**المحاضرة العاشرة /10**

**مقدمة :**

تحيط بالتسيير كعلم و كفن مجموعة عناصر هامة مؤثرة في شكل و محتوى مخرجاته و اهدافه .

إن السؤال الذي يطرح نفسه لدى أغلبية الناس في طفولتهم وربما أثناء حياتهم هو: ما الذي تود أن تكون عليه عندما تكبر؟ فكما يحتاج الناس إلى إصدار أحكام عن نوعية الشخصية والأنشطة والاتجاهات التي يجب تنميتها وتبنيها، فإن المنظمات كذلك تنتهج نفس الأسلوب.

1***-عنصر المنظمة :***

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها. إذ تستمد هذه الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي تحملها المنظمة ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة.

تعكس رسالة المنظمة الهدف العام، والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مستويات المنظمات المختلفة، ومن غير العملي والواقعي لأي منظمة أن تحدد أهدافها واستراتيجيتها بدون وجود رسالة واضحة

كما أن الرسالة تحمل إجابات لأسئلة تطرحها المنظمة: من نحن؟ ماذا نريد أن نكون؟ ما الذي نرغب فعله؟ فالرسالة تبين الطريق المباشر الذي ستتبعه المنظمة. إذ أنها الدليل لاختيار البديل.

والجدير بالذكر أن الرسالة الواضحة تصف القيم والأولويات في المنظمة، كما أن عملية وضع رسالة المنظمة تجبر الاستراتيجيين على التفكير في طبيعة ونطاق العمليات الحالية بالإضافة إلى تقييم جاذبية الأسواق وكذا الأنشطة المستقبلية. حيث تصور الرسالة الواضحة الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

كما تلعب صياغة رسالة المنظمة دورا هاما في تنمية الاستراتيجية، بحيث أنها تمثل معيار يتم الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية أي أن الاستراتيجيات التي لا تؤيد رسالة المنظمة يجب إهمالها أو إعطائها أولوية متدنية عند القيام بعملية تحليل وتقييم البدائل الإستراتيجية.

***2- عنصر الاستراتيجية:***

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق التسيير الفعال، فلا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أمورا عديدة من بينها نوعية احتياجات العملاء التي يجب إشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين.

وقد تم وصف الرؤية الاستراتيجية على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة غير الملموسة)"، كما أنها "ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة"، كذلك فهي تمثل "الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين"، ويمكن وصفها بدقة أكثر وهو أن "الرؤية لا تعني الهدف، وإنما هي نقطة موجهة، ترشد حركة المنظمات باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتخاطب مشاعر العاملين وذكاءهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح".

فالرؤية تعبر عن صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلا، وبصفة عامة يمكن القول عن الرؤية أنها:

* عبارة موجزة تخاطب القلب والروح.
* تركز على رغبة المنظمة في التميز والتفوق والإبداع.
* تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
* تشد وتجذب العاملين وتشحذ هممهم لتحقيقها.
* يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

وبالنسبة لصياغة الرؤية الإستراتيجية فإنها تمثل مباراة في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية الأنشطة المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، مما يساعد في وضع المنظمة على مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم به الإدارة إلى أقصى حد ممكن لتنميتها.

والجدير بالذكر أنه حينما تنجح الرؤية الاستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف الذي تنشده المنظمة ونوعية المسارات التي يجب اتباعها، وبالتالي سوف تكون الرؤية قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجية المنظمة، وكذا التأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية.

إن صياغة الرؤية الاستراتيجية تتسم بالعديد من الخصائص يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

* أن تكون واضحة وبسيطة وعباراتها دقيقة.
* أن تكون لها قابلية للتحول إلى خطط وسياسات.
* أن تكون واقعية وموضوعية.
* إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة.
* التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء.
* الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.
* أن يتم قبولها وتأييدها من طرف أعضاء المنظمة.
* تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانيات المنظمة وأهدافها من ناحية، وبين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى.
* تعزيز آلية المشاركة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
* القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

في هذا المنظورتمثل القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من الثقافة المؤسسية التي تحرص المنظمة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.

وامتلاك المنظمة القيم لا يمكن أن تكون فعالا إلا من خلال إعلانها وإيصالها لمختلف الجهات ذات العلاقة. فمن المفترض أن تكون هذه القيم مدركة ومحسوسة ويتقاسمها الجميع ويعيشونها، وإذا ما امتلكت جميع المنظمات قيما تجسدها سلوكياتها اليومية فإن هذه القيم لا يتم تغييرها يوميا، بل إنها تمثل مبادئ إرشادية للمنظمة وهي تتعامل مع من يحيط بها.

