

## المحاضرة رقم 1:

### مدخل الى التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis، مراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة داخليا و خارجيا، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية نجاح والبناء الإستراتيجي.

#### أولا : مفهوم البيئة

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود المنظمة (أي البيئة الداخلية) والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية والكفاءة الإستراتيجية للمنظمة في الداخل والخارج، و التي تم إدراكها بواسطة صانع القرار أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.

#### ثانيا : مفهوم البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن القيادة الإستراتيجية من التسيير بفعالية أكبر وأدق ، ولا يمكن للمنظمة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المنظمة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها.

#### ثالثا : مفهوم البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف و الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة ولا تقدر أن تسيطر عليها وتعمل على أن تتماشى معها بتوظيف إمكانياتها ومواردها وطاقاتها<sup>1</sup>.

#### رابعا : خصائص البيئة بشكل عام

<sup>1</sup> علي بشار بكر اغوان، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صناع القرار، 2011-07-30 ، على الموقع: <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/233858.html>، بتصرف.

- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم إطار البيئة.
- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.
- إن المنظمة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل منظمة تختلف من منظمة لأخرى.
- إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.
- ان البيئة الإستراتيجية هي خليط معقد من التفاعلات والتعاملات المعقدة والكثيفة والسريعة.

#### خامسا : أنواع البيئة بشكل عام

- البيئة الطبيعية : وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.
- البيئة الاقتصادية : ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.
- البيئة التكنولوجية : ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.
- البيئة الاجتماعية : وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.
- البيئة الثقافية : وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي بشار بكر اغوان، مرجع سبق ذكره، بتصرف.

- البيئة القانونية: ويضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.
- البيئة السياسية: ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع.
- البيئة الديموغرافية: ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.
- البيئة التعليمية: ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.<sup>1</sup>

### مفاهيم حول الموارد و الكفاءات

#### أولاً: مفاهيم حول الموارد

بالنسبة لـ " Barney " فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها. أما " Wernerfelt " مؤسس مقارنة الموارد RBV فيرى أن موارد المؤسسة تشمل " كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة وبطريقة أكثر رسمية فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة التي تعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وتحدد إمكانية تحقيق التميز".

أما " Shuen و Pisano و Teece "، فيرون أن الموارد تتمثل في " كل الأصول الخاصة بالمؤسسة والتي تكون صعبة النقل، ويرى آخر أن الموارد تتمثل في " كل ما يمكن المؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية". وعليه فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت ملموسة كالمباني والمعدات والتجهيزات المختلفة، أو غير ملموسة كالمعلومات والمعارف والسمعة.... والتي تسمح للمؤسسة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي بشار بكر اغوان، مرجع سبق ذكره، بتصرف.

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص ص 46-47.

استنادا إلى جملة التعاريف السابقة فإنه يمكن التمييز بين عدة تصنيفات للموارد؛ بحيث يرى Barney أن موارد المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:

- رأسمال مادي: ويتضمن التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، الأراضي، المعدات، المواد الأولية...

- رأسمال مالي: ويشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجزة...

- رأسمال بشري: ويتضمن التدريب، خبرات المسيرين والعاملين...

- رأسمال تنظيمي: ويشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق

الاتصالات بين الأفراد، علاقة المؤسسة بمحيطها...

و يصنفها آخر إلى :

- أصول مادية : كالمعدات، المباني، أدوات الإنتاج.

- أصول مالية: تتضمن كل مصادر السيولة من تسيير الخزينة، تسيير المديونية، جودة العلاقة مع الممولين،

مساهمين، بنوك..

- رأسمال فكري: ويشمل براءات الاختراع وحقوق الملكية، العلامات التجارية، نظم التسيير، قاعدة المعلومات

عن الزبائن، العلاقات مع الشركاء...

أما Wernerfelt فيقسمها إلى:

- أصول مادية : كالمصانع والمعدات...

- أصول غير مادية : كالبراءات، والعلامات التجارية، السمعة...

- الثقافة : كخصائص الجماعات، الروتين، المهارات الجماعية.<sup>1</sup>

ثانيا: مفاهيم حول الكفاءة

<sup>1</sup>ليوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 47-48.

من بين أولى التعاريف التي تطرقت لمفهوم الكفاءة ذاك الذي قدمه عالم اللسانيات 1973 N. Chomesky للكفاءة بأنها الدراية.

و يرى Grant أن عملية خلق أو إيجاد الكفاءة تتطلب مزج مجموعة من الموارد بإشراك عامل التعلم، والذي يحدث بالتكرار و التجربة، ومن ثم فإن عملية "مزج الموارد" تعتبر شكلا من أشكال التعلم التنظيمي، إذا فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي إلى تكوين الكفاءات. و يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي<sup>1</sup> :

-محصلة التوفيق بين الموارد؛

-معرفة كيفية التعبئة و التنسيق بين الموارد أي كيفية اختيار الموارد؛

-تسمح بتنفيذ نشاط أو عملية محددة و ضمان تحقيق هدف معين؛

-التعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي إلى تكوين الكفاءات.

---

<sup>1</sup>يوزيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 49.