

مهام



المحاضرة السادسة

التحليل الاستراتيجي

3/3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة وصولاً لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف STRENGESES ونقاط الضعف WEKNESES وفيما يلي الخطوات الرئيسية لإجراء هذا التحليل.

1-تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في المنظمة

2-تقييم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة

أولاً: -تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في المنظمة:

ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكانياتها ومن ثم القيام بعدة مقارنات والتي تمكننا من اكتشاف نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في المنظمة ومن أهم هذه المقارنات: المقارنة المرجعية أي المقارنة مع المنافسين، والمقارنة مع معايير نجاح الصناعة التي تعمل بها المنظمة، المقارنة مع الماضي

وللقيام بتقييم نقاط القوة والضعف هناك عدة مداخل للتحليل وعدة أساليب مفيدة في ذلك، ومن أهمها مدخل تحليل الموارد، مدخل تحليل سلسلة القيمة، وأسلوب النسب، أسلوب المراجعة الإدارية...الخ.

أولاً: مدخل تحليل الموارد: The Resources-Based View (RBV)

يؤكد هذا المدخل على أن الأداء التنظيمي يتم تحديده بشكل أساسي من خلال الموارد الداخلية التي يمكن تجميعها بثلاثة فئات هي:

الموارد البشرية (خبرات، معارف، مهارات...الخ)

والموارد المادية (آلات، معدات، مباني...الخ)

والموارد التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، قواعد بيانات، علامات تجارية، براءات اختراع...الخ)

الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة. وتُمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير.

ومن ثم يكون المورد ذو قيمة (نقطة قوة) إذا كان أفضل من مورد المنافسين، ولكن من المفيد أكثر بالنسبة للمنظمة كي تحقق ميزة تنافسية أن يتصف المورد بالآتي:

-نادر: أي لا تمتلكه الشركات المنافسة.

-صعوبة تقليده: أي من الصعب أن تقلده الشركات المنافسة أو من الصعوبة الحصول عليه.

-غير قابل للاستبدال: أي يجب ألا يكون لموارد الشركة بدائل.

ثانياً: مدخل تحليل سلسلة القيمة:

يقوم هذا المدخل على تقسيم أنشطة المنظمة إلى سلسلة أنشطة تخلق قيمة (أنشطة أساسية وأنشطة داعمة لها) ومن ثم فحص كل خطوة على طول مسار خلق القيمة بدءاً من عمليات سلسلة التوريد وصولاً إلى العمليات النهائية لتسليم المنتج، ومن ثم فحص كل نشاط من أجل تقدير التكاليف والإيرادات المرتبطة بكل نشاط، بشكل منفصل ويمكن أن تكون التكلفة من حيث المال والوقت، ومن ثم مقارنتها مع تكلفة وإيراد كل نشاط مقابل له في أنشطة المنافسين، ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقوة.



سلسلة القيمة بورتر 1985

ثانياً-تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة:

بعد اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة، يتوجب على المديرين الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد للتعرف على مدى أهمية كل منها، والتي تؤثر بالتبعية على الاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة.

ومن أهم الأدوات المستخدمة في تقييم العوامل الداخلية مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (من مصفوفة جنرال إلكتريك The Internal Factor Evaluation) (IFE Matrix):

تسمح مصفوفة تقييم العوامل الداخلية للاستراتيجيين بتلخيص وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية، وتعتمد هذه الأداة اعتماداً كبيراً على مجرد الحكم والتقدير الشخصي، لذلك فإن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، وفيما يلي خطوات إعدادها:

- 1-تحديد نقاط الضعف والقوة أمام المنظمة التي تعمل بها الشركة ويجب أن تكون بين 10 إلى 20 عنصر.
 - 2-تحديد الأوزان بحيث يتراوح ما بين صفر (غير مهم)، وواحد صحيح (مهم جداً) وذلك لكل عنصر من العناصر.
- ويشير الوزن النسبي إلى الأهمية النسبية لكل عنصر في المساهمة في النجاح لصناعة معينة، وبصرف النظر عن كونه يمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف فإن العناصر التي تعتبر ذات تأثير بالغ الأهمية على الأداء يجب أن تنال أوزاناً أعلى. ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان العناصر عن واحد صحيح.

3-تقدير ترتيب للعناصر حسب المنظمة: حيث (1، 2) لنقاط الضعف، (3، 4) لنقاط القوة. كالآتي:

العامل	الترتيب	4	3	2	1
		نقطة قوة أساسية	نقطة قوة ثانوية	نقطة ضعف ثانوية	نقطة ضعف أساسية (خطيرة)

4-الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر، وذلك بضرب درجة أو رتبة كل عنصر في الوزن النسبي له.

