أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية

الدكتور: الطيب داودي
جامعة محمد خيضر بسكرة.

مقدمة: البيئة من أهم المؤثرات في الحركيّة السلعيّة والخدميّة، ولهذا تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وسنحاول تشخيص البيئة ومعرفة مدى أثرها في صياغة الاستراتيجية وذلك فيما يلي:

1. مفهوم الإستراتيجيّة: للإستراتيجية مفاهيم تتعدد بتعدد واضعيها وسنأخذ كمثال المفهوم الأتي لملاءمته مع بحثنا وهذا فيما يلي :

يعرف Thomas الإستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية." (1)

ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط الآتية:

أ- الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في أغلب رسالة المنظمة.

ب- خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.

جـ- تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

-البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

- البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.

- الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها (2).

2. أهم مكونات البيئة الخارجية والداخلية:

للبيئة الخارجية والداخلية عوامل مؤثرة على صياغة الاستراتيجية نذكرها باختصار فيما يلي:

2. 1. عوامل البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية...إلخ.

هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...إلخ. هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة (3).

وعليه عندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاما أخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات أهمها:

-المتغيرات البيئة الخارجية.

- الأساليب البديلة.

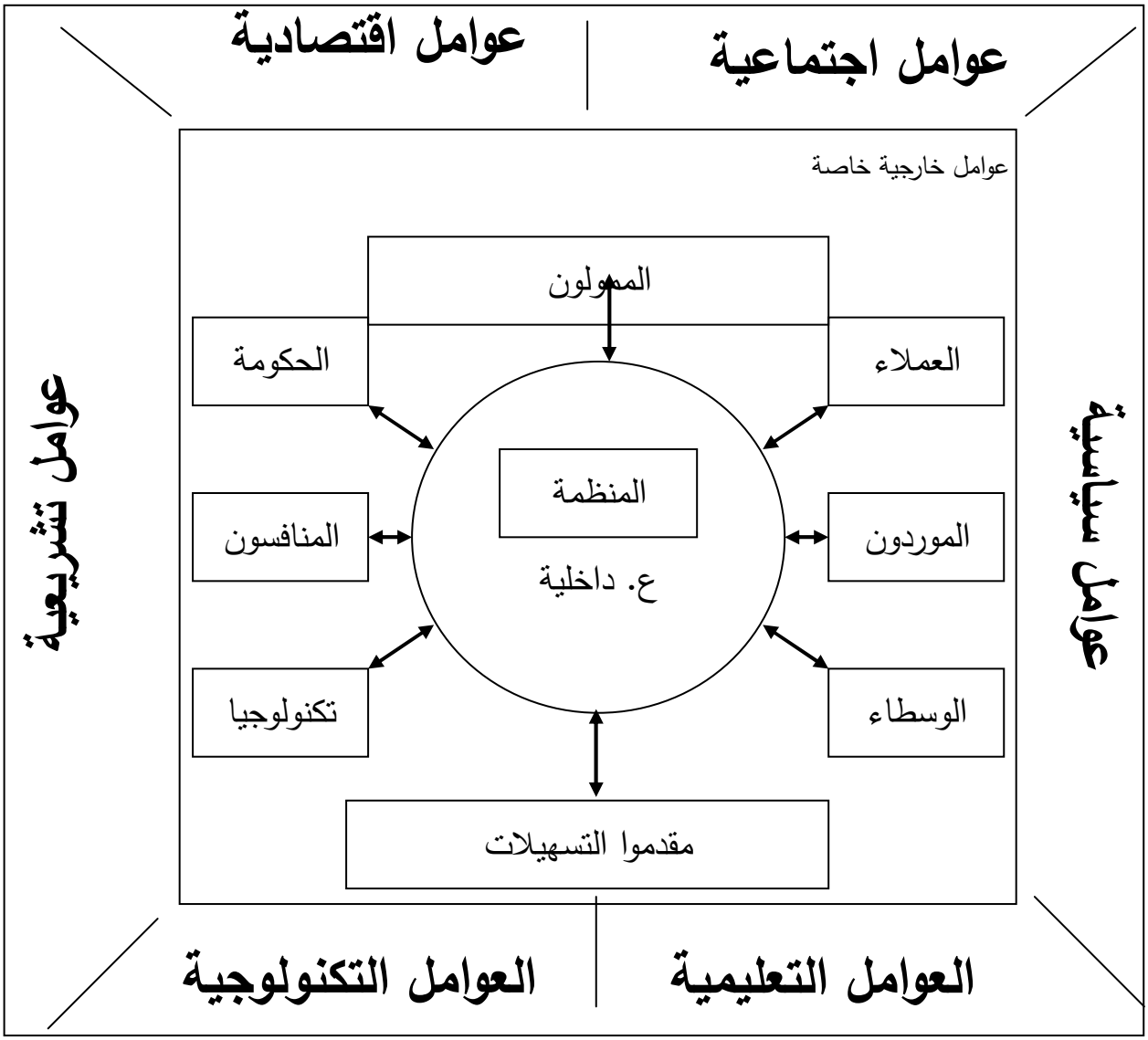
- تقييم البيئة (4).

