

المحاضرة الخامسة: التحليل الإستراتيجي¹:

هو الآلية التي يتم من خلالها تدقيق ما توصلت إليه المؤسسة من نتائج بعد عملية التشخيص الاستراتيجي.

إنه العملة التي تستهدف من خلالها المؤسسة إلى فهم واقعها، وتحديد السبيل الأفضل للاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها. ويرتكز التحليل الاستراتيجي على تفتيت مكونات المؤسسة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية لتشريح واقع المؤسسة، محاولة لتحديد ما تمتلكه المؤسسة بدقة، وما يمكنها أن تبادر بصنعه في البيئة التي تعمل فيها.

ويكتسي التحليل الاستراتيجي أهمية كبرى تتجلى في كونه السبيل لصياغة رؤية المؤسسة المستقبلية، وتحديد مؤشرات العمل الاستراتيجية. كما أنه العملية التي تسمح للمؤسسة من رفع مستوى أدائها وتصحيح الأخطاء وتلافيها، تقليصا للفجوة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات السليمة بناء على المعلومات المتوفرة والتي تم التحقق منها انطلاقا من تحليل محتوى البيئة الداخلية والخارجية.

هذا، ويمكن التحليل الاستراتيجي من التعامل مع التغيرات البيئة المختلفة، من خلال وضع إجابات عن عديد التساؤلات أهمها: ما هي التغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل؟ ما الذي يحتاجه المستهلكون؟ ما الذي يفكر فيه المنافسون؟ وما هي مواقف أصحاب المصالح من أداء المؤسسة؟²

وبذلك يكون التحليل الاستراتيجي الآلية التي تستخدمها المؤسسة لتقرير وضعيتها في حقل نشاطها. من خلال الحصول على رؤية واقعية، حاضرة، وشاملة حول المؤسسة ومحيطها الخارجي.³

نماذج التحليل الإستراتيجي: يتم التحليل الاستراتيجي باعتماد أحد النماذج التالية:

➤ أنموذج swot

➤ أنموذج pestel

¹ - تم الاعتماد في هذه المحاضرة على مرجع: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى عين مليلة، 2012، ص 158- ص 170 (بتصرف)

² - راجع: عبد السلام إبراهيم عيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، شؤون علمية، ع10، 2008، ص 194.

³ - راجع مداح عربي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي، مجلة اقتصاديات، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.

➤ أنموذج أصحاب المصالح.

ويتم اختيار الأنموذج الملائم حسب موارد المؤسسة، الموقف الذي تتواجد به، الإستراتيجية المراد دراستها....

نموذج SWOT⁴: ويسمى كذلك أنموذج التحليل الرباعي، وتظهر مصفوفة SWOT من خلال المربع التالي:

	موجب	سالب
داخل المؤسسة	Strengths نقاط القوة	Weaknesses نقاط الضعف
خارج المؤسسة	Opportunity الفرص	Threats التحديات

ويعتبر هذا الأنموذج من أهم وأقدم نماذج التحليل الإستراتيجي؛ حيث شاع استخدامه مطلع ثلاثينيات القرن 20. وهو الأنموذج الذي يمكن المؤسسة من دراسة وإيجاد أحسن وضعية توافقية بينها وبين بيئتها، مما يسمح بإعداد أحسن إستراتيجية.

وكما هو موضح في المربع السابق، يقوم تحليل SWOT على تحليل البيئتين الداخلية من حيث مواطن القوة ومكامن الضعف، والخارجية من حيث الفرص الموجودة والتحديات (التهديدات) المحتملة.

البيئة الداخلية: تتمثل في جملة العوامل والمكونات المادية والبشرية والتنظيمية التي تتصل مباشرة الحدود الداخلية للمؤسسة، وترتبط ارتباطا مباشرا بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة.

⁴ راجع: الجبوري رائد وحسين خضير، تحليل SWOT وتأثيره في الأداء التشخيصي، الكلية التقنية للإدارة، هيئة التعليم النقدي، بغداد، ص 201.

- زكريا محمد زكريا وهبة محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم، مجلة العلوم التربوية، 4ع، ج1، أكتوبر 2016، ص 120.

- أمير حدفاني، بيئة المؤسسة والقرارات الاستراتيجية، دار الشيماء، باتنة، 2012، ص - ص: 130 - 131

وتختلف التسميات التي تطق على البيئة الداخلية، ففي الوقت الذي يسميها mlilles بالبيئة التنظيمية، يسميها porter البيئة العملية، ويطلق عليها tompson اسم بيئة العمل.

