

المحور الأول: حتمية تشخيص البيئة الإستراتيجية للمؤسسة

1- تمهيد

تعيش المؤسسات في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتنفذ أنشطتها وتؤدي سياساتها في بيئة متسارعة التطور والتغير في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، مما يؤثر على هذه المؤسسات ويحتم عليها التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو وعدم الاختفاء أو التراجع.

بعدما كانت المؤسسات تسعى إلى الزيادة والرفع من أرباحها في الماضي القريب، أصبحت في يومنا الحاضر تسعى إلى تحقيق قدر مقبول من الأرباح نظرا إلى اشتداد المنافسة فيما بينها، كما أنها أصبحت تبحث في كل السبل التي تمكنها من البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق قدر مقبول من الأرباح من خلال الاعتماد على تحليل بيئتها الخارجية والداخلية اللذان يساعدان أي مؤسسة على فهم وضعها داخليا وخارجيا لتحقيق النجاح.

فالتحليل البيئي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة مهما كان نشاطها، حجتها، ملكيتها أو موقعها، باعتبار دوره في التعرف على فرص وتحديات البيئة الخارجية، جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبذلك فإن بناء المزايا التنافسية المستدامة يعتمد بشكل واضح على التحليل البيئي، الذي يتمحور حول اكتشاف المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة عن منافسيها، ليتم العمل على استغلالها في إطار انتهاج استراتيجيات تنافسية واعتمادها في بناء وتطوير مزايا تنافسية مستدامة مع السعي لتحقيق استدامتها من منظور استراتيجي.

التحليل البيئي:

ماهية التحليل البيئي

تعمل المؤسسة بعد وضع رؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية تكون صورة المستقبل واضحة وما عليها سوى معرفة وفهم ما يدور داخلها وخارجها، من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية أي دراسة جميع عناصر البيئة المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية.

مفهوم التحليل البيئي

عملية التحليل البيئي يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها.

عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها.

فالتشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.

التحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي Environmental analysis للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي Internal audit لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

من خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل البيئي، فهو تشخيص على شكل إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، ومن ثم تحليلها بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة.

أهمية التحليل البيئي

تحتل عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.
- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.

البيئة الداخلية للمؤسسة

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند استراتيجية المؤسسة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف.

تتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية، ويقصد بنقاط القوة عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان موردا أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمد خدماتها، أما نقاط الضعف فهي عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

أهمية تحليل البيئة الداخلية

تتجسد أهمية كبيرة من خلال دراسة وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة من أهمها ما يلي:

- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة.
- تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوى الدافعة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية.
- الاستغلال الأمثل والاستخدام الكفء للموارد لاقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

عناصر البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من مجموعة أنظمة يتركز بعضها في إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي، في حين تتركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تحديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والسياسي وغيره، وكذلك الجوانب الغير الملموسة لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى نوع من التحليل والتمعن بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية فيما يلي:¹

الهيكل التنظيمي: يعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الفرد باعتبارها شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.

الثقافة التنظيمية: مكون أساسي في البيئة الداخلية للمؤسسة، إشكالية وضعها في التحليل والدراسة نابعا من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة، وأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها فالثقافة توحد السلوكات وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.

موارد المؤسسة: هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة، وقد تكون ملموسة كالمباني والأموال أو غير ملموسة كالاسم التجاري، وسمعة المؤسسة، وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية، وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية.

مداخل تحليل البيئة الداخلية:

- مدخل **S-7**: يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجمع معلومات عن سبع متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي:

الهيكل (Structur): يتمثل في العنصر المؤثر في إنجاح أو إفشال التنفيذ الاستراتيجي لأنه بمثابة الوعاء الذي يستوعب عناصر التنفيذ المختلفة.

الأفراد (Staf): الكادر الوظيفي الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملها والقادر على التطور والاستجابة في قدراته لتنفيذ ما هو مطلوب منه.

الاستراتيجية (Stratigy): الطريق الذي تضعه المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

نمط الإدارة (Stul): تعني مشاركة العاملين في المؤسسة مع السلوك والتفكير الذي تضعه المؤسسة.

الأنظمة والإجراءات (Systems an procedures): تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الانتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم الأداء وتقييم العمل.

المهارات (Skills): هي مختلف المهارات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد الذين يعملون في المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية المطلوب تنفيذها.

القيم المشتركة (Shared values): تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالبا لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية

التطور الحاصل الذي تعرفه المجتمعات، والاختلاف وتنوع الحاجات والخدمات من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، فقد كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسة كمشاكل العمال وظروف العمل فقد اتضح بعد زمن أن الظروف الداخلية على صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية.

يرى كل من James و Mintzberg بأنها "جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات".

وفي المفهوم الذي قدمه Glueck و Jauch هي "العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة". كما أن تحليل البيئة الخارجية يتضمن البحث عما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات حيث تستعد المؤسسة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة. مما سبق يمكن القول إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ما هو إلا اغتنام للفرص المتاحة أمامها وتجنب للتهديدات التي تترتب بها ومواجهتها بأقل أضرار ممكنة.

• أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنما القيم والعادات السائدة والأولويات التي تعطى لها.

- تشخيص أنماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات، الذين يمثلون قطاعات عملاتها والذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها.