

## المحور الثاني: التشخيص الإستراتيجي للبيئة

استخدمت في المجال الطبي للتحليل والتعريف عن الأسباب التي تساعد الطبيب على معالجة المريض ثم انتقل هذا المفهوم إلى ميدان إدارة الأعمال.

**1-تعريف التشخيص الإستراتيجي:** هو جمع وتحليل لمجموعة من المعلومات المحصل عليها إنطلاقاً من نظرة شاملة للمنظمة تمكن من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومن نظرة شاملة لمحيطها تمكّنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

**2-التشخيص الداخلي للبيئة:**

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دوراً أساسياً في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المنظمة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وعليه عادة ما يتم تشخيص وتحليل أهم وظائف المؤسسة وتنظيمها (التسويق، الإنتاج، التموين، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير).

**-التسويق:** علماً أن التسويق يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، فضلاً عن دراسة الأسواق ومنح الضمانات والخدمات مابعد البيع، ويتم تشخيص الوظيفة التسويقية من خلال الجوانب الآتية:

-القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

-القدرة على التنبؤ.

-وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.

-إقناع الزبائن بعدالة أسعار المؤسسة (السعر/ الجودة).

-القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.

-وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة.

-وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.

-وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.

-ولاء الزبائن لمنتجات المنظمة.

-مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.

-وجود خدمات ما بعد البيع.

**-الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتم تشخيص الوظيفة الإنتاجية من خلال الجوانب الآتية:

-وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.

-القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.

-القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.

-القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.

-الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسباً.

-القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.

-وجود آلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج (نظام الصنع المرن).

**-التموين:** تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها

بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها. ويتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال العناصر الآتية:

- وجود علاقة طيبة مع الموردين.
- القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
- تعدد مصادر التوريد.
- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أحسن شروط الشراء.
- القدرة على توفير (تقليل) نفقات التخزين.
- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
- الموارد البشرية:** تتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال العناصر الآتية:
- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.
- توافر العمالة والمهارة والمحفزة.
- انخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالمنافسين.
- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
- استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة.
- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.
- التمويل:** تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المنظمة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى، ويتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال العناصر الآتية:
- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.
- القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل وقصير الأجل.
- وجود علاقات طيبة مع المقرضين.
- تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
- البحث والتطوير:** تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وبيع، ويتم تشخيص هذه الوظيفة العناصر الآتية:
- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها.
- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.
- التنظيم:** حيث ينبغي تناول الهيكل التنظيمي، الإجراءات الإدارية، المراقبة، كيفية اتخاذ القرار، ومرونة الهيكل.
- 3-نتائج التشخيص الداخلي للبيئة:** إن قيام المنظمات بالتعرف على بيئتها الداخلية أو بعبارة أخرى تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المنظمة.
- نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات ايجابية

متاحة يمكن للمنظمة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها بتوظيف هذه القوة.

**نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المنظمة أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص الفرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

**4-التشخيص الخارجي للبيئة:** يتناول هذا التشخيص تحليل الخصائص الخارجية التي ترتبط بنشاط المنظمة وتؤثر على قراراتها الاستراتيجية، ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى قسمين:

**4-1 بيئة التعامل غير المباشرة:** ويقصد به كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المنظمات، وتقع خارج حدود المنظمة ولا تخضع لمراقبة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمنظمة، وهي تتمثل في مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

**-العوامل الاقتصادية:** وهي مجموع العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسات ومنها حالة النمو الاقتصادي أو حالة الركود، حالة التضخم وما يتبعه من مؤثرات اقتصادية أخرى وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود النقدي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل النمو.

**-العوامل السياسية:** يقصد بالعوامل السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام (الاستقرار السياسي، علاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقاً حالياً أو مستقبلياً لمنتجاتها أو مصدراً لتوريد المواد الأولية)، التحالفات الاقتصادية والعسكرية.