عناصرها:

الموارد المالية: المتمثلة في رؤوس الأموال.

الموارد الطبيعية: كالمباني، المعدات، المخازن، ...

الموارد البشرية: عمال، مهندسين، إطارات، خبراء...

موارد تنظيمية: نظم الرقابة، طرق التسيير، ...

الموارد التكنولوجية: الآلات، التقنيات، البرمجيات....

البيئة الخارجية: تتمثل في جملة العوامل المحيطة التي تشتغل في ظلها المؤسسة. ولهذه البيئة مستويات عديدة: البيئة المحلية، البيئة الوطنية، البيئة العالمية.

عناصرها: من أبرز مكونات أو عناصر البيئة الخارجية:

الجانب الاجتماعي الثقافي بما فيه من قيم، أنماط الحياة العامة، العادات، التقاليد، الخبرات المتراكمة، طبيعة المجتمع، الاتجاهات السائدة في المجتمع، السلوك الفردي والجماعي لأعضاء المجتمع..

الجانب الاقتصادي: ويشمل العوامل المرتبطة بالنمو، التضخم، الاستهلاك السوق، البطالة، الاستثمار، المنافسة، الميزان التجاري...

الجانب التكنولوجي: والذي يشمل مختلف العلوم والافكار لجديدة والآلات المبتكرة...

الجانب القانوني والسياسي: ويشمل مجموعة المتغيرات المرتبطة بالأنظمة القانونية والسياسية والقرارات الحكومية والدولية.

الجانب البيئي: والمتمثل في ما تحمله البيئة الطبيعية والجغرافية من خصائص ومؤهلات يمكن الاعتماد عليها أو أخذها في الحسبان أثناء التحليل.

فإذا كانت المؤسسة مقدمة على مشروع تجديد خدماتها مثلا، فاستخدامها لنموذج التحليل الرباعي يستوقفها عند أربع محطات:

- ✓ نقاط القوة التي تمتلكها لتجديد خدماتها: موارد بشرية، أفكار جديدة، طريقة عمل مبتكرة...
- ✓ نقاط الضعف: احتمال عدم استجابة الموارد البشرية لطريقة العمل الجديدة (مقاومة التغيير)
- ✓ الفرص المتاحة: ليس هناك من سبقها لهذا النوع من الخدمة، قوانين تشجع التنوع في الخدمات.
- ✓ التهديدات المحتملة: إمكانية المنافسة من طرف الأجانب لانفتاح البلد على العالم.

نموذج أصحاب المصالح: Stakeholders⁵

يمثل هذا النموذج واحدا من أحدث نماذج التحليل الإستراتيجي القائمة على فهم سلوكيات ومواقف أصحاب المصالح تجاه عمل المؤسسة ومشاريعها.

ويرجع اصطلاح أصحاب المصالح لإغور أنسوف I. Ansoff. مطلع الستينيّات. ولهذا النموذج علاقة وثيقة بنظرية النظم (الأنساق)، فحسب هذا النموذج تكون المؤسسة على علاقة وثيقة ببيئتها، تؤثر فيها وتتأثر بها وتحاول أن تتأقلم مع متغيراتها بالنظر للعناصر الموجودة بها وهم أصحاب المصالح. حيث لا بد من جعل الأهداف الجزئية (أهداف أصحاب المصالح المختلفة) تصب في إطار الهدف العام.

من هم أصحاب المصالح؟ استخدم هذا المصطلح لأول مرة عام 1963 للدلالة على الأفراد أو المجموعات الذين يؤثرون على تحقيق المؤسسة لأهدافها ويتأثرون به. وبالتالي فهم مهمون لعمل المؤسسة.

وعلى العموم، يمكن تصنيف أصحاب المصالح على النحو التالي:

⁵- راجع: سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، ع 48، 2007، ص2.
- عمادة التعليم الإلكتروني عن بعد، تحليل أصحاب المصالح، جامعة الملك فيصل.

على أساس مكان تواجدهم بالنسبة للمؤسسة: داخليون (العمال)، وخارجيون: الموردون، الزبائن، المنافسين....