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

ملاحظة:

- 1- بغض النظر عن عدد نقاط القوة والضعف 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

$$2,5 = 4/(4+3+2+1)$$

دلالة الدرجة المرجحة الكلية:

-إذا كانت الدرجة المرجحة الكلية 4 فإن الوضع الداخلي للمنظمة قوي

-إذا كانت الدرجة المرجحة الكلية 1 فإن الوضع الداخلي للمنظمة ضعيف

-إذا كانت الدرجة المرجحة الكلية أقل من 2,5 فإن الوضع الداخلي للمنظمة أقل من الوسط

(وهنا إذا كانت الدرجة المرجحة الكلية أقل من 2,5 وتقترب كثيراً من (1) فهنا نصف الوضع الداخلي بالضعيف، وفي حال ابتعدت الدرجة المرجحة الكلية بشكل ملحوظ عن (1) فإننا نصف الوضع الداخلي للشركة بأنه غير جيد ولكنه ليس ضعيف)

-إذا كانت الدرجة المرجحة الكلية أكبر من 2,5 فإن الوضع الداخلي للمنظمة أعلى من الوسط

(وهنا إذا كانت الدرجة المرجحة الكلية أكبر من 2,5 وتقترب من (4) بشكل كبير فإننا نصف الوضع الداخلي للشركة بأنه قوي)، وإذا ابتعدت الدرجة المرجحة الكلية بشكل ملحوظ عن (4) فهنا نصف الوضع الداخلي بالجيد)

مثال افتراضي لمصفوفة تقييم العوامل الداخلية:

- متجر لبيع أجهزة الكمبيوتر (تجزئة): قام بدراسة البيئة الداخلية للمتجر، وتوصل إلى العوامل الداخلية الرئيسية المؤثرة في نشاطها على النحو الآتي:

الترتيب	الوزن النسبي	العوامل الداخلية الرئيسية
		القوة:
4	0,1	زاد متوسط شراء العملاء من 97 دولار إلى 128 دولار
4	0,3	ارتفعت الإيرادات في قسم الإصلاح بنسبة 16%
3	0,1	أدت العروض الترويجية داخل المتجر إلى زيادة بنسبة 20% في المبيعات
3	0,1	موظفو الدعم الفني في المتجر حاصلون على درجات جامعية في نظم المعلومات الإدارية
		الضعف:
2	0,3	تأثر موقع المتجر سلباً بالطريق السريع الجديد
1	0,1	غالباً ما يضطر العملاء للانتظار لإتمام الدفع

المطلوب:

- 1- إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية للشركة
- 2- تحديد أهم العوامل الداخلية المؤثرة على نجاح الصناعة التي تعمل بها الشركة
- 3- حدد أهم نقاط القوة في الشركة
- 4- حدد أهم نقاط الضعف في المتجر
- 5- قيم الوضع الداخلي للشركة

الحل:

- 1- إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية للشركة

الدرجة المرجحة	الترتيب	الوزن النسبي	العوامل الداخلية الرئيسية
			القوة:
0,4	4	0,1	زاد متوسط شراء العملاء من 97 دولار إلى 128 دولار
1,2	4	0,3	ارتفعت الإيرادات في قسم الإصلاح بنسبة 16%
0,3	3	0,1	أدت العروض الترويجية داخل المتجر إلى زيادة بنسبة 20% في المبيعات
0,3	3	0,1	موظفو الدعم الفني في المتجر حاصلون على درجات جامعية في نظم المعلومات الإدارية
			الضعف:
0,6	2	0,3	تأثر موقع المتجر سلباً بالطريق السريع الجديد
0,1	1	0,1	غالباً ما يضطر العملاء للانتظار لإتمام الدفع
2,9		1	الإجمالي

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

- تتمثل بارتفاع الإيرادات في قسم الإصلاح بنسبة 16%، بالإضافة لتأثر موقع المتجر سلباً بالطريق السريع الجديد

حيث حصل هذان العاملان على أعلى وزن نسبي (0.3).

3- أهم نقاط القوة في الشركة هي:

- زيادة متوسط شراء العملاء من 97 إلى 128 دولاراً، وارتفاع الإيرادات في قسم الإصلاح بنسبة 16%. حيث حصل هذان العاملان على أعلى ترتيب في نقاط القوة

4- أهم نقاط الضعف في الشركة هي:

- اضطراب العملاء للانتظار من أجل إتمام عملية الدفع.

حيث حصل هذا العامل على أقل ترتيب، وهذا يعني أنه أكبر مشكلة يواجهها المتجر.

- 5- **بمقارنة المجموع الكلي للدرجة المرجحة 2,9 مع المتوسط (2,5) نجد أنه أعلى منه وبالتالي تشير تلك الدرجة المرجحة الكلية التي حصل عليها المتجر إلى:**
أن الوضع الداخلي للشركة جيد حيث أنه: أعلى من الوسط ولا يقترب كثيراً من 4.

بعد أن أنهينا التحليل الاستراتيجي نكون قد توصلنا إلى تحليل SWOT