وتختلف القيم في المنظمات حسب خصوصية واعتبارات كل منظمة، وسنذكر منها ما يلي: الأخلاق، الجودة، السلامة (أي الأخذ بالبعد البيئي بعين الاعتبار)، الإبداع والمعرفة الربحية، تنوع المنتجات والخدمات، تنوع العملاء، الاستجابة للعملاء، التركيز الجغرافي....الخ.

فالقيم تعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيا ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات. وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها الزبائن ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذ القرارات، وتحدد هذه القيم علاقات الأفراد بعضهم ببعض في وكيف يسلك العاملون سلوكا أخلاقيا في المؤسسة، وتنمو هذه القيم في المؤسسة بشكل تدريجي المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع وغير رسمي، وتغيرها يكون نسبيا عبر الزمن، بفعل قادة المؤسسة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

يجب الحديث هنا عن تحديد الأهداف الاستراتيجية..كيف ؟

إن الأهداف هي عروس التخطيط، فلا وجود لتخطيط بدون أهداف، ويتعين على المنظمة تصميم أهداف استراتيجية طويلة الأجل تهيء إطارا لعمل الإدارة بما يؤدي إلى بلوغ غايتها وتحقيق رسالتها.

يمكن القول أن الأهداف الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، على أن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم. وبالتالي فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها. وقد قرن نجاح المنظمة والمدراء بتحقيق ذلك التناسق بين الأهداف بعيدة المدى وطلبات البيئة. وضمن هذا السياق وصفت الأهداف الاستراتيجية بأنها تعبير عن توقعات المساهمين داخل المنظمة وخارجها ومواردها البشرية وأغراضها ورسالتها، فهي غايات المنظمة ذات المنطق الكمي[[1]](#footnote-2).

يتم تصميم الأهداف الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا بالمنظمة، بحيث أنها أهداف تركز على مسائل عامة وعريضة ومن أمثلة هذه الأهداف: "أن تكون تكاليفنا أقل من منافسينا الرئيسيين"، "أن نقدم أعلى مستوى جودة بالسوق".

هناك العديد من الأسباب تبرر ضرورة وضع الأهداف بالنسبة للمنظمات، تتمثل فيما يلي:

1. تعتبر الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات، فهي تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة، كما أن الأهداف تفسر سبب المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فإن القرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
2. تساعد الأهداف في تركيز جهود الأفراد والوحدات لئلا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد.
3. توفر الأهداف الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم.
4. تساهم الأهداف في تفويض السلطة وذلك من خلال تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءا على الأهداف التي أنيطت لكل منهم.
5. إن الأهداف تساهم في تبيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما أنها تساهم في تبيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
6. تساعد الأهداف في عملية تقييم الأداء من خلال توفير الأسس والمعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء سواء كان على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل فرد[[2]](#footnote-3).

هنا نركز على الفاعلية المرتبطة بالأهداف ..لماذا ؟ حتى تتسم الأهداف بالفاعلية فقد أشارت نتائج الدراسات إلى ضرورة توافر مجموعة من الشروط وهناك من يطلق عليها خصائص الأهداف الجيدة وهي كالآتي:

* **القبول:** ويتحقق القبول من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وقد يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقا دون تحقيق الأهداف المزعمة.
* **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى، وبالتالي فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت.
* **المرونة:** أي قدرة الأهداف على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وحتى لا تكون هذه المرونة على حساب دقة الهدف أو أن يكون لها تأثير على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعة، فإنه يحبذ أن يحدد نطاق للتعديل (أن يكون تغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته).
* **الوضوح والفهم:** بمعنى ضرورة أن تصاغ الأهداف بالأسلوب الذي يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على السواء.
* **الملائمة:** أي أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها.
* **القابلية للتحقيق:** بمعنى أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات (المادية، المالية، البشرية) التي تمتلكها المنظمة، وكذا يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، ومراعاة العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.
* **التحفيز:** فكلما وضعت الأهداف في مستوى تحفيزي كلما ارتفعت إنتاجية الأفراد. أي أن الأهداف المرتفعة تثير تحدي الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز. فلا تثبط من هممهم، أو أن تكون سهلة التحقيق للغاية.