حسب أهميتهم:

أصحاب المصالح الأوليين: وهم من تربطهم صلة وثيقة بالمؤسسة، ولهم أهمية بالغة في بقاء المؤسسة ونموها أو خروجها من الساحة، ويكون ارتباطهم عموماً موثقاً بعقود: العمال، البنوك، أصحاب الأسهم، الموردون....

أصحاب المصالح الثانويين: وتكون صلتهم بالمؤسسة ثانوية وغير مباشرة، وغير وثقة بعقود: الجماعات المحلية، المجتمع المدني...

حسب أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

أصحاب مصالح مؤسساتيين: وهم الذين ينتمون إلى مؤسسات أو يمثلونها: النقابات، العمال، والجماعات المهنية عموماً.

أصحاب المصالح الاقتصاديين: وتربطهم بالمؤسسة علاقة اقتصادية: كالموردين، الزبائن، المنافسين...

أصحاب مصالح أخلاقيين: وهم من يغلب على علاقتهم بالمؤسسة الطابع الأخلاقي كالجهاز الدينية، والجمعيات....

وعموماً، فإن كل من يؤثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها ويتأثر بها، يعدّ صاحب مصلحة. وهو ما يمنحهم الحق للتدخل في شؤون المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة للاستفسار عن طبيعة أهداف المؤسسة المتعلقة بمصالحهم وعن النهج الذي تسلكه للوصول لتحقيق هذه الأهداف والمصالح.

أهداف تحليل أصحاب المصالح:

➤ التعرف على توزيع الأدوار وأهميته حول المؤسسة.

➤ استكشاف مواقف مختلف الأطراف المعنية بقرارات المؤسسة، حتى لا تتعارض مع مصالح الأطراف المختلفة.

➤ التعرف على الاختلافات الواردة في مفهوم مختلف الأطراف بالنسبة للقرارات الإستراتيجية التي تتوي المؤسسة اتخاذها.

➤ وبعد اكتشاف دور ومكانة وأهمية كل طرف وتحديد مفهومه لقرارات المؤسسة، يمكنها أن تحدد من من أصحاب المصالح يمكن الاعتماد عليه لمساندتها ومن منهم سيعارض قراراتها، وكيف يمكن الاستعانة بالمؤيدين والتعامل مع المعارضين.

كيف يتم تحليل أصحاب المصالح؟ الواقع أن هناك اختلاف بين الباحثين في طريقة تحليل أصحاب المصالح، فهناك من يرصدها في 6 مراحل، وهناك من يرصدها في 5 مراحل، وهناك من يختصرها في 3 مراحل.

1- يتم التحليل عبر 3 مراحل:

✓ تحديد المسألة: أي النشاط أو المشروع المراد اتخاذ القرار بشأنه. وهو أمر مهم، لأن اهتمام أصحاب المصالح وتدخلهم يختلف باختلاف المسائل.

✓ تحديد أصحاب المصالح بحصر أكبر عدد منهم.

✓ رسم خريطة أصحاب المصالح: باستعمال النماذج التي ستذكر لاحقاً (السلطة والاهتمام....)

2- يتم التحليل عبر 5 مراحل::

✓ تحديد وحصر أصحاب المصالح.

✓ تحديد مصالحهم وحقوقهم.

✓ تحديد ما يمثلون من فرص وتحديات بالنسبة للمؤسسة.

✓ تحليل جميع أنواع المسؤولية.

✓ وضع خطة لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.

3- يتم التحليل عن طريق 6 مراحل:

✓ تحديد هدف وإجراءات التحليل.

✓ حصر أهم أصحاب المصالح.

✓ استكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح.

✓ تحديد نماذج / نموذج التفاعل بين أصحاب المصالح.

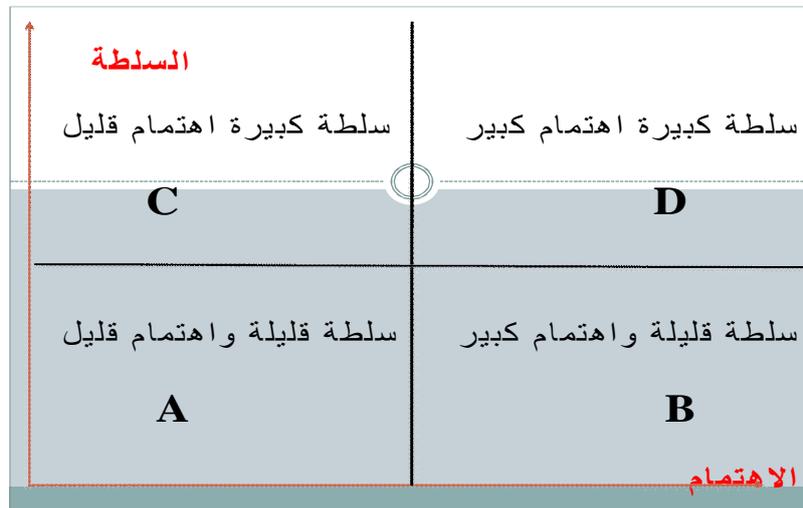
✓ تقييم السلطة والأدوار الممكنة لأصحاب المصالح.

