ـ الفصـــل الثاني ـ

المبحث الاول :

تحليل عوامل البيئة الخارجية [1]:

هنالك الكثير من المداخل لدراسة العوامـــل البيئيـــة المـــؤثرة عنـــد الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال و من اهم المداخل .

- التحليل الشامل للعوامل البيئة الخارجية
- تحليل البيئة الخارجية الي عوامل مؤثرة بصفة عامة و عوامل مؤثرة بصفة خاصة .

و فيما يلي نلقي الضوء على كل من هذين المدخلين مع التركيـــز علـــى المدخل الثاني ذلك الذي يهتم بتقسيم العوامل المؤثرة الي عامة و خاصة

*** التحليل الشامل لعوامل البيئة الخارجية :ـ**

يمكن اجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية ثم يحدث فرعياتهـــا بحـــسب تاثيرها بنشاط المنظمة .

- **تحليل البيئة الخارجية الى خاصة و عامة :**

يمكن تقسيم عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الي نوعين اساسيين **هما :**

- عامة
- خاصة

* يقصد بالنوع الاول : العوامل التي تاثر علـــى كافـــة المنظمـــات و لا تخضع الي السيطرة ادارة المنظمات و تشمل كافـــة العوامـــل الـــسياسية الاقتصادية – الاجتماعية – الثقافية – القانونية – التكنلوجية و يبدو تاثير هذه العوامل في جوانب عديدة **اهمها :**

- تحديد فرص الاستقرار و اللجوء
- بيان درجة الاستقرار و الحرية المتاحة لادارة المنظمة

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي – الادارة الاستراتيجية – العصرية المنصورة – ص٤٩

- السياسات و الاجراءات التنظيمية الممكن اتباعها

* يقصد بالنوع الثاني : العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة و يختلف تأثيرها من منظمة لأخري و تمكن المنظمة نسبيا الرقابة عليها التاثير فيها و هي تضم المجموعات التالية : العملاء – الموردين – المنافسين

و من اهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي :

- **العوامل الاجتماعية :**

تتمثل في الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم و المعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة و فيما يلي :

- **طبيعة العلاقات الاجتماعية** : تمثل الاسرة و درجة ترابطها و علاقاتها والانتماء في الصداقة و الطبقات الاجتماعية .

- **النمو السكاني و توزيع الهيكل العمري للسكان :**

تزايد السكان – التوزيع العمري للسكان

- **نمازج السلوك و دوافع الإنجاز لدى افراد المجتمع :**

السلوك الإنساني :

- **دوافع الانجاز** : تاسيسة – البرامج التعليمية والتنسيقية
- **اسلوب المعيشة** : الادارة الاجتماعية – التحركات الاجتماعية وانماط و اعداد الافراد وقابليتها للتغير .

العوامل الاقتصادية :

- الدخل القومي الفردي – المتاح للصرف .
- اتجاهات الاسعار : مستويات الاسعار اتجاهاته آثاره على التكاليف و الايرادات

تطور تكنلوجي : مستوي المعرفة الفنية – اثر التكنلوجيا بين على افكار و اساليب الانتاج – تباين المستويات – التكنلوجيا بين الدول

- مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي . انواع النظم الاقتصادية

اثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات .

المنافسة : انواعها و درجة حدتها – اثرها على منظمة الاعمال

تركيب الهيكل الاقتصادي :

اهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع – مصادر الثروة المتاحة

نظم التصدير و الاستيراد :ـ

أهمية التجارة الخارجية – مدي الحرية او التغيير في عمليات التصدير والاستيراد

انواع الصادرات و الواردات :ـ

الانفتاح الاقتصادي بالمناطق الحرية : الانفتاح الاقتصادي و مجالاته

انواع المناطق الحرية و انواع المنتجات بها .

المؤسسات المالية: البورصات المالية – التأمين وانواعه و الوعي التأمين

العوامل السياسية و من أهمها :

الوعي السياسي والديمقراطي : مدي وقوف الجماهير على حقوقها و قدرتها فى التعبير عنها – الرأي العام

درجة الاستقرار السياسي : سمات الاستقرار السياسي – رضا الجماهير

– أثره على التنبؤ بأداء المنظمة مستقبلاً

العوامل التشريعية و القانونية : و من أهمها :

– القوانين و التشريعات التي تحكم نوع واعمال المنظمة

– قوانين العمل و التأمينات

– قوانيين منع التلوث و المحافظة على البيئة

– قوانين الضرائب والجمارك

العوامل الثقافية والتعليمية : و من اهمها :

مستوى الأمية : مدي انتشارها واثرها على تكوين سلوك الافراد و ادائهم في العمل .

– نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله

- جهود اجهزة التدريب الخارجية
- الثقافة العامة
- اجهزة الاعلام . دورها في نشر المعلومات – انواعها – و مدى ثقـــة الجماهير فيها .