و يبقى السؤال المطروح بالنسبة للطالب الباحث في مثل هذه القضية , هو ماهي مستويات صياغة الأهداف الاستراتيجية؟

اعلموا , انه تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاث مستويات وهي:

1. **الأهداف الاستراتيجية:** تصاغ الأهداف الاستراتيجية بشكل عام وشامل من طرف الإدارة العليا، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
2. **الأهداف التكتيكية:** هي أهداف متوسطة الأجل، يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وتكون أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، فهي تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
3. **الأهداف التشغيلية:** تتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الاشرافية، تعد الأهداف التشغيلية أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز أنها أهداف قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

قد يسال أحدكم أيضا عن نقطة هامة وهي تتعلق بأساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية؟

نوضح لكم الامر كالتالي :

انتبهوا فهناك عدة أساليب يمكن اتباعها من أجل تحديد الأهداف الاستراتيجية نذكر منها ما يلي:

1. **أسلوب المشاركة:** أي مشاركة عدد من العاملين في المؤسسة في صياغة الأهداف الاستراتيجية لكونهم أكثر دراية ومعرفة بها وفي طبيعة الخدمات التي تقدمها لأنهم الأفضل من غيرهم في تحديد ما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل، وعليه فإن مساهمة عددا من الكوادر الوظيفية في صياغة الأهداف الاستراتيجية يساعد على إرساء أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
2. **دراسة الحالة:** وتعني تكليف جهة معينة داخل المؤسسة أو خارجها بإجراء تحليل شامل لوضع المؤسسة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ويشارك في هذه الدراسة الإدارات الوسطى والتنفيذية في المؤسسة والمديرون وفريق التخطيط الاستراتيجي، ثم يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءا على نتائج تلك الدراسة.
3. **فرق العمل:** وتعني تكليف فريق عمل متخصص من الخبراء لتحديد الأهداف الاستراتيجية، وقد يكون فريقا واحدا متمثلا بفريق التخطيط الاستراتيجي يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف، كما أنه قد تشكل عدة فرق لذلك، حيث يأخذ كل فريق جانبا من نشاط المؤسسة ويرسم لها الأهداف الاستراتيجية، ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق التخطيط الاستراتيجي الرئيس لضمان وحدة هذه الأهداف وانسجامها.
4. **العصف الذهني:** ومن خلال هذا الأسلوب يتم وضع الأهداف الاستراتيجية عن طريق تكليف مجموعة من المتخصصين بدراسة ومناقشة تلك الأهداف من خلال العصف الذهني مستندة على خبراتها في هذا المجال ومعرفتها الواسعة بواقع المؤسسة وإمكاناتها وقدراتها الذاتية ومواردها البشرية والمالية والفنية والتقنية لوضع الأهداف الاستراتيجية.
5. **أسلوب دلفي:** يقتضي هذا الأسلوب قيام لجنة من الإدارة العليا وفريق التخطيط الاستراتيجي المكلف بوضع الاستراتيجية بصياغة مقترح للأهداف الاستراتيجية، كل يعمل على انفراد، بعد ذلك تجمع المقترحات وتوزع مجتمعة على كل الأعضاء فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة، ثم يقدمها إلى مقرر الفريق ليقوم بجمعها وتوزيعها مرة أخرى لمتابعتها ومراجعتها للمرة الثانية وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معينة ومحددة للأهداف الاستراتيجية.

**3-عنصر البيئة :**

حيث يعرف التحليل البيئي على أنه مراقبة بيئات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غاياتها، وهو يتضمن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، فالتحليل الاستراتيجي يركز على بعدين مكملين، بعد داخلي (التحليل الداخلي للمنظمة) وبعد خارجي (التحليل الخارجي) خاص بمحيط المنظمة، على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح على المحيط، اي هي نسق , والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المنظمة والمحيط.

لكن كيف نقوم بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة؟ هذا سؤال مركزي و الجواب منهجيا يكون:

في هذا الصدد سيتم تعريف البيئة الداخلية، العناصر المكونة للبيئة الداخلية، أهمية تحليل البيئة الداخلية.

