

## الفصل التاسع

# تحليل بيئة المنظمة

تنقسم بيئة المنظمة إلى تقسيمين رئيسيين. البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

### عناصر البيئة الداخلية للمنظمة :

- ومن النماذج المعروفة في عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة نموذج تحليل البيانات الداخلي IDA ، حيث يهتم هذا النموذج - كما يشير إلى ذلك جل بروكس Jill Brooks - بجمع وتحليل البيانات التالية :
- 1- رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
  - 2- خطة العمل في المنظمة.
  - 3- مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل : العمر والجنس ومدة الخدمة.
  - 4- مخزون المهارات بما فيها تفصيل للمهارات المتوفرة في مواقع العمل المحددة. كم عدد الحاملين لمهارة مطلوبة وما هي مستوياتهم؟
  - 5- مؤشرات بيئة المنظمة مثل : الغياب ، الحوادث ، الإنتاجية ، الانضباط، الشكاوى ، تفاعل المستفيد ، المرض طويل وقصير المدى، التدوير ، حلقات الجودة ، مسح الاتجاهات ...
  - 6- استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة.

وبشيء من التفصيل يوضح أحمد سيد مصطفى بأن البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة. البشر مديرون ومرءوسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وكفاءتها وفاعليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السمعة والفروع ... الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة. وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومرءوسين. ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة. نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها.

أما المجالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة، فهي نظمها الفرعية. مثل نظم التسويق والإنتاج والموارد البشرية والشؤون المالية والبحوث والتطوير، والمعلومات. ويشمل ذلك هيكل مواردها سالف الذكر.

إن أيّاً من هذه المجالات قد يكون موضعاً لنقاط قوة أو ضعف. فمثلاً قد تكون نقاط قوة منظمة ما في نظام التسويق. فترى مواردها التسويقية وافرة فاعلة مثل عدد الفروع وحسن توزيعها جغرافياً وفاعلية تجهيزاتها والشهرة وكفاءات بشرية متميزة (مدير التسويق ومساعدوه واختصاصيو الترويج والتسعير والبيع) وتجد نقاط قوتها أيضاً في مواردها المالية، لكن نقطة ضعفها في النظام الإنتاجي بتقادم التكنولوجيا المستخدمة. ويتكامل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مع تحليل بيئتها الخارجية. فإذا توافرت نقاط قوة يتعين توظيفها في اقتناص ما يكشفه تحليل البيئة الخارجية من فرص سوقية. كذلك يجب تحديد نقاط الضعف كأساس للتخطيط لمعالجتها.

وأما التقسيم الثاني فهو البيئة الخارجية للمنظمة. وهذا ما سنركز عليه في هذا الصدد

لأثره المباشر على إستراتيجية المنظمة. ويفيد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تحديد الفرص والتحديات (أو التهديدات) التي تفرزها هذه البيئة. الفرص التي يتعين اقتناصها والتحديات أو التهديدات التي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييدها، أو التعامل الفاعل معها إن كانت واقعة لا محالة.

وواقع أن المنظمات تعمل اليوم في بيئة ديناميكية سريعة ومتسارعة التغير. فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين يحدث الآن في أسابيع وشهور. فبين عصر الفحم وعصر الكهرباء، ثم عصر الذرة مئات السنين. أما الآن فما بين عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية سنوات تعد على أصابع اليد. وحتى في أي من تلك المجالات الثلاث الأخيرة فإن الاختراعات والابتكارات تتوالى على مدى ساعات أو حتى دقائق. أيضاً على الساحة العالمية الاقتصادية السياسية فإن ما حدث من تطورات في العشر سنوات الأخيرة يفوق في نطاقه وآثاره ما حدث في معظم القرن العشرين. إذن فنحن نعيش عالماً سريع التغير، وربما وجدت أنك عندما توشك على الانتهاء من تصميم أهدافك، فإن بعضها يكون قد تقادم.

لقد تضاءلت مساحة الثوابت في هذه البيئة فطغت عليها المتغيرات. متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وفنية (تكنولوجية) وتشريعية ومادية تتسارع وتتشابك لتفرز فرصاً(\*) وتحديات.