العوامل التكنلوجية و من أهمها :

- مستوى التكنلوجيا المتاح
- الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنلوجي
- الموارد و الامكانات المتاحة
- المهارات البشؤية الواجب توافرها
- مناسبة التكنلوحيا للمتطلبات البيئية

والى جانب ماسبق فان اهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة تـــشمل تلك العوامل في الآتي :

العملاء :ـــ

يتمثلون شريحة او شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة اوالذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم ومن اهم النقاط الواجب دراســـتها في هذا العدد بيان نوعيات المستهلكين و تقسيماتهم

- دراسة و تحليل سلوك المستهلكين و تفصيلاتهم وانماطهم الاستهلاكية
- التعرض على الدخل والقوة الشرائية الخاصة
- دراسة الخصائص الديمقراطية للمستهلكين

الموردون :

و يمثلون مصادر توريد المواد الخام والعـــدد و الآلات والادوات اللازمـــة للعمليات وانشطة المنظمة و من اهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد :

- انواع الموردون و مراكزهم ومدي القوة التي تتمتع بها كل منهم
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد
- شروط التسليم المتبعة من قبل المصدر

- الكميات و النوعيات والجودة المتاحة لدي كل مصدر

الوسطاء :

و يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فما بين المنظمة وعملائها و كلا من تجار جملة – تجار تجزئة فيجب على المنظمة دراسة قدرتها و خصائصها فيما يتعلق بإمكان تواجدهم و شروط التعامل معهم من حيث الاسعار والنوعيات .

الممولون :

و يتمثلون بصفة رئيسة المساهمون ، مالكي الأسهم بجانب دراسة مصادر التمويل الأخري التي يمكن الاعتقاد عليها و ذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الاقراض والبنوك .

الحكومة :

و تمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة و تحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجالات المعاملات في المنتجات ونوعيتها و خصائصها و الاسعار التي قد تفرضها والضرائب و التأمينات .

المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الاخري التي تقدم نفس منتجات المنظمة او بدائلها للسوق و لهذا يجب دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم من خلال معرفة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية .

تكنلوجيا الصناعة :

و تمثل مدي التقدم الالي والتقنية في مجال انشطة وعمليات المنظمة و يتطلب ذلك دراسة المستوي التكنلوجي السائد والتكلفة العائدة الخاص بها و المناخ الذي يلائمها داخل المصنع وهذا الى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنلوجيا من خلال الوقوف على امكانية تمويلها ، ومدي قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من خلال جهة ثانية .

و يمكن للمنظمة ان تستعين بنموزج التحليل الذي طرحه مايكل بوتر في صورة تحليل خماسي للصناعة و لعناصر النافسة الختلفة .

و يهدف هذا النموذج الي اجراء تحليل لعناصر الصناعة و دراسة مختلف الاطراف و تتمثل عناصر نموذج بوتر لتحليل الصناعة فيما يلي :

- المنافسون في الصناعة
- المنافسون الجدد المحتملين
- منتجو للسلع البديلة
- قوة الموردين
- قوة المشترين

هنالك خمسة عناصر يجب دراستها و تحليلها والوقوف على المعـــاملات المتداخلة فيما بينها بالوقوف على الهيكـــل العـــام للـــصناعة و التعـــرف التنافسي للمنظمة .

- **المنافسون في الصناعة :ـــ**

و يمثل هذا العنصر مرتكز بوتر بأنه يشير الي التقاء العناصر الاربعة و من اهم العوامل المؤثرة على شدة المتنافسين بين المنافسين حالياً لصناعة معينة ما يلي :

- معدل النمو في الصناعة
- مقدار التكاليف الرأسمالية
- مستويات تميز المنتج
- مركز العلاقة في السوق
- تكاليف التبديل
- درجة التوازن بين العاملين
- موانع الخروج المرتفعة
- زيادة الطاقة و لكن بشكل متقطع

العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة :

و في هذا الصدد يمكننا ان نعتبر ان ذلك يتوقف على مدي قوة تـــاثير و ارتباط العامل بمجالات و انشطة المنظمة فكما كان التاثير مباشـــر فـــان العامل البيئي في هذه الحالة يميل الي ان يكون من عوامل البيئة العامة .

المعلومات عن البيئة الخارجية :

تتعدد العوامل البيئية العامة والخاصة الواجب تحليلها و تقييم نتائجها ومن اهمها :

- المعلومات الاقتصادية : ومنها ما يتعلق ب :
- الدخل و توزيعه على مجالات الانفاق والادخار
- الحالة المالية ومصادر التمويل المتاحة و اهمية كل منها
- الهيكل الاقتصادي لقطاعات و منظمات المجتمع
- القيود التجارية فني مجال الاعمال
- دور الاعمال

النمط الاقتصادي المتبع من قبل الدولة – شامل – قطاع عـــام – قطـــاع خاص مشترك ومن اهم مصادر الحصول على المعلومات الاقتـــصادية: الهيئات و المؤسسات الحكومية المختلفة ففي جمهورية مصر العربية على سبيل المثال يمكن الحصول على مثل هذه المعلومات من :