✓ تقييم الاختيارات واستعمال النتائج.

نماذج تحليل أصحاب المصالح: يتم تحليل أصحاب المصالح باستخدام أنموذج من بين النماذج الثلاثة التالية:

أنموذج الاهتمام والسلطة 1986/ أنموذج السلطة والنشاط (الحركة). / أنموذج القدرة والشرعية والإلحاح 1997

أنموذج الاهتمام والسلطة 1986: يقوم هذا الأنموذج على تقاطع محوري اهتمام أصحاب المصالح بالمؤسسة ونشاطها، وسلطتهم فيها. ويؤدي تقاطع هذين المحورين إلى وجود أربع وضعيات كما يلي:



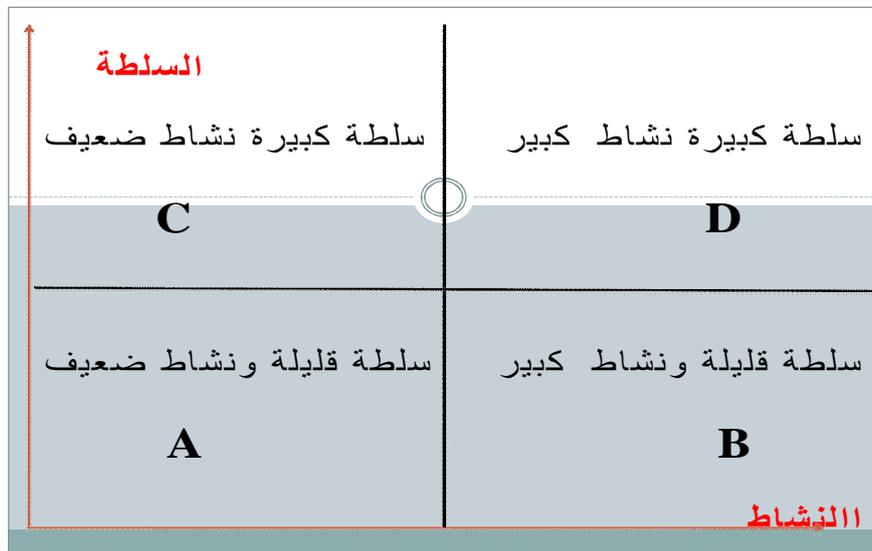
A: أصحاب المصالح الذين يكون اهتمامهم بالمؤسسة ضعيفا وسلطتهم فيها ضعيفة كذلك. ولهذا الصنف لا تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا ولا جهدا كبيرا، لذلك سميت الخانة بخانة الجهد الأدنى. (صاحب أسهم قليلة ولديه أسهم في مؤسسة أخرى)

B: قد يكون من بين أصحاب المصالح من ليس لديه سلطة كبيرة في المؤسسة، لكن اهتمامه بها وبنشاطها يكون كبيرا. فهو يسأل عن وضع المؤسسة دوماً، مما يجعل المؤسسة تزوده بالمعلومات الضرورية عنها. ويحاول مدير المؤسسة التقرب من هذا الصنف ويحرص على إبلاغه بكل جديد، وسميت هذه الخانة بخانة الإبلاغ. (الصحافة، مؤسسات الإشهار)

C: صاحب مصلحة لديه سلطة عالية ولكن اهتمامه بالمؤسسة ضعيف. يبقى هذا الصنف مها للمؤسسة نظرا لسلطته، فهو قادر على ترجيح الكفة عند الموازنة بين المواقف والآراء. وهو محل اهتمام من طرف المؤسسة وتسعى لإرضائه، وسميت هذه الخانة بخانة الإرضاء. (صاحب أسهم مهم، غير أنه يهتم بمؤسسات أخرