلية أو خارجية للمؤسسة، أو لجان من المستهلكين، أو مجموعات من الخبراء الذين قد يستخدمون أساليب السيناريوهات أو التوقعات.

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie				
		Faible à fort				
		1	2	3	4	5
P – Politique	P.1 – Relations avec la puissance publique P.2 – Construction européenne					
E – Économique	E.1 – Construction de nouveaux espaces économiques E.2 – Globalisation et glocalisation E.1 – Croissance et création de richesse E.2 – Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement					
S – Sociale (Socioculturelle)	S.1 – Genre et diversité S.2 – Temps de travail et temps à la maison S.3 – Dimension ethnique					
T – Technologique	T.1 – Cycle de vie des technologies et innovation T.2 – Renouvellement des produits et nouveaux usages T.3 – Droits de propriété, brevets et standards					
E – Environnementale	E.1 – Risques de long terme E.2 – Responsabilité sociale					
L – Légale	L.2 – Réglementation/déré glementation					

2. نموذج PESTEL

تحليل PESTEL لشركة SONY

1. الناحية السياسية:
 - تأثير الاستقرار السياسي على نجاح العلامة التجارية.
 - تأثير الاضطرابات السياسية في الصين على سلسلة التوريد.
2. الناحية الاقتصادية:
 - تأثير الاستقرار الاقتصادي على قدرة المستهلكين على شراء منتجات SONY.
 - تأثير ارتفاع معدل البطالة على جاذبية منتجات SONY.
3. الناحية الاجتماعية:
 - متابعة تطورات سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم.
 - تصميم منتجات تتناسب مع احتياجات العملاء المختلفين.
4. الناحية التكنولوجية:
 - استمرارية التفوق التكنولوجي في تصنيع منتجات SONY.
 - الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والإعلان عبر الإنترنت.
5. الناحية البيئية:
 - الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة وتحقيق انبعاثات كربونية صفرية.
 - التوعية بقضايا البيئة والاستدامة.
6. الناحية القانونية:
 - الامتثال للتشريعات القانونية المتنوعة في مختلف البلدان.
 - تفادي المشكلات القانونية من خلال الامتثال لقوانين العمل والضرائب.

3.2. مثال عن نموذج PESTEL

شركة SONY هي شركة يابانية متعددة الجنسيات وقد تحولت فجأة إلى واحدة من منظمات الترفيه المهيمنة في العالم. تتكون منتجات الأعمال متعددة الاستخدامات من الإلكترونيات والألعاب الترفيهية والخدمات المالية. الشركة هي صاحبة أكبر شركة للترفيه الموسيقي في جميع أنحاء العالم وهي أيضًا لاعب رئيسي في صناعة الترفيه السينمائي والتلفزيوني.

3. - تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

1.3. نشأة التخطيط بالسيناريو

استخدمت منهجية التخطيط بأسلوب السيناريو للمرة الأولى من قبل القوات الجوية الأمريكية في الحرب العالمية الثانية. ثم قام الباحث في علوم استشراف المستقبل، هيرمان كاهن Herman Kahn، بتطوير مفهوم السيناريو الشامل، حيث أدخل فيه الجوانب الحكومية والعسكرية. في عام 1970، قامت شركة شل في أمريكا Royal Dutch Shell بتطبيق هذه الاستراتيجية لمواجهة أزمة النفط العالمية المتوقعة في عام 1973 خلال حرب أكتوبر بين مصر والكيان الصهيوني.

بدأت العديد من الشركات النرويجية في عام 1980 باستخدام منهجية التخطيط بالسيناريو، مثل شركات Statoil، DnV، IBM في بداية التسعينات، ثم وضع منهجية السيناريو الأساسية عندما ظهرت العديد من الأبحاث حوله.

3. - تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

2.3. متطلبات التخطيط بالسيناريو

تعتمد منهجية السيناريو في التخطيط الاستراتيجي على توفر عدة عوامل أهمها:

- المعلومات والبيانات: كشأن أي خطة فإن المعلومات ذات أهمية قصوى، وفي التخطيط بالسيناريو يتم تنظيم المعلومات في مسار زمني لفهم طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في الأحداث وتطور الأرقام.
- التفكير الاستراتيجي للمستقبل: وهو العامل الأقوى ومحور نجاح التخطيط بالسيناريو، ويعتمد على القدرة على السبر والتحليل وفهم العلاقات بين مختلف العوامل المؤثرة في التغيير كما أنه لا يغفل عن حدس الخبير.
- التفكير خارج الصندوق: والقدرة الفائقة على استنتاج سيناريوهات ممكنة الحدوث خارج النسق السائد.
- المرونة: وتتمثل في قدرة المنظمة على التحول بسلاسة من سيناريو لآخر في أقل وقت وبأقل كلفة.
- المبادرة الفاعلة: الأخذ بمنهجية التخطيط بالسيناريو لا يعني أن تبقى المنظمة في نطاق ردود الأفعال، وترقيق الفجوات التي تخلفها الأحداث والشركات الكبرى، بل يتجاوز ذلك إلى مرحلة المشاركة في صنع الحدث واستثماره وتغيير مسار سيناريو التغيير إلى المسار الأفضل للمنظمة.

3. - تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

3.3. خطوات التخطيط بالسيناريو

1. دراسة الموقف الحالي للمنظمة (تحليل البيئة الداخلية) وذلك بنفس أسلوب SWOT بالتركيز على نقاط القوة ونقاط الضعف في أمرين:
أ. الموارد البشرية و مدى كفاءتها لمواجهة المتغيرات، ومرورها للتعامل مع التحديات.
ب. الموارد المالية ومدى توفر السيولة النقدية، وتأمين التدفقات النقدية، وكفاية الاحتياطي النقدي للمنظمة وعملياتها الأساسية.
2. دراسة المتغيرات المحيطة بالمنظمة (تحليل البيئة الخارجية)
وفيها يتم دراسة الفرص والتهديدات ورصد وقياس وتحليل العوامل المؤثرة، مع تحديد العوامل المؤكدة منها وغير المؤكدة والأكثر والأقل خطورة، بذلك يتم حصر ومراقبة التغيرات في هذه العوامل باستمرار، وعدم اغفال التطورات فيها، ويمكن الاستعانة بالنموذج الآتي في هذه الخطوة.

مستوى التوقع	مستوى الخطورة			العوامل المؤثرة	hdrme.com
	مرتفع	متوسط	منخفض		
غير مؤكّد					1
مؤكّد					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10
					11
					12
					13
					14
					15