- الوزارات – وزارة التخطيط – وزارة الاقتصاد – وزارة التجـــارة – وزارة القوة العاملة
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء
- المؤسسات الاعلامية كالاهرام الاقتصادي
- مكاتب الخبرة الاستثمارية المالية والادارية والاقتصادية
- النشرات الاقتصادية للبنوك مثل النشرة الاقتصادية للبنك الاهلي

المعلومات الاجتماعية والثقافية و منمها ما يتعلق بـــ :

- التغيرات السكانية والخصائص الديمجرافية

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الثاني

المبحث الثاني

تحليل عناصر البيئة الداخلية

المبحث الثاني

تحليل عناصر البيئة الداخلية :

العوامل الداخلية الواجب دراستها او تحليلها [1]

- عند اجراء عمليات التوصيف و التحليل والتقييم الداخلي يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القرارات و الامكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القرارات مادية كالاموال و الالات و المباني و المواد و غيرها او كانت بشرية ادارية وتنظيمية و تنفيذية و ذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي و مدي توافر الكفاءات الادارية المطلوبة والنوع المناسب ومدي توافر الافراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستثماري والتنظيم غير الرسمي و مدى قوته .

هذا الى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدي قوة العلاقات بين الافراد وتماسك جماعات العمل و مدي حرصهم على منظمتهم كذلك مدي سمعة المنظمة و اسمها التجاري في السوق .

فان الكثيرين يميلون الي دراسة العناصر الداخلية من وجه نظر وظائف المنظمة و تعني بها دراسة مجالات التسويق والانتاج والافراد والتمويل و لكنها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على ابراز مظاهر القوة والضعف .

و فيما يلي نعرض لك عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها و تحليلها

تحليل عوامل القوة والضعف في شركة سوني و ذلك على النحوالتالي :

- **التسويق :**

يعرف التسويق بانه النشاط الانساني الذي يتم ممارسة لاشباع حاجات الافراد من خلال عمليات التبادل فالحاجات و الرغبات الخاصة بالعملاء

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح – الادارة الاستراتيجية - العصرية – المنصورة – ص

تعتبر هي الموجه الرئيسي بسرعات ظروف المجتمع و قيمـــة تقاليـــده و بالتالي فان الاستراتيجيات تبين لكي :

- تقدم المنتجات – سلع – خدمات ــ افكار التي يرغبها العملاء
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء و ترغبهـــا المنظمة
- تتعرف على وسائل الاعلان و الاتصال الاكثر مناسبة للحصول الـــى العملاء
- تجمل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملاءمة العملاء

الانتاج و العمليات :

يعمل نشاط الانتاج علي خلق المنفعة الشكلية حيث يوجد شئ له قيمة لـــم تكن موجودة من قبل و قد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية او تـــصنيع منتجات او عمليات تجميعية او اجراء بعض المعالجات الصناعية علـــى المادة الخام .

و علي ذلك فان ادارة الانتاج تعد النشاط الخاص بادارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية .

يعد تقييم الانشطة و الوظائف الخاصة بالعمليات والانتاج مـــن النـــواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتي تتمكن ادارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة .

- **التمويل :**

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الامول و استخدامها و اجـــراء عمليات التخطيط المالي و الرقابة و التحليل و هذا الى جانب بحث موقف السيولة و الربحية بالمنظمة والاهتام بادارة النقديـــة والاصـــول الثابتـــة والمتداولة

فمن الضروري الوقوف على مصادر الاموال الداخلية والخارجية واهمية كل منها كذلك الطويلة والقصيرة و بحث التطور في قيمة الاسهم و تقدير

اعباء الديون هذا الي جانب بحث مدي التوافق بين مصادر الاموال واستخدامها سواء من حيث المجال او الاجال كما يجب دراسة التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية وقائمة نتائج الاعمال المتوقعة و تحليل التعادل لبحث مدي فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات و معاملات المنظمة .

- **الأفــراد :ـ**

تعرف الادارة الافراد بانها ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتربية و تنمية المحافظة على قوة العمل والاقناع بها لتحقيق الاهداف الفردية العامة .

و على ذلك فان ادارة الافراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف السياسات للافراد و ذلك من اختبارهم و تعيينهم و تدريبهم و تنمية قدراتهم و حفزهم و توفير جو العمل المناسب لهم ... مما يؤثر الى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة .

*** الهيكل التنظيمي والادارة :**

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف ابعادها اذ يجب دراسة و تقييم درجة المركزية او اللامركزية التي يتم تطبيقها و دي فعاليتها في تحقيق اهداف المنظمة كما يجب دراسة السلطة والمسؤولية فالسلطة سواء كانت تنفيذية او استثمارية او وظيفية تؤثر الي حد كبير في امداد الاوامر والتعليمات و اتخاذ القرارات التنظيمية كما يجب دراسة و تحليل كافة عناصر تفويض السلطة ومدى التوسع اوالتطبيق فيه .