**-العوامل القانونية:** يتعلق الأمر بالإطار القانوني والتشريعي الذي يحدد عمل المؤسسة (تشريعات في مجال الاستثمار، القوانين الضريبية....)

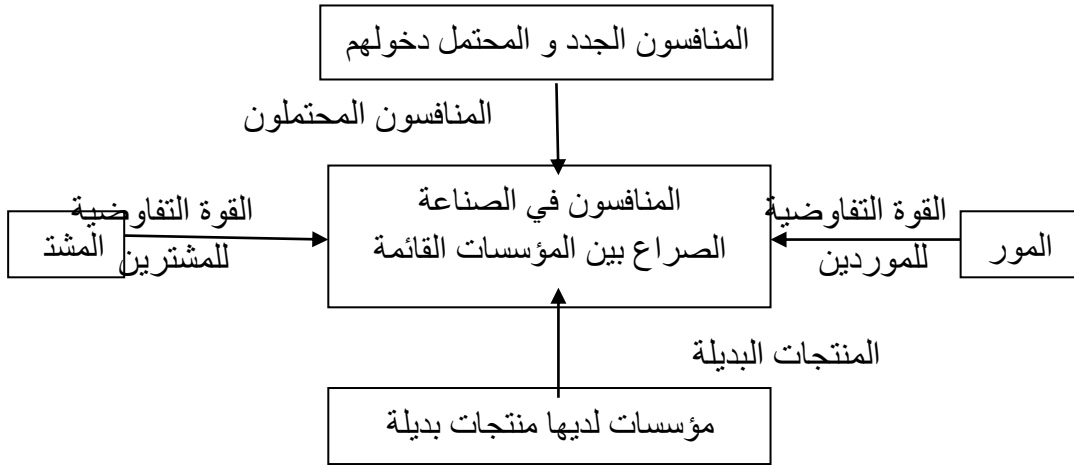
**-العوامل الاجتماعية والديمغرافية:** وهي مجموع العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يمثلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، العادات والتقاليد، هجرة السكان، السلوك العام الاستهلاكي، سوق اليد العاملة. فكل هذه العوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد. مثلاً: تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة، خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية، زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

**-العوامل التكنولوجية:** إن التغيير والتطوير في إجمالي التكنولوجيا يدفع بالمؤسسة على العمل أن تبقى في المستوى، فالتقدم التقني، الاختراع الذي يمكن أن يؤثر على أنماط الإنتاج (تطور تقنية يعني تراجع أخرى)، الآلية، على المؤسسة هنا أن تتبّع وتستغل التطور التكنولوجي، كما أن فرصة المؤسسة في الإبداع والحصول على تقنيات جديدة يمكنها من دعم قدراتها التنافسية.

**4-2-بيئة التعامل المباشرة:** وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة، وتتضمن هذه البيئة الزبائن، الموردين، المنافسين، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة والمجموعات الضاغطة مثل النقابات جمعيات المستهلكين واتجاهات الرأي العام.

ولتفسير هذا سنعرض البيئة الخاصة حسب " porter " كما في الشكل رقم (2)

## شكل رقم(2): البيئة الخاصة



SOURCE : Michael Porter, l'Avantage concurrentiel, traduit de l'americain par philippe Deleverger, DUNOD, Paris, 1997, P51.

ويشير " porter " إلى البيئة الخاصة للمنظمة والذي يتضمن خمسة قوى للتنافس تتطلب متابعة مستمرة لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، الزبائن من حيث تمركزهم وقدرتهم على تطوير المنافسة والموردين ومدى احتكارهم أسواق المواد الأولية وتحكمهم في أسعارها، كما هي موضحة في الشكل أعلاه.