(\*) يمكن تصنيف الفرص إلى نوعين. أما الأول فهو الفرصة السوقية، وتتمثل في اكتشاف احتياج السوق أو العملاء لمنتج معين لا يقدمه أحد من المنافسين أو يقدمه لكن بما لا يرقى لحاجات أو توقعات العملاء. وهنا يتعين استغلال هذه الفرصة وتقديم هذا المنتج. وأما الثاني فهو فرص أخرى متنوعة كأن يصدر تشريع أو قرار وزاري يقيد استيراد منتج منافس بشكل مؤقت. وهنا تستفيد المنظمة الصناعية، أو يلغى قيوداً على استيراد منتج معين مما يفيد المنظمة أو المنظمات التي تستورده لتبيعه في السوق المحلية. أو قد تأخذ الفرصة شكل خروج منافس قوى من السوق. أو انخفاض مرتقب في سعر مادة خام رئيسة.

فرص لا ينجح في استغلالها والإفادة منها إلا المنظمات التي أوتيت موارد بشرية متمكنة. أي مديرين أكفاء يحسنون قراءة المتغيرات البيئية واستشراف واكتشاف بل وخلق الفرص السوقية ثم استغلالها. ومع هؤلاء المديرين مساعدين ومرءوسين قادرين (عارفين وماهرين) ومدفوعين لأداء جاد مثمر ينجح في تحقيق ما رسمه المديرون من أهداف. هذا هو طراز المنظمات الفاعلة التي تنجح في اكتشاف وخلق الفرص، وتحييد التحديات أو التهديدات أو تحويلها لفرص.

### عناصر البيئة الخارجية للمنظمة :

يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة عنصران أساسيان. أما الأول فهو التحليل على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة. وأما الثاني فهو تحليل المتغيرات البيئية المحيطة. ويوضح أحمد سيد مصطفى هذين العنصرين كالتالي :

### التحليل على مستوى الصناعة :

يشير تعبير «الصناعة» في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها إستراتيجياً. فمثلاً، ينتمي الفندق إلى صناعة السياحة، والبنك إلى الصناعة المصرفية، وتنتمي شركة الغزل والنسج إلى صناعة الغزل والنسج.

### وفي هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية :

- أ - ما هو عدد المنظمات المنافسة التي تنتمي لنفس الصناعة؟
- ب - كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة؟
- ج - هل ينتجون ويسوقون أم يسوقون فقط؟
- د - ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة؟

هـ- ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات؟

و- هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد في هذا الصدد؟

ز- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، وما درجة حدتها؟

ح- من هم الموردون الذين يُعتمد عليهم في نطاق هذه الصناعة، وما هي خصائصهم، ونقاط ارتكازهم (المنتج/ السعر/ الترويج/ منافذ التوزيع/ الخدمات...).

ط- ما هي نقاط قوتنا التفاوضية إزاءهم؟

ويعد تحليل المنافسة مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والقيود. يمكن أن تسفر هذه العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء، وحيث يسهل الاستحواذ على السوق أو الأسواق التي يخدمها هؤلاء المنافسون. وقد تؤدي لتحديد المنافسين الأقوياء، ومدى فاعليتهم في الأسواق التي يخدمونها، وحيث قد يصعب الاستحواذ عليها. وفي كل الحالات يتعين أن تهدف إدارة الموارد البشرية لتهيئة وتطوير هذه الموارد بما يساعد على النجاح التنافسي وتنمية القدرة التنافسية.

### التحليل على مستوى البيئة المحيطة:

يتضمن إطار هذه البيئة عدة تقسيمات. وتجدر الإشارة إلى أن نطاق تحليلها يشمل الإطار المحلي والإقليمي والعالمي وهي للتحليل:

وأحياناً يطلق على هذا التحليل مصطلح PEST لأنه يتناول العوامل السياسية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية المتأصلة في البيئة التشغيلية التي تجد المنظمة نفسها فيها.

ويمكن استخدام مثل هذا التحليل في تسليط الضوء على الاتجاه الذي يلزم أن تسير فيه المنظمة والإشارة إلى الإستراتيجيات الملائمة للوصول إلى هناك، شريطة أن

يكون هناك أساس سليم بدرجة معقولة للتنبؤ بالكيفية التي يحتمل أن تؤثر بها هذه العوامل ذاتها (فردى ومجموعة) على البيئة التشغيلية إجمالاً، ومن ثم فرص المنظمة في البقاء فيها.