تقييم النواحي الداخلية :ـ

بعد ان يتم تحليل الانشطة يجب اجراء بعض المقارنات فالتحليل ليس هدفا

التقديرات الحكمية :

في بعض الاحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية اما لعدم الاساليب الأخري في المقارنة او للجهل بها او لعدم امكانية القياس الكمي او لغيرها من الاساليب في اجراء عميات المقارنة و خاصة في بعض المجالات الوسيطية الاجتماعية و التي يصعب حسابها او وجود معايير و نسب متفق عليها لقياسها .

كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل و المقارنة السابقة و ذلك باستقلال نواحي القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية او اغتنام فرصة بيئية او التلب على معوقات بيئية و من ذلك على سبيل المثال :

القيادة في تخفيض التكاليف :

فالمنظمة تستطيع ان تحقق ميزة تنافسية ان استطاعت ان تخفض التكاليف عند مستوى يمكنها من البيع بالسعر اقل من الشركات الاخري . مع تحقيق مستوي مناسب من الارباح .

التميز في المنتجات :

و هكذا التميز يمكن المنظمة من البيع بسعر أعلي من زيادة عدد الوحدات المباعة هذا الي جانب كسب ولاء المستهلكين و يكن الوصول الي هذا التميز من خلال تخفيض مخاطر او تكاليف استعمال المنتجات او تحسين مستوى ادائها خلال الخدمات الجديدة المقدمة للمستهلكين كضمان او التركيب او سهولة الخدمة او توفير قطع الغيار او اضافة استكمالات اضافية مطلوبة .

*** التركيز على قطاع او قطاعات معينة من السوق :**

يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق الي قطاعات و محاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع فمثلا كسب قطاع من خلال التميز و قطاع من خلال خفض التكاليف .

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي :

هنالك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلي و من اهمها :

- ان اعتبار عنصر معين من مصادر القوة او عوامل الضعف انما يتوقف على علاقتها بالعناصر الأخري فقد يمثل احد العناصر مصدرا للقوة في احد المنظمات و لا يكون كذلك في منظمة اخري بالنسبة للمنظمة الواحدة فان قوة او ضعف العنصر عملية نسبية و تختلف بحسب الزمن .
- ان المنظمة يجب ان توجه عناصر القوة فيها تجاه استقلال ما يمكن من فرص في البيئة فاذا افترضنا ان المنظمة تتمتع بجهاز كفاءة في بحوث التسويق و ان هنالك فرص بيئية تتمثل في وجود عملاء مترقبين في احدي المناطق فيمكن للمنظمة ان تعمل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة .
- ان المنظمة يمكن ان تواجه عناصر القوة فيها تجاه التقلب على اثر المخاطر المعوقات البيئية قدر المستطاع فاذا قلنا ان المنظمة تتمتع بجهاز كفاءة في بحوث التسويق ان هناك مخاطر او معوقات بيئية تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة فيمكن للمنظمة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الاسباب الرئيسية التي ادت الى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين .
- ان المنظمة يجب ان تستقل نواحي القوة التي تتمتع بها لاصلاح نواحي الضعف الداخلية فاذا تمتعت بجهاز قوى في البحوث و التسويق بينها هناك بعض في كفاءة مندوبي البيع فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم و دراسة اراء العملاء بما يؤدي للتقلب على هذا الضعف و يساعد في زيادة المبيعات .

- ان عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة بما يوضح العلاقة الوثيقة بين تلك العوامل تصورنا للمثال المبسط السابق عرضه و الذي يشير الى وجود منظمة تتمتع بوجود جهاز كفاءة في بحوث التسويق و الذي يساعدها في تحقيق الفرص و التقلب على المخاطر و معالجة نواحي الضعف .

- ان تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة و ذلك فيما يلي :

- المساهمة في تقييم القارارات و الامكانيات المادية و البشرية و العضوية المتاحة .
- ايضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخري .
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبليا و ذلك بما يسهم في القضاء على المعوقات البيئية .
- بيان نقاط الضعف حتي يمكن التغلب عليها و معالجتها او تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنطقة .

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الثاني

المبحث الثالث

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة التنافسية

المبحث الثالث :ـ

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة التنافسية

يحكم كفاءة تحليل العوامل البيئة الخارجية عدة عوامل :ـ

- تغيير او ثبات العوامل البيئية : الي جانب تعدد العوامل و تنوعهـا و تشابكها فان كفاءة التحليل تتوقف على مدي ثبات او تغير العوامل التي يتم دراستها و تقييمها فكما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كما كان تحليلها صعباً
- تعدد و تنوع العوامل البيئية : تتوقف كفاءة العوامل البيئية الخارجية على مدي تنوع العوامل البيئة و مدي تعقدها و تشابكهها و تأثيرها المتبادل فكلما زادت درجة التنوع و التعقد كان التحليل اصعب و احتاج الي امد الي طرق و اساليب فنية – رياضية – احصائية مستحدثة لاتمام هذا التحليل و في حالة تعدد و تنوع و كثرة عوامل البيئة العامة والخاصة المؤثرة .
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية : ـ

و يتوقف على هدف تعدى العوامل البيئية او مدى تغيرها و انما يضاف اليه ارجاع التكلفة المتعلقة للحصول على المعلومات البيئية و مدى امكانية الحصول على تلك المعلومات فقد تعدو المعلومات و لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها .

الكفاءات و الوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات :

تغير الكفاءات الادارية من اهم العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة هذا الى جانب مدي توافر الوسائل و الادوات التي تساعد على اجراء التحليلات المطلوبة كما توفرت الكفاءات والوسائل المطلوبة كما امكن تحقيق التحليل الملائم للعوامل البيئية .

- **أهمية و دراسة و تقييم البيئة الخارجية :ـ**

يتوقف نجاح المنظمة الى حد كبير على مدي دراستها للعوامـــل البيئيـــة المؤثرة و الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل بدرجة تأثير كل منها حست تساعد دراسة و قييم العوامل البيئية الخارجية للتحديد العديد مـــن النقـــاط اهمها :

- الأهداف التي يجـــب تحقيقهـــا و دراســـة البيئـــة الخارجيـــة التـــي تساعدالمنظمة على وضع الاهداف او التعديلها بحـــسب نتـــائج تلـــك الدراسات هذا الي جانب دورها في وضع الاهداف التشغيلية لمختلـــف الادارات على سبيل المثال تساعد على دراسة مصادر التوريـــد ادارة المشتريات المخازن على تحديد الكميات والانواع والاسعار و الوقـــت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة كما تـــساعد علـــى دراســـة المستهلكين ادارة التسويق و ادارة الانتاج في وضع البرامج التسويقية والانتاجية المطلوبة .

- **الموارد المتاحة :**

تساعد عوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (موارد اوليـــة – رأس مالية – تكنلوجية – آلات – أفراد) و كيفية الاستفادة منها و متـــي يمكن للمنظمة ان تحقق الاستفادة .

النطاق و المجال المتاح امام المنظمة :ـ

تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعـــاملات المتاحة امامها سواء ما يتعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع و منافذه واساليب و شروط الدفع – تحديد الاسعار و خصائص المنتجات المسموح بها والقيود العروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتـــسويقية المختلفة كما تساعد في بيان علاقاتها – التأثير والتأثر للمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل الامداد بالنسبة لها او تستقبل منتجاتها او تعاونها في عمليات و انشطة .

أنماط القيم والعادات و التقاليد و اشكال السلوك سواء الانتـــاجي او الاستهلاكي او التنافسي :

تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع الجماهير التي تتعامل مـــع المنظمة و ذلك من خلال الوقوف انماط التغيير السائدة وايهمـــا يحظـــي بالاولية كما تساهم تلك الدراسات في بيان منظور المنظمة كما يفيد فـــي تحديد خصائص المنتجات واسعارها و توقيت انتاجها و تسويقها .

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الثالث

صـــــــياغة الاســـــتراتيجية

المـــبحث الاول

رؤية و رســـــــالة المنظمة

الفصل الثالث

المبحث الاول :

رؤية و رسالة المنظمة [1]:ـ

مفهوم الرؤية التنظيمية و علاقاتها بالابعاد الاستراتيجية :

يتوقف نجاح المنظمة في المدي البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة و لذا فمن الجوهري التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية مشتقة بشكل مشترك نظراً لان رسالة و غايات المنظمة سيتم بنائها و صياغتها في ضوء تلك الرؤية مما يسهم في تركيز بؤرة الاهتمام للمنظمة بصورة قوية وواضحة

تعريف الرؤية :

هي تصور يجمع بين الخيال و الواقع ، الحلم و الحقيقة ، يخترق حجب الزمن يستطوى على تحديات الدور و الغايات المستقبلية للمنظمة تتجاوز الى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحالي .

و يجب التأكد على ان تكون هنالك رؤية مشتركة الموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة قبل ان يصبح بالامكان صياغة رؤية المنشأة . و لكي تتم صياغة الرؤية هنالك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار ، و هي التطور التكنلوجي – القرارات المحورية – النواحي المالية– متطلبات الملاك – بيئة العمل .

الطرق التي سيؤثر بها تكنلوجيا المعلومات على المنشأة و الصناعة مستقبلاً .

- اتجاهات حاجات العميد من السلع و الخدمات المستقبلية بمراعاة الاختلافات و التباين و الميل نحو التفكك في عدد من الصناعات
- تحديد المسار المستقبلي المحتمل للتطور و يتم في ضوئه اجراء تقويم لما يحتمل ان يعتبره العملاء ذا قيمة .