**أ- تعريف البيئة الداخلية:**

وهي التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي تتمكن من خلالها الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق. ولكي تتمكن المنظمة من صياغة استراتيجيتها لا بد لها من تحليل كاف وجيد لبيئتها وإمكانياتها الداخلية في وظائف ونشاطات المنظمة الرئيسية لأنها تعتبر الأعمدة الأساسية لأنشطتها[[3]](#footnote-4).

والمقصود من تحليل البيئة الداخلية هو عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة، وكذا وظيفة المنظمة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، وبالتالي فهي عملية تحليل الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كل على حدى، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ولمقارنتها مع المنافسين، من أجل تقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للبيئة[[4]](#footnote-5).

فلكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها مجالات قوة والتي تختلف عن مجالات الضعف، وسيتم الإشارة فيما يلي لمعنى القوة الداخلية والضعف الداخلي للمؤسسة كما يلي:

**مجالات القوة الداخلية:** وهي عبارة عن بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تسهم بشكل إيجابي في تطوير العمل وتحسين أداء العاملين لكي تعطي للمؤسسة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة فيها وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، كما تتمثل عناصر القوة في مهارة القيادة الإدارية وكفاءة الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمادية ونظم المعلومات وقدرة عالية للتنافس وسمعة قوية ومخرجات نوعية تناسب متطلبات المجتمع وسوق العمل المعاصر وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**مجالات الضعف الداخلي:** وتعني انخفاض في مستوى أداء المؤسسة وهي تشمل ضعفا في مهارات القيادة الإدارية وتدنيا في الموارد المالية والبشرية والمادية وانخفاضا في إمكاناتها وفشلا في نظم المعلومات وانعدام صلتها بمؤسسات المجتمع وضعف علاقتها مع بقية المؤسسات المناظرة وغموض هيكلها التنظيمي وعدم تلبيتها لحاجات المؤسسة المستقبلية، وعليه ينبغي على الإدارات العليا أن تمتلك فكر استراتيجي واضح للمؤسسة وإدراك وتشخيص مجالات الضعف وتحديدها لغرض التقليل من آثارها السلبية، وتعمل جاهدة لتعزيز مجالات القوة لديها.

تبعا لذلك , نقف عند العناصر المكونة للبيئة الداخلية**:**

نقول انه تشتمل البيئة الداخلية على ما يلي:

1. **هيكل المنظمة**: ويقصد به نظامها في الاتصالات، الصلاحيات، تدفق العمل، تشريح المنظمة وعلى شكل خريطة تنظيمية، وإذا تطابق هيكل المنظمة مع الاستراتيجيات الآنية والمستقبلية فإن ذلك يعتبر نقطة قوة كبرى في المنظمة والعكس صحيح فعدم التجانس والتوافق ينتج عنه ضعف قد يعيق المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها مما ينعكس على أدائها العام.
2. **حضارة المنظمة:** وهومفهوم يستخدم للإشارة إلى الفلسفة، والاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة والتي تكون الأساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة. وتتكون حضارة المنظمة من خلال الرسائل والاستراتيجيات السابقة التي تم إنجازها، كما أنها تكون العامل المؤثر بصورة كبيرة جدا في تشكيل الرسائل والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة، فحضارة المنظمة توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والاعتقادات حول أين كانت المنظمة في الماضي، وكيف كانت، وما هي الآن، وكيف ستكون في المستقبل.
3. **الموارد البشرية:** إن عمل أي مؤسسة يتحدد بناءا على وجود الموارد البشرية، وأصبحت تعد الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية والتقنية والفنية والخدمية والبحثية في المؤسسة التي تهتم بالمتابعة والإشراف وتنظيم العمل إداريا لضمان تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، كما أن نشاطها يتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والاختصاصات المطلوبة مع الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة في ميادين العمل المختلفة في المؤسسة، وإذا كانت المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عاليتين فإنها تستطيع وضع استراتيجيات مناسبة في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
4. **الموارد المالية والمادية**: يتوافر لدى أي مؤسسة قدر ما من البيانات والمعلومات عن أموالها أو ما يعرف بميزانية المؤسسة بالقدر الذي يرضي الإدارة العليا، ويتطلب نظام التخطيط الاستراتيجي تجميع ودراسة أكبر قدر من البيانات عن الجوانب المالية من الموازنات التقديرية والتقارير المالية والحسابات الختامية وغيرها من المصادر المهمة، كما أنه كلما توفر التمويل اللازم وتعددت مصادره وقنواته أصبحت المؤسسات أكثر قوة لتستطيع التوسع في تقديم خدماتها والارتقاء بمستوى أداء برامجها من حيث الكم والكيف نحو الأفضل وتتطور أنشطتها لتخدم أكثر عدد ممكن من المستفيدين أما الموارد المادية في أبنية المؤسسة والأجهزة التقنية والمرافق الخدمية والأثاث المكتبي، فهي تتضمن موقع المبنى وتصميمه المعماري ومساحته وورش الصيانة والمعامل الفنية والأجهزة والمعدات ومكاتب الإدارات والخدمات والمكتبة العلمية وقاعات الندوات والاجتماعات ومساحات الحدائق الخضراء وقاعات للمطاعم والكافتيريا ومكاتب الطباعة والنسخ...الخ
5. **أهمية تحليل البيئة الداخلية:** إن دراسة البيئة الداخلية يساعد المنظمة لتبيان نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل معالجتها، ومن خلال النقاط التالية سنوضح أهمية تحليل البيئة الداخلية:

1/ المساهمة في تقييم الإمكانيات المادية والبشرية.

2/ اكتشاف نقاط القوة وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

3/ معرفة نقاط الضعف.

4/ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها ومدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.

5/ معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

6/ إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...الخ

وبالتالي فإن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف وهو أمر لازم لتحديد الفرص التي يمكن أن تستغلها المنظمة، وكذا التهديدات وكيفية مواجهتها، وأن تحديد نقاط القوة والضعف يساعد على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات.

**ب - تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:**

يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة مراحل يتم فيها جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها وتقييمها. وسنتطرق إلى تعريف البيئة الخارجية، متغيرات البيئة الخارجية، أهمية تحليل البيئة الخارجية.

1. **تعريف البيئة الخارجية:** ويقصد بها مجموعة العوامل التي تحيط وتؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة واستراتيجيتها وتتمثل هذه العوامل في المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعة، التكنولوجية والثقافية ... وغيرها.

كما تعرف البيئة الخارجية على أنها جميع الحالات والظروف والمؤثرات التي تجرى وتدور في محيط المؤسسة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، كما أنها تشمل حياة المؤسسة في الخارج، وبما أن هذه الحياة غير ثابتة بل متحركة باستمرار ومتفاعلة بشكل دائم مع عناصرها وظروفها، فإنه يتطلب من الإدارة العليا في المؤسسة وفريق التخطيط الاستراتيجي ومدراء الوحدات الإدارية الارتقاء بمستوى تفكيرهم وأن يعتمدوا في عملهم على المنهم والإبداع بحيث ينسجم مع ديناميكية البيئة وحيويتها ونشاطها، والتي تتصف بالمتغيرات، كما يتطلب منهم السيطرة والاحتواء من خلال اتخاذ قرارات صائبة ذات نتائج مثمرة وملموسة.

وعليه فإن البيئة الخارجية تتمثل في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة وبالتالي تؤثر في المنظمة، إلا أن المنظمة لا يمكنها أن تؤثر فيها. وعليه فإنه ينبغي على المنظمة دراسة ومتابعة هذه المتغيرات باستمرار. ويمكن القول أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها في خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها.

1. **متغيرات البيئة الخارجية:** تعرف البيئة الخارجية على أنها بيئة الفرص والتهديدات وتشتمل البيئة الخارجية على المتغيرات التالية:
2. **المتغيرات الاقتصادية:** وتشمل العديد من العناصر كالدخل القومي، معدل الفائدة، الناتج القومي، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسة الجمركية، درجة النمو، الضرائب ... وغيرها.

فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها[[5]](#footnote-6).