جدول العوامل المؤثرة

3. - تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

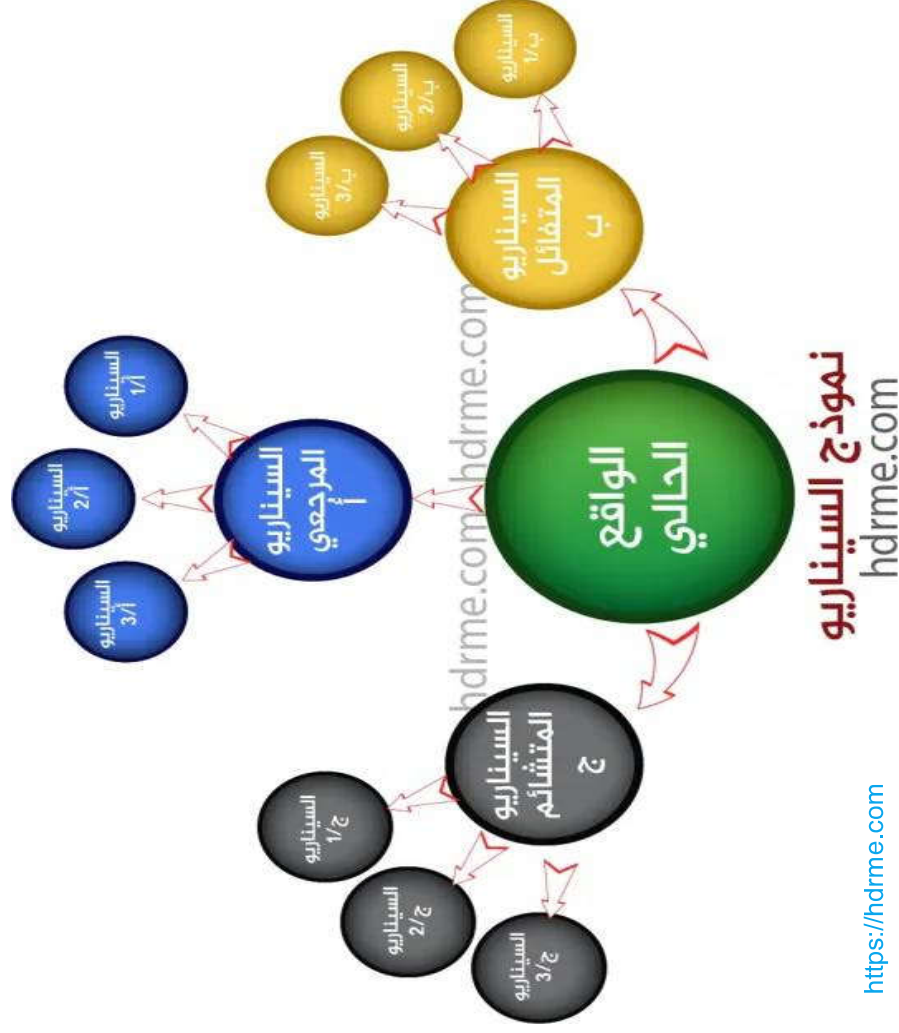
3.3. خطوات التخطيط بالسيناريو

3. وضع السيناريوهات وهي خطوة تتطلب قدرات عالية في الاستشراف والتحليل وتوقع المآلات واعتبار الحدس الخبير، ولنجاحتها لا بد من إشراك الطاقم التنفيذي بالمنظمة وأصحاب المصلحة والاستعانة بنظرية التغيير؛ وبعض الخبراء في مجال عمل المنظمة والمتخصصين في دراسة العوامل المؤثرة.

وغالبا تخرج الحصيلة بثلاثة سيناريوهات رئيسية :
أ. سيناريو متفائل : هو أفضل سيناريو متوقع لصالح تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها.

ب. سيناريو متشائم: هو أسوأ سيناريو معاكس لأهداف ورؤية المنظمة.
ت. سيناريو مرجعي: وهو السيناريو الوسطي بين المتفائل والمتشائم، ويتم تسميته وترجيحه واختياره من قبل الجهات المرجعية في مجال عمل المنظمة أو مؤسسات التشريع والقرار في الدولة.

من المهم بعد ذلك تحديد نسبة احتمال وقوع السيناريوهات فمثلا يمكن أن تعطي السيناريو المرجعي 40%، وتعطي المتفائل 35%، والمتشائم 25%، وكما لاحظت يجب ان يكون مجموع النسب 100%.
ثم بعد ذلك تضع السيناريوهات الفرعية وفرعية عن الفرعية إن أمكن، حتى تصل لشكل كالتالي:



نموذج السيناريو
hdrme.com

3. - تحليل السيناريوهات STRATEGIC SCENARIOS

3.3. خطوات التخطيط بالسيناريو

السيناريو المتشائم	السيناريو المتفائل	السيناريو المرجعي	--	ملا نستطيع التحكم فيه
خطة 3	خطة 2	خطة 1	المنظمة كمؤسسة (توظيف، إدارة، تمويل) (المنظور الداخلي) / منتج (واجبنا تجاه العملاء)	ما نستطيع التحكم فيه

جدول نموذج السيناريو والخطط البديلة

4. وضع تصور تخيلي لوضع المنظمة في كل سيناريو سواء كان سيناريو رئيسي أو فرعي، مع عدم إغفال تأثير العوامل المؤثرة التي تم رصدتها، وبالإمكان وضع تلك التفاصيل في شكل جدول كما يلي:

5. وضع خطة لكل سيناريو متوقع ابتداءً بالسيناريوهات الأكثر توقعاً، على أساس تقليل الأثر السلبي وتعزيز الأثر الإيجابي. ومن خلال تحليل وضع المنظمة في كل سيناريو سنلاحظ بروز نوعين من الظروف والعوامل:

أ. عوامل يمكن التحكم بها.

ب. عوامل لا يمكن التحكم بها.

6. جلسات التقييم والرصد والمراقبة الدورية

ليحتفظ هذا النمط من التخطيط بفاعليته يحتاج لجلسات تقييم ومراقبة دورية مع رصد للعوامل المؤثرة وتطورها أو انحسارها. ويمكن بناء على هذه الجلسات اتخاذ قرارات تصحيحية أو تقديم مبادرات تلائم التطورات الجديدة.



THANK YOU