### تحليل PEST؛

<p><b>البيئة السياسية Political</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• السياسات الحكومية الجمركية والنقدية والضريبية والسعيرية والمواصفات القياسية للجودة.</li> <li>• الاتفاقيات السياسية/ الاقتصادية.</li> <li>• الأحزاب السياسية.</li> <li>• اتجاهات الوزراء والمشرعين.</li> <li>• علاقة الحكومة بالمنظمة.</li> </ul>	<p><b>العوامل البيئية Environmental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نفقات المستهلك.</li> <li>• معدلات الفائدة.</li> <li>• البطالة.</li> <li>• الاستثمار.</li> <li>• تكاليف الطاقة.</li> </ul>
<p><b>البيئة الاجتماعية Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيير في أسلوب الحياة.</li> <li>• حدوث تغييرات في القيم والثقافة.</li> <li>• التغيرات الديموغرافية (السكانية).</li> <li>• توزيع الدخل.</li> <li>• الاتجاهات نحو العمل.</li> <li>• الاتجاهات نحو وقت الفراغ.</li> <li>• معدلات التعليم وأنواعه.</li> <li>• اتجاهات ومعدلات الهجرة</li> </ul>	<p><b>البيئة التكنولوجية Technological</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة الاستثمار الحكومي.</li> <li>• المنتجات الجديدة.</li> <li>• سرعة التغيير.</li> <li>• التكنولوجيا الجديدة.</li> <li>• معدل الإنفاق على البحث والتطوير بواسطة المنظمة.</li> <li>• التحالفات التكنولوجية وآثارها على المنظمة.</li> </ul>

ويضيف أحمد سيد مصطفى أنواع أخرى من البيئات المحيطة بالمنظمة والتي يجب تحليلها أيضاً لأهميتها ، وذلك كالتالي :

### 1- البيئة الاقتصادية :

يهيئ تحليل المتغيرات البيئية الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع ومعدلات التضخم والانكماش وأسعار الفائدة أو تكلفة المدخلات المالية والبشرية (مستويات الأجور السائدة) ولامادية. فضلاً عن تقييم البنية الأساسية الاقتصادية (الطرق والجسور والموانئ وشبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء ... الخ) ، ومدى ما توفره من تسهيلات أو تشكله من قيود أو أعباء تكاليفية. وأثر ذلك على التكلفة الرأسمالية وتكلفة التشغيل للمباني المستخدمة كفروع أو منافذ توزيع ، وللتجهيزات مثل تلك المستخدمة في النقل أو في البيع الآلي.

### 2- البيئة الثقافية :

ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الثقافية افتراضات وتوقعات بشأن قيم واتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب، وتصميم المنتج أو المنتجات. وبسبب المؤثرات الإعلامية/الإعلانية على اتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية. وكذلك بشأن قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة كمديرين وقادة فرق عمل وأفراد عاملين، وقيم واتجاهات الموردين، والموزعين، وهذا كله يؤثر بدرجة أو بأخرى على مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.

### 3- البيئة التشريعية :

ويتيح تحليل المتغيرات البيئية التشريعية افتراضات وتوقعات بشأن القوانين التي تصدر وتلك التي تطور أو تلغى. وهي قوانين أو تشريعات مؤثرة في مجالات هامة

بشريا مثل تشريعات العمل ، وتسويقياً مثل الاستثمار والسجل التجاري والوكالات التجارية والجمارك والأسعار والتبيين والتغليف والعلامات التجارية والاحتكار والنقد الأجنبي والتصدير والاستيراد والإغراق<sup>(\*)</sup>. كما أن الأحكام القضائية التي تصدر في أي من المجالات تمثل مؤشرات لاتجاهات المحاكم بتعيين رصدها وتحديد آثارها.

#### 4- البيئة السوقية :

وتهمى تحليل المتغيرات البيئية السوقية افتراضات وتوقعات بشأن هيكل وخصائص وحاجات العملاء المشبعة، وغير المشبعة. وبشأن حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً. وهو ما يؤثر بدوره على مجالات تسويقية إستراتيجية مثل النقل المادي، وتحديد مواقع الفروع وأنماط تجهيزاتها، ومدى الحاجة للتمييز السعري لبعض قطاعات السوق المحددة على أساس جغرافي. وهذا بدوره يؤثر على احتياجات المنظمة من العمالة وتوزيعها على فروعها بما يتناسب واحتياجات هذه الفروع.

ولا يمكن القول بأن إحدى المتغيرات البيئية الخارجية أكثر ثقلًا من غيرها أو أعلى أهمية. بل إن هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آن لآخر.

(\*) يقصد بالإغراق قيام البائع سواء كان أجنبياً أو محلياً ، مصدرراً أو مستورداً - بشكل متعمد - ببيع المنتج بالسوق بسعر منخفض ، أقل من سعر التكلفة أو من السعر السائد بالسوق بهدف الإضرار بمنافسيه في هذا السوق وإزاحتهم.