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح – الادارة الاستراتيجية – العصرية – ص١٣٥

- معدل السرعة التي يجري بها التغير بصفة خاصة فإن من الأهمية بمكان تطور العمل .

الرؤية اذاً تعني : ان يكون صورة المنشاة بالمستقبل مائلة امام كل فرد بها و تحكم هذه الصورة الادرة العليا فيما تتبناه من فلسفة و فكر وعقيدة لتحقيق مجموعة القيم والمبادئ الحاكمة لكل من المساهمين والعاملين و العملاء .

ان الفكر الاستراتيجي الذي يريد ان يكون استراتيجيا يمعني الكلمة عليه ان ينظر خلال جميع الاتجاهات : الامام – الخلف – اعلى – اسفل – جانبي – مستقبلي – تاريخي – فجميع العناصر في نهاية الامر توصلنا الي كيفية جعل التفكير الاستراتيجي يعمل لمنظار مستقبلي .

ان اعتبار صياغة الرؤية امرا هاما لا يعني الجمود و السماح للتخطيط طويل المدي بتقييد المنشاة ببرامج عمل موضوع مسبقاً يتسم بالثبات بل بحب ان تركز المنظمة على مسار مشترك التطور يتسم بالمرونة ، بناءا على وجهه النظر حول الموقف الداخلي و الخاجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تتميز بها المنظمة هذه الرؤية ستمنح المنشاة المرونة و الديناميكا التي تحتاجها من اجل التكيف المتواصل مع بيئة عمل متغيرة .

و بعد صياغة الرؤية وقبل المضى في الدراسات التفصيلية لخطوات الاستراتيجية ينبغي التعرف بشكل نهائي للكيفية التي يدرك بها كل مشارك الرؤية ومن اساليب تحقيق الرؤية و بذلك بعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل .

ومن المناسب هنا ان يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم بين الكلمات المذكورة .

علاقة الرؤية و الابعاد المختلفة للاستراتيجية:

تتسم الرؤية ببعض الخصائص و صفات المميزة لها دون غيرها من ابعاد الاستراتيجية حيث يراعي عند وضعها ما يلي :

- تغيير الرؤية و التصور المستقبلي عما ترغب المنظمة ان تكون عليه مستقبلاً
- يتم وضع مسودة الرؤية المستقبلية اولا ثم نحدد بدقة بمجرد الانتهـــاء من صياغة الرسالة والغايات و تقدم من خلال عملية المشاركة .
- تصاغ الرؤية او التصور المستقبلي بشكل عام و توضح ما يمكـــن ان تصبح عليها المنظمة و تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية و حادةلما بمكن تحقيقه مستقبلاً

خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية :

- تتصف بالالهام
- تتصف بالوضوح
- ذات معنى و مغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة
- تتسم بالاستقرار النسبي و تحوي قدراً من التحدي المستمر
- تعد بمثابة علامات مضيئة للطرق
- تستعدف تحفيز العاملين و ايضاً العملاء
- تتطلع الى المستقبل في اعتبارها
- تتصف بالايجاز و التحديد و الانجاز و التعبير عن التفوق المـــستمر في سوق معين

الرؤية تختلف عن الرسالة :ـ

فالرؤية هي طموحات المنظمة و آمالها في المستقبل و التـــي لا يمكـــن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وهي لا تمثل مرشدا محددا لإســـتراتيجيات المنظمة نظرا للعمومية والتوجهات التي تحتويها،و الرؤية هـــي الاســـاس العام الذي تبني عليه الرسالة من حيث ان الرسالة تحدد السبب في وجـــود المنظمة ، فالمنظمة تحدد في رؤيتها انها تطمع لان تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء ة الاســـواق مـــن

حيث تحديد الرسالة كيف تسعى المنظمة الى تحقيق هذا الحلـــم بمنهجيـــة معينة .

الفسلسفة التنظيمية :

تدرس القيم و المعتقدات المرشدة للطريقة التي تسلكها المنظمة في تنفيـــذ استراتيجياتها و خططها المستقبلية .

القيم و المعتقدات التنظيمة و من اهمها :

- بان تكون الافضل
- باهمية كافة عمليات التنفيذ
- باهمية المورد البشري و تنميته باستمرار
- بالجودة و الخدمة الممتازة لأبعد حد
- باهمية ان يكون معظم اعضاء المنشأة مبدعون
- بأهمية العلاقات غير الرسمية لتعزيز الاتصالات
- بأهمية النمو الاقتصادي و الارباح

سياسات العمل الرئيسة :

- استقطاب الكوادر المتميزة و المدربة
- استخدام التكنلوجيا المتطورة
- السرعة في الاداء و اتخاذ القرارات بفعالية
- تشجيع الابتكار و الابداع واقتراحات العاملين
- التميز و التفرد في خدمة الشركة

امثلة لرؤية بعض المنظمات العالمية :

مثال توضيحي لكيفية تحديد الرؤى المستقبلية

في ضوء انجاز لرسالتنا تتطلع منظمتنا الي تحقيق النجاح طويل الاجل

- الاقتراب من العميل
- تحقيق المركز الاول من حيث الخدمات المقدمة للعميل

- تحقيق المركز الاول من حيث الجودة
- تحقيق المركز الاول من حيث درجة الأمان
- تحقيق المسؤولية تجاه البيئة
- تحقيق مركز تنافس فيما يتعلق بالتكلفة

مفهوم الرسالة و اهميتها :

أولاً : مفهوم الرسالة :

اذا اردنا ان نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد انها تمثل الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها و منتجاتها وعملائها و اسواقها و يهدف المسبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و عملياتها و ممارستها .

بعض الأبعاد من بينها ما يلي :

- ان الرسالة تمثل الاطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها و خصوصيتها و هويتها عن المنظمات الأخري
- توجه الرسالة كافة الممارسات و التصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد المبرر لوجود المنظمة
- تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها الغايات و الأساس في وضع الأهداف .

ثانياً : اهمية وضع رسالة واضحه :

تتبع اهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق ادارة استراتيجية فعالة و لقد قامت احدي الدراسات الحديثة باجراء تحليل مقارنة لـ ٥٠٠ شركة بغية التعرف على اثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة و اعلانها بشكل ما ، تشمل هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الاداء واخري تتسم بانخفاض مستوى الاداء و خلصت تلك الدراسة الى ان اهتمام الشركات بوضع و تحديد رسالتها والافصاح عنها يعد من أهم اسباب تميز نجاحها

و يرجع اهتمام الشركات لتحديد رسالتها الي اسباب من بينها :

- ضمان الاجماع على غايات و اغراض واحدة التنظيم .
- الامداد باسس و معايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية
- بناء اسلوب و طابع عام ومناخ تنظيمي موحد .
- تحديد القيم و الاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الافراد
- تسهيل عملية ترجمة الاهداف الى اعمال تحتوي على مهام و انشطة و تحديد المسئولين في كل مكان .
- تحديد الاغراض التنظيمية و ترجمتها الي اهداف و تفصيلات محـــددة في صورة وقت و تكلفة و معايير اداء يمكن ان تسهم في عمليات التقيـــيم والرقابة .
- الامداد بالاسس الواضـــحة و المعـــايير المحـــددة للعمليـــة الاختيـــار الاستراتيجي .

مراحل تطورواهتمام المنظمات بالرسالة :

هنالك رسائل واضحة لمنظمات الاعمال فيما مضى اذ كان السعي نحو تحقيق اكبر قدر من الارباح من خلال بيـــع اكبـــر كـــم مـــن الوحـــدات والحصول على اكبر حجم من الايرادات مع تحمل اقل قدر من التكـــاليف والمصروفات ومن ثم يمكننا القول انه لم تكن هنالك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة ثم ملامح الاهتمام من خـــلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لاتعتمد على معايير محددة وفي مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التي يمكن صياغتها بدقة .

ويبين ان مراحل تطورواهتمام المنظمات يوضح تحديد رسالة المنظمـــة تتمثل في :-

عدم وضوح الرسالة.

وضع رسالة عامة .

وضع رسالة محددة.

مراعات الاولويات في عرض مضمون الرسالة.

المراحل هي :-

*** المرحلة الاولى :**

عدم وضوح الرسالة

ان صياغة الرسالة وتحديد الاهداف والغايات وبيان البدائل الاستراتيجية ورسم الخطط تعد امور بالغة الاهمية حتى يمكن تحصيص الموارد والوقت المتاح تحقيق التنمية والتطوير المنشودة ولكننا في بعض الاحيان لانجد الاهتمام الكافي من ناحية الشركات بمثل هذه الامور فترى ما هي اسباب ذلك :

ان الاجابة على ذلك تتمثل في تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة .

*** المرحلة الثانية :**

وضع رسالة عامة :

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها واتسامها باللامركزية ظهر الاتجاه لتنمية سالة عامة للمنظمة وتمثلت الاتجاهات في تلك المرحلة في مقولة البعض تحت (نسعي لزيادة ارباحنا او نحن نعمل على تحقيق اشباع افضل لاحتياجات عملائنا)

*** المرحلة الثالثة :**

وضع رسالة محددة تتمثل

تمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة في السعي لوضع رسالة مثالية بصورة اكبر تحديداً لمكانه المنظمة و دورها عن غيرها من المنظمات المنافسة و كان من اهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلي :

- تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها
- وصف لدور الرسالة في بيان مكانة المنظمة
- توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد

* **المرحلة الرابعة :ـ**

الاولويات في عرض مضمون الرسالة

اصبح وضع الرسالة من ابرز ما بلغت اهتمام المنظمة اذ تعددت اولويات النشاط و تشعبت المجالات التي توليها المنظمة اهتماما و تحديد الاولويات ترتيب المنظمة والغايات حسب المعايير التي تحددها المنظمة . فقد تري منظمة ما ان التزامها .