1. **المتغيرات الاجتماعية:** وتشمل العادات والتقاليد، اللغة، نسبة الأمية، معدلات النمو السكاني، توزيع السكان على المناطق الجغرافية، دور المرأة في المجتمع ...الخ.
2. **المتغيرات الفنية أو التكنولوجيا:** فالتغير السريع الذي يحدث في التكنولوجيا يؤدي إلى صعوبة التنبؤ بالخطر الحقيقي الذي يمكن أن تواجهه المنظمة، وبالتالي عليها المتابعة وبصفة مستمرة أي تطور فني يحدث، مثلا عندما نزلت الأقلام الجافة للسوق لكي تحل محل أقلام الحبر لم تتوقع الشركات المنتجة لأقلام الحبر أن الأقلام الجديدة سوف تشكل تهديدا أو خطرا عليها في السوق.
3. **المتغيرات السياسية والقانونية:** وتتمثل في درجة الاستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، الأحزاب، القوانين السائدة، النقابات والاتحادات...الخ
4. **المتغيرات الدولية:** ومنها التكتلات الدولية الاقتصادية، الأحلاف العسكرية، التجمعات الاقتصادية ...الخ. ويمكن القول إن مثل هذه القوى لا تؤثر بطريقة مباشرة على نشاطات المنظمة في المدى المنظور، ولكن يمكن أن تؤثر على القرارات ذات المدى الطويل وعلى إستراتيجية المنظمة.
5. **أهمية تحليل البيئة الخارجية:** لتحليل البيئة الخارجية أهمية كبيرة نظرا لأن تأثير البيئة يختلف من منظمة لأخرى، وتتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يلي:

* **توفير المعلومات**: فعلى الإدارة الاستراتيجية تحليلها وتمحيصها، لأنه على ضوء هذه المعلومات تتمكن من التحكم في العديد من الأنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، كما أنه من الضروري التأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء الواردة غير مسموح بها.
* **في صياغة الأهداف**: إن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يساعد على وضع أو تعديل الأهداف والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما أنه يساعد في جعلها أهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية.
* **صياغة استراتيجية الموارد**: حيث أن فهم المتغيرات البيئية المختلفة يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد ...الخ) وبالتالي كيفية الاستفادة منها.
* **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها (السلع، الخدمات، طرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، القيود المفروضة من قبل الجهات القانونية والتشريعية...الخ) كما أنه يساعد في توضيح علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى (سواء كانت تمدها بالمنتجات أو تستقبل منها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها).
* إن تحليل البيئة الخارجية يساهم في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية وكذا أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات.
* إن تحليل البيئة الخارجية يساهم في صياغة رسالة المنظمة ومجال عملها كما أنه يبين الفرص التي يمكن اقتناصها وكذا المخاطر والمعوقات الواجب تجنبها.
* يساعد تحليل البيئة الخارجية المنظمة على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافيا أو زمنيا، وبتوجهات المنافسين والمشرعين والسياسيين.

**الخلاصة :**

إن دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة تعد من أولويات التخطيط الاستراتيجي إذ تقدم للإدارة العليا والإدارات الأخرى بعدا علميا يسهم في تجاوز المعوقات والمشاكل ويوفر فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة، حيث أن البيئة الخارجية لا بد أن تكون موضع اهتمام الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات العامة. فللبيئة أهمية كبيرة لأنها قد تقدم فرصا ذهبية للمؤسسة وأنه عند استثمارها لهذه الفرص تستطيع أن تحقق أهدافها بنجاح وبصورة سريعة وتتفوق على منافسيها، أو قد تشكل تهديدا على مسيرة المؤسسة وقد تبرز مشاكل تحول دون تطورها ولذلك ينبغي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة.

مما سبق فإن لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية أهمية كبيرة بالغة لرسم أي استراتيجية للمنظمة، فالتحليل الجيد للبيئة الداخلية يبين عدة نقاط أساسية تعتمدها المنظمة لصياغة استراتيجيتها كنقاط القوة ونقاط الضعف، وبذلك تساهم في تحديد بعض الأهداف، فتبرز مدى فعالية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمية.

**مراجع المحاضرة :**

-نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية-المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1 (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).

-عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي ,بيروت.

-الطيب الدوادي، "أثر تحليل البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية "في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الخامس (2007)،.

Raymond-Alain Thietart, La Stratégie d’entreprise, 2é édition (paris, France : édisience, 1993)-

-Alain Charles Martinet, Management Stratégique (Organisation et Politique) (paris, France : édisience, 1994),

1. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية-المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1 (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004)، ص94. [↑](#footnote-ref-2)
2. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي ,بيروت، ص30. [↑](#footnote-ref-3)
3. الطيب الدوادي، "أثر تحليل البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية "في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الخامس (2007)، ص39. [↑](#footnote-ref-4)
4. Raymond-Alain Thietart, La Stratégie d’entreprise, 2é édition (paris, France : édisience, 1993), p86. [↑](#footnote-ref-5)
5. Alain Charles Martinet, Management Stratégique (Organisation et Politique) (paris, France : édisience, 1994), p.34. [↑](#footnote-ref-6)