إن هذه القوى الخمسة تؤثر على بيئة الصناعة وبذلك فإن مضمون هذا التأثير يتجسد لاحقاً بفرص وتهديدات مختلفة تحاول المنظمة الاستفادة منها أو تجنبها. وبذلك فإن جاذبية الصناعة أو عدمها ترتبط بالسلوكيات المختلفة لهذه القوى الخمسة فالصناعة قد تكون غير جذابة عندما تكون المنافسة فيها شديدة وعكس هذا الأمر يعني صناعة جذابة.

-**احتمال دخول منافسون جدد:** إن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا للمنظمات القائمة حالياً، حيث لا يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وحدد " porter " ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة وهي:

- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج.
- الاحتياجات الرأسمالية.
- تكلفة التبديل العالية.
- صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع.
- سياسة الحكومة.

**-الموردون:** إن الموردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمنظمات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المنظمات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم.

وتعتمد قوة تفاوض الموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، وبذلك فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، ويستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:

● قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من المؤسسات المنتجة.

- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد.
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة.
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.
- عند الوثوق بأن الموردين يشكلون تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

**-الزبائن:** إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة..)، لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

وتعتبر القوة التفاوضية للزبائن عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق وذلك من حيث تمركزهم وقدرتهم على تطوير المنافسة، ويعتبر المشتري في موقف قوي في الحالات الآتية:

- عندما يكون الشراء بكمية كبيرة جدا حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتريين (سريعة التلف).
- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج.
- عندما تعتبر منتجات المؤسسة غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.

**-المنافسون أو الحالة التنافسية القائمة:** تتمثل في المنظمات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تفتتحها في حالة معرفة استغلالها. وتمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم في السوق، وإيجاد مواقع جديدة، إما

عن طريق إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات إلى الزبائن. ويرى "porter" أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

- عدد المنافسين: كلما زاد عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.
- معدل نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المنظمات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.
- التمييز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتمييز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبشكل أفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.
- الطاقة: تفضل كثير من المنظمات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.
- عوائق الخروج تكون عالية.
- المنتجات البديلة وهي جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة وتتوقف قوة تأثير الضغوط التنافسية الناجمة عن المنتجات البديلة على ثلاث عوامل أساسية وهي:
  - توافر بدائل ذات أسعار جيدة.
  - رضاء الزبائن عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء وغيرها من الخصائص.
  - سهولة وصول المستهلك إلى البدائل الجديدة.

#### 5- نتائج التشخيص الخارجي للبيئة

إن تشخيص محتوى وطبيعة البيئة الخارجية يوضح لنا تعدد وتنوع أحداث بيئة المنظمة. فإذا أردنا تصنيف هذه الأحداث من زاوية تأثيرها الخارجي على المنظمة، فإننا نخلص إلى مجموعتين من الحوادث هما، الفرص والتهديدات. بعض الأحداث يمكن أن تساعد المنظمة على تحسين أدائها (من خلال المساعدات المالية، أسواق جديدة ..)، وهي الفرص. والبعض الآخر على العكس لها تأثير سلبي، ولها خاصية إلزامية مثل (رفع الحد الأدنى من الأجور، تشريعات جديدة...).

فمشكلة المنظمة إذا هي:

- تحليل القيود من أجل النظر فيما إذا كان بالإمكان مواجهتها؛
- التحسس للفرص مبكرا من أجل الاستفادة منها.

#### 5-1- القيود

القيود هو مجموعة من الظروف، والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة، أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها، أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع. إذا القيد هو عامل يؤثر في كفاءة وفعالية تسيير المنظمة، ولكن قد لا يدخل في مجال مراقبة الإدارة، وعليه تكون الإدارة مضطرة إلى:

-تشخيص القيود بمختلف أشكالها التي تفرضها البيئة على المنظمة، وتحديد آثارها المحتملة على أنشطتها.

-استنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها دون أن يؤدي ذلك إلى الاختلال بالنتائج الأصلية المستهدفة.