مداخل تحديد رسالة المنظمة :

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها لامنظمات في صياغة رسالتها و يتوقف ذلك على بعض المعاييروالاسس و من بينها نوع المنظمة و تصنيفات المنافع التي تقدمها وفئات الجماهير والاطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ونطاق نشاط المنظمة و فيما يلي نلقى الضوء على كل مدخل منها .

نوع المنظمة كاساس لتحديد الرسالة :

يمكن تصنيف المنظمات الى عدة تقسيمات ذلك بحسب بعض المعايير والتي من بينها حجم المنظمة كبير – متوسط- صغير و ملكية المنظمة (خاصة – حكومية – عامة) و دور المنظمة جوهري و ثانوي و بطبيعة الحال فان هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات و تقديرها لاستراتيجية وسياساتها التنظيمية . رسالتها

المنافع التي تقدمها المنظمة :

تتاثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التي تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية او المعنوية وة يعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات و **تتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :**

- المنظمات التي تقدم المنافع الاقتصادية و تركز على تحقيق المنافع الاجتماعية و النفسية بالدرجة الاولي من خلال تحقيق مصالح اعضائها .
- المنظمات الخدمية التي تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين

- منظمات المصالح العامة التي تقدم فرصها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع – الامن و الشرطة .

فئات الجماهير و الأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة :ـ

ان سبب تواجد المنظمة في المجتمع يرجع الى حاجة المجتمع اليها و حاجتها الي دعم قوي هذا المجتمع ومن هنا ياتي دور اطراف المجتمع في بقاء المنظمة و نحوها و تعدد الفئات المؤثرة في حياة المنظمة و يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة و دعم هذه الفئات و يترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات و تثبيت روابط الثقة و الود فيما بينها و من بين تلك الفئات العملاء – والموردون – و المجتمع – والحكومة و الممولين و غيرهم .

- التأكيد على المجتمع .
- التأكيد على العاملين
- التأكيد على العملاء .

نطاق نشاط المنظمة :ـ

تمارس المنظمات نشاطها في مجال جغرافي معين قد يكون منطقة محددة و قد تتزايد تدريجياً و تتسع فتصبح دولية النشاط انتاجيا و تسويقيا و يؤثر ذلك لا شك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة و يمكن ان يحدث تغيير و تطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص او مخاطر بيئية محيطة . ان التحول الذي تشهده المعاملات الحالية في مجال الاعمال والمتوقع ان يتسع نطاقه في القرن القادم نتيجة العولمة الزاحفة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية المستقبلية و الرسالة التنظيمية .

خصائص الرسالة الفعالة :ـ

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بايجاز على النحو التالي :

- **القابلية للتحول الي خطط وسياسات :ـ**

اذا يجب ان تتسم الرسالة بامكانية تحول الكلمات و الشعارات الي خطط و سياسات و برامج عمل و الا اصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها .

- **الواقعية والموضوعية :**

من سمات الرسالة الفعالة ان تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة و الاصرار على تحقيق اقصى استفادة من الامكانيات و الموارد المتاحة .

التكيف مع البيئة :ـ

يجب ان تحافظ الرسالة على اواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها و طبيعتها الحالية و توقعاتها المستقبلية .

- **التوجه نحو ظروف السوق و حاجات العملاء :**

فما نشأت المنظمة الا لاشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة تمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات و قواعد معروفة يجب اخذها في الاعتبار .

- الوضوح و الدقة [1]
- موجهه بحاجات السوق
- محددة النتائج

---

[1] ايمن حسين الميمي – الادارة الاستراتيجية- ص ٣٨
الموقع : www.googe.com

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الثالث

المبحث الثاني

الغايات و الأهـــــــداف

المبحث الثاني :-

الغايات والاهداف :

تشير الغايات الي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها من المنظمات المماثلة اذا تبين الغايات على هدى الرسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة و الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها و تدل على منتجها الاساس و الاسواق التي تخدمها والحاجات الاساسية التي تحاول اشباعها .

فان الغايات الواضحة تساعد على توجه الجهود والموارد الاستفادة منها الي اقصى حد ممكن كما تسير تحديد الاهداف الفرعية للوحدات و تساعد على فهم العاملين لدورهم بالاضافة الي تخصيص الموارد .

و يجب ان تتميز الغايات ببعض الخصائص من اهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة كما يجب ان تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (الجنس – السن – الموقع)

لماذا يجب ان نضع الغايات واضحة ؟

تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة و محددة و ذلك للعديد من

الاسباب اهمها ما يلي :

- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة اذ ان الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود
- توفير الاساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم فيجب ان تزخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية او بشرية لخدمة الغايات
- تركز الجهود الافراد الوحدات بحيث لا يحدث ازدواج او تضارب فيما بين الادارات والاقسام والافراد