2. 2. عوامل البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية اكبر وأدق.

ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي : التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية.

شكل رقم (1): يبين العوامل البيئية(خارجية، داخلية) المحيطة بالمؤسسة (5).



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001، ص113.

يوضح هذا الشكل موقع المنظمة بين العوامل والتغيرات البيئة المختلفة وكيفية التأثير المتبادل من هذه المتغيرات.

3 . أثر البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية.

إنّ تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الاستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم إستراتيجية للمؤسسة الكلية وسنتطرق إلى هذا في النقاط التالية:

3. 1. أثر البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية.

تمر عملية تصميم الاستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة وخصوصا البيئة الخارجية لصعوبة و تكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، وسنحاول معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة، ودورها في تصميم الاستراتيجيات من خلال:

3. 1. 1. أهمية تحليل البيئة الخارجية: ونوردها فيما يلي:

أ/ توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها .

ب/ في صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة(6).

ج/ صياغة استراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها.

ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة، وكمثال عندما تخفض منظمة اوبيك OPEC من حصتها الإنتاجية في ما يخص البترول يرتفع سعر البترول، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلا وبذلك ترتفع التكلفة (7).

د/ النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

هـ/ تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والمثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها (8).

و/ تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

ز/ تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

ح/ المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة، ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة ، ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق

إلى أهمها، باعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى.

3. 2 . أثر البيئة الداخلية في تصميم الإستراتيجية:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها الداخلية، وهدا ما سنذكره في النقاط التالية

3. 2. 1. أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية ودلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها, ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

أ/ يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

ب/ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

ج/ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

د/ معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

هـ/ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

و/ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم .

ز/ معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك .

ح/ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

ط/ يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...إلخ.

وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.

3. 2. 2 كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية :

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية.

وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي:

– المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي

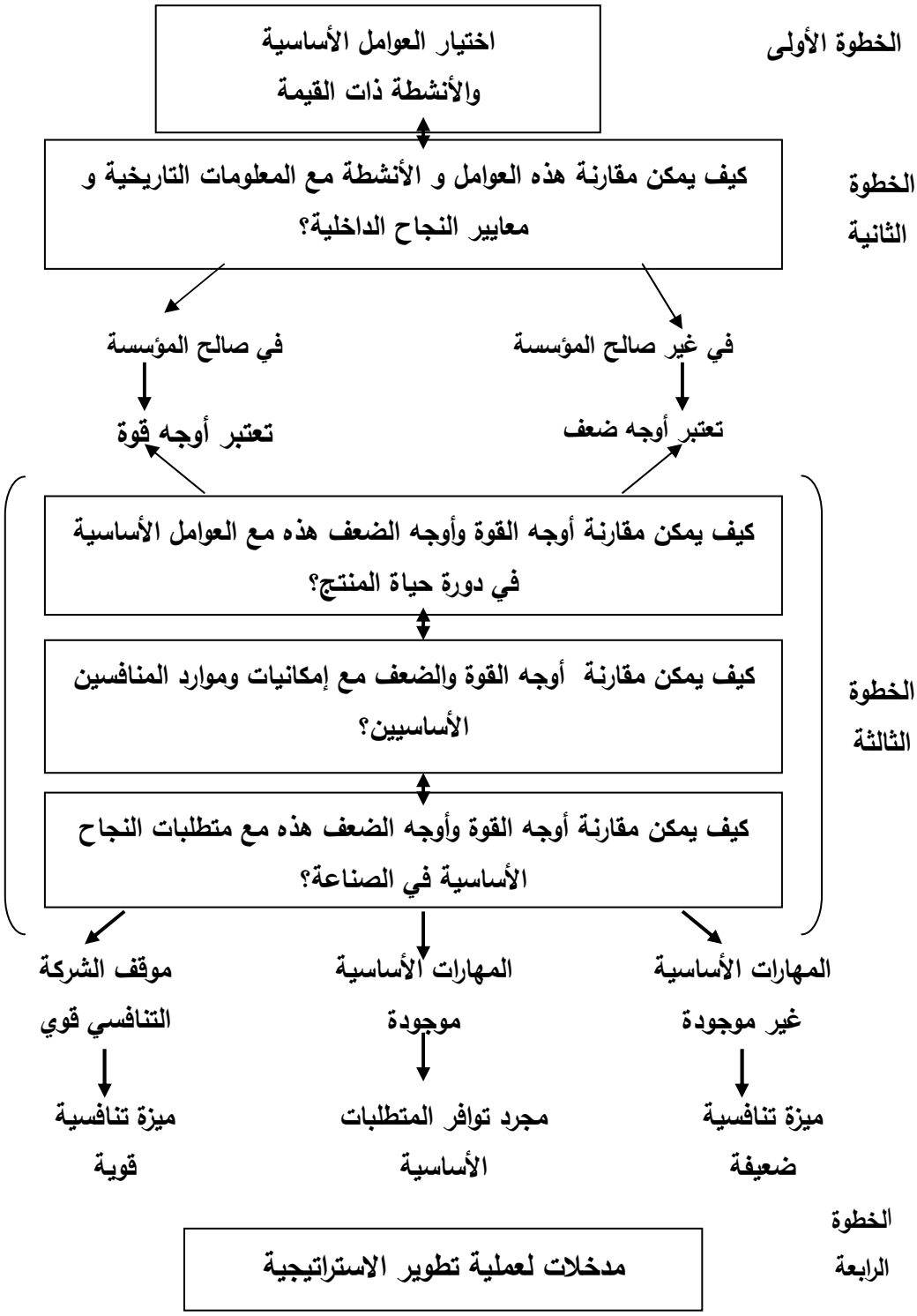
– المقارنة مع المنافسين.

– المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

– المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/السوق.

وعليه يمكن إبراز خطوات التحليل في الشكل الموالي:

شكل رقم (2): يبين الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المؤسسة (9).



المصدر: عبد الحميد مصطفى أبو غانم، الإدارة الإستراتيجية، جهة الطبع، غ.م، مصر، 2000، ص188.

ويتبين من الشكل السابق أن أهمية التحليل الجيد لإمكانيات المؤسسة الداخلية في بيان عدة نقاط أساسية تعتمدها المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها كنقاط القوة ونقاط الضعف وتساهم في تحديد بعض الأهداف، تبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي...وكل هذه الأطراف تساهم في تصميم الإستراتيجية بتوفير تحليلهم لمدخلات عملية تطوير وصياغة الإستراتيجية، وعندما تتم مقارنة عملية تحليل إمكانيات المؤسسة الداخلية بالنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيئة المؤسسة الخارجية وتحديد أغراضها الأساسية، فإن أساسيات بناء الإستراتيجية وصياغتها تكون قد اكتملت.

خلاصة :

بعد هذه الدراسة يتبين لنا بأن تحليل البيئة بجانبيها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم أي إستراتيجية للمنظمة، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

قائمة المراجع:

1– فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص13.

2– عايدة سيد حطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر، القاهرة، 1995، ص37.

3– أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، د.م.ج، الجزائر، 1993.

4– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001، ص113.

5– عبد الحميد مصطفى أبو غانم، الإدارة الإستراتيجية، جهة الطبع غ.م، مصر، 2000، ص188.

6– عبد العليم محمود عبود، مبادئ التسويق، مركز الكمبيوتر، كلية الصيدلة، مصر، 1999 .

7– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص110.

8– نفس المرجع السابق، ص110.

9– عبد الحميد مصطفى أبو غانم، مرجع سابق، ص143.

10– نفس المرجع السابق، ص188.