

مهام



المحاضرة الخامسة التحليل الاستراتيجي

3/3 خطوات التحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الخارجية:

إنّ التطور الذي يحدث في البيئة الخارجيّة لأية منظمة أعمال لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد، وإنما صار أيضاً شديداً التغيّر. فلم تعد أية منظمة أعمال تأمن غدها في مثل هذه البيئة، ولذلك فإنّ عدم قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بالشكل الأمثل قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل. وإنّ معظم الكتاب والممارسين يؤكّدون ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجيّة للتوصل إلى الفرص (OPPORTUNITIES)، والتهديدات (THREATS) من خلال خطوات محددة.

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

1-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية:

تختلف هذه المتغيرات من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر لنفس المنظمة، حسب موقف وظروف المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الاستراتيجيون ومستشاروهم في الإدارة الاستراتيجية هم المسؤولون عن اختيار المتغيرات البيئية المؤثرة في بيئة المنظمة

2-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية:

بعد أن يتم تحديد المتغيرات البيئية الرئيسية تأتي خطوة تحديد مصادر المعلومات، التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعّالة للمتغيرات البيئية المختلفة. ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر الثانوية والأولية.

أ- المصادر الأولية للمعلومات البيئية (غير المنشورة):

من أمثلة هذه المصادر: المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة، والمؤتمرات العلمية المتخصصة.

الخ

ب- المصادر الثانوية للمعلومات البيئية:

من أمثلة هذه المصادر: تقارير الغرف الصناعية والتجارية، والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة وغير المكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة، حيث يمكن أن تشترك المنظمة في بحوث الحاسب الآلي والتي تعطيها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة.

3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية:

تستخدم المنظمات العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة والتي تقسم إلى قسمين هما:

أ-أساليب وصفية:

هي تلك التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي، ونستخدمها إذا أردنا التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تحتاج إلى هذا النوع من التقدير، وخاصة تلك التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية، وفيما يلي نذكر أهم أساليب التنبؤ الوصفية استخداماً مع شرح موجز لكل منها:

1-أسلوب الاستقصاء:

من الأمثلة عن هذا الأسلوب القيام باستقصاء المستهلك عن نيّتهم في الشراء، ويُعدُّ هذا الاستقصاء جيّداً في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية، حيث أنّ عدد المستهلكين يكون محدوداً.

2-أسلوب العصف الذهني أو قدح الذهن Brain-Storming

وفق هذه الطريقة يتم عرض الموضوع في الجلسة على أعضاء الجلسة، ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد ممكن من الأفكار فيما يخص الموضوع المطروح للمناقشة.

ويحكم نجاح هذه الجلسات أربعة شروط هي:

1-تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

2-يجب العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع.

3-كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها.

4- يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة من خلال محاولة إضافة عناصر جديدة إليها، أو حذف بعض العناصر منها أو ربطها بأفكار أخرى، بحيث تتكامل أدوار الأفراد في الجلسة ولا تتناقض، وقد أوصى Osborne مبتكر هذا الأسلوب باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية.

ب- أساليب كمية:

بالإضافة إلى الوسائل الوصفية للتنبؤ يجب على مصمم الاستراتيجية أن يستعين بكافة الأساليب الكمية الممكنة، لتساعده في التوصل إلى تنبؤ فعال بالظروف البيئية المحيطة، ومن أهم هذه الأساليب: أسلوب السلاسل الزمنية، البرمجة الخطية. الخ

4- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة:

بعد اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة يجب على المدراء الاستراتيجيين أن يعملوا على تقييم تلك الفرص والتهديدات. الأمر الذي يوجه استراتيجيات المنظمة لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات وصولاً لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومن أهم المصفوفات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق ذلك هي مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، وفيما يلي شرح لخطوات إعداد هذه المصفوفة

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix) (The External Factor Evaluation)

تسمح مصفوفة تقييم العوامل الخارجية للاستراتيجيين بتلخيص وتقييم المعلومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، والتنافسية، وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على الحكم والتقدير الشخصي، لذلك فإن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، وفيما يلي خطوات إعدادها:

1- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الصناعة التي تعمل بها المنظمة، ويجب أن تكون بين 10 إلى 20 عنصر.

2- تقدير وزن نسبي لكل منها يتراوح ما بين صفر (غير مهم على الإطلاق)، وواحد صحيح (مهم جداً).

ويشير الوزن النسبي إلى الأهمية النسبية للفرصة أو التهديد في نجاح الصناعة. ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان جميع العناصر عن واحد صحيح،

3-تقدير ترتيب لكل عنصر من العناصر السابقة من 4حتى 1 حسب المنظمة.

ويعبر الترتيب عن مدى فعالية الاستراتيجيات الحالية للمنظمة في الاستجابة للفرصة أو التهديد.