**أمثلة على القيود أو التهديدات:** إن التهديدات أو الأخطار قد تأتي من:

أ-السوق: أي شدة المنافسة بين المنظمة وباقي المنظمات والتي من بينها:  
-المنافسة المباشرة: وهي تكون بين المنظمة والمنظمات التي تنتج نفس المنتج لنفس الزبون.

-المنافسة غير المباشرة: وهي تخص المنظمات التي تستطيع أن تنتج منتجات بديلة لمنتج المنظمة، ورغم اختلاف هذه المنتجات فإنها تلبى متطلبات المستهلك.

-المنافسة على أسواق أخرى: المنافسة بين المنظمة وباقي المنظمات لا تكون فقط على سوق المنتجات(السلع)، بل أيضا على كل الأسواق ونقصد سوقي العمل ورأس المال.  
ب-الصناعة: من خلال عدة عوامل مثل التركيز، قيد التكاليف.

ج-الاقتصاد في عمومه: بفعل تأثير الظروف، القوانين، المساعدات الحكومية. مثال:

-القيود القانونية: مثل شراء المواد الأولية بمواصفات معينة أو جودة معينة أو بسعر معين.

-القيود الاقتصادية: مثل التأميم في البلدان التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي، التعريفية الجمركية، التضخم، تغيير السياسة الضريبية....

## 5-2-الفرص

الفرصة هي تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة. ويمكن أن تحدد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر:

-إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم؛

-هذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم؛

-المؤسسة قادرة على العمل اللازم لإحداث هذه الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم.

**مثال:**

-فرصة الإبداع: أي فرصة تقديم شيء جديد، ويشمل ذلك تقديم سلع أو خدمات جديدة، أو استخدام أساليب إنتاجية جديدة.

-فرصة إيجاد أسواق جديدة لطرح منتجاتها.

**6-إجراء التحليل الرباعي:** في ضوء تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية، يتم إجراء التحليل الرباعي(SWOT Analysis) الذي يظهر ويلخص نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة من جهة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من جهة أخرى. ويتم استخدام مخرجات هذا التحليل في عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات والأهداف التي من شأنها أن تعزز نقاط القوة وتتممها، وأن تعالج نقاط الضعف. وتمكن المنظمة من أن تستثمر الفرص وتتفادى التهديدات في البيئة الخارجية.

شكل رقم(1): مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف الداخلية (W)	نقاط القوة الداخلية (S)	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
استراتيجية علاجية W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.	استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لإستغلال الفرص المتاحة خارجيا	الفرص البيئية المتاحة (O)
استراتيجية الانسحاب أو الانكماش W / T المنظمة أمام هذا الوضع يقترح الاندماج أو الانسحاب.	استراتيجية دفاعية S / T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها.	التهديدات البيئية الخارجية (T)

مثال:

نقاط الضعف	نقاط القوة	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
-منتجات الشركة قديمة. -حصة محدودة في السوق. -أنظمة حوافز سيئة. -إدارة عليا سيئة.	-مركز مالي جيد. -طاقة إنتاجية غير مستغلة. -إمكانية الحصول على براءات اختراع.	التحليل الخارجي الفرص -توافر مصادر التمويل. -خروج منافسين. -علاقات ممتازة مع الموردين.
يقترح التغيير إلى منتجات جديدة وتمويل ذلك، مع تعديل في هيكل الإدارة العليا، وأنظمة الحوافز والجزاءات.	يجب استغلال الإنتاجية الغير مستغلة، مع الدخول في إنتاج منتجات جديدة والحصول على براءات إختراعها.	التهديدات -تغيير في تكنولوجيا الصناعة. -ازدياد منافسة المنتجات الأجنبية. -تدهور تفضيل المستهلك لمنتجات الشركة.
يقترح الإندماج أو غلق بعض الأقسام أو تصفيتها.	ضرورة تغيير منتجات الشركة، مع استغلال الطاقة غير المستغلة، وشراء تكنولوجيا جديدة، ويساعد هذا على مواجهة المنافسة الأجنبية وتحسين تفضيل المستهلك.	