المقياس المستخدم:

العامل	الترتيب	4	3	2	1
الفرصة أو التهديد	استجابة متفوقة	استجابة فوق الوسط	استجابة وسط	استجابة ضعيفة	

4-الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر وذلك بضرب الوزن النسبي بالترتيب الخاص بكل عنصر. وهي تشير إلى أهمية كل عامل لنجاح الشركة في تلك الصناعة

5-الحصول على الدرجة المرجحة الكلية (الإجمالية) للمنظمة وذلك بجمع العمود الأخير (الدرجات المرجحة لكل عنصر)

ملاحظة:

1- بغض النظر عن عدد الفرص والتهديدات الرئيسية في المصفوفة فإن أعلى درجة مرجحة إجمالية

ممكنة للمنظمة هي 4، وأقل درجة مرجحة إجمالية ممكنة هي 1.

2-متوسط مجموع النقاط المرجحة هو 2,5

دلالة الدرجة المرجحة الكلية:

-تشير الدرجة المرجحة الكلية (4) إلى أن المنظمة تستجيب بطريقة ممتازة للفرص والتهديدات الموجودة في صناعتها، بمعنى آخر تستفيد استراتيجيات المنظمة بشكل فعال من الفرص وتتجنب التهديدات.

- تشير الدرجة المرجحة الكلية (1) إلى أن استراتيجيات المنظمة لا تستفيد من الفرص ولا تتجنب التهديدات.

- تشير الدرجة المرجحة الكلية الأعلى من (2,5) وهو متوسط مجموع النقاط المرجحة، إلى أن استراتيجيات المنظمة تستفيد من الفرص والتهديدات بشكل جيد ولكنه ليس ممتاز.

- تشير الدرجة المرجحة الكلية الأقل من (2,5) إلى أن استراتيجيات المنظمة لا تستجيب بشكل جيد للفرص والتهديدات

تطبيق عملي:

- شركة دواجن قامت بدراسة البيئة الخارجية للنشاط الذي تعمل به، وتوصلت إلى العوامل الخارجية الرئيسية المؤثرة في نشاطها على النحو الآتي:

الترتيب	الوزن النسبي	العوامل الخارجية الرئيسية
		<u>الفرص:</u>
4	0,3	زيادة الطلب على الطعام الجاهز بنسبة 10%
3	0,2	ظهور تقنية تغليف تقدم تخفيض تكلفة بنسبة 15% سنوياً
2	0,2	الأبحاث في الوراثة للدجاج تقدم نمو أسرع (20%) في إنتاج الصيصان
3	0,1	قوانين جديدة ستتحكم بهجرة العمال في هذه الصناعة
		<u>التحديات:</u>
1	0,1	ارتفاع أسعار الحبوب نتيجة ظروف الجفاف
4	0,1	زيادة المنافس الرئيس لنفقات إعلانه بنسبة 30%

المطلوب:

- 1- إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية للشركة
- 2- تحديد أهم العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط الشركة
- 3- تحديد الفرص والتحديات التي تستجيب لها استراتيجيات الشركة بشكل ممتاز
- 4- تحديد الفرص والتحديات التي تستجيب لها استراتيجيات الشركة بشكل ضعيف
- 5- قيم مدى فعالية استراتيجيات الشركة في الاستجابة للفرص والتحديات

الحل:

1- نقوم بإعداد المصفوفة كالاتي:

الدرجة المرجحة	الترتيب	الوزن النسبي	العوامل الخارجية الرئيسية
			الفرص:
1,2	4	0,3	زيادة الطلب على الطعام الجاهز بنسبة 10%
0.6	3	0,2	ظهور تقنية تغليف تقدم تخفيض تكلفة بنسبة 15% سنوياً
0.4	2	0,2	الأبحاث في الوراثة للدجاج تقدم نمو أسرع (20%) في إنتاج الصيصان
0.2	2	0,1	قوانين جديدة ستتحكم بهجرة العمال في هذه الصناعة
			التحديات:
0.1	1	0,1	ارتفاع أسعار الحبوب نتيجة ظروف الجفاف
0.4	4	0,1	زيادة المنافس الرئيس لنفقات إعلانه بنسبة 30%
2,9		1	الإجمالي

2- إن أهم العوامل الخارجية التي تؤثر في النشاط السابق:

• يتمثل في زيادة الطلب على الطعام الجاهز حيث أخذ أعلى وزن نسبي (0.3)

3--تستجيب استراتيجيات الشركة بشكل ممتاز للفرصة الآتية:

• زيادة في الطلب على الطعام الجاهز بنسبة 10% : حيث خلصت هذه الفرصة على الترتيب

(4)

- **-تستجيب استراتيجيات الشركة بشكل ممتاز للتهديد الآتي:**
- زيادة المنافس الرئيس لنفقات إعلانه حيث حصل هذا التهديد على الترتيب (4)
- **4-تستجيب استراتيجيات الشركة بشكل ضعيف للتهديد الآتي:**
- ارتفاع أسعار الحبوب نتيجة الجفاف حيث حصل على أقل ترتيب وهو (1)
- وبالتالي على شركة الدجاج أن تعمل بشكل أفضل على تجنب ذلك التهديد
- **5-يشير المجموع الكلي للدرجة المرجحة 2,9:** (حيث أنه أعلى من المتوسط 2,5):
- أن الاستراتيجيات الحالية للشركة تستجيب بشكل جيد لبيئتها الخارجية ولكن ليس بشكل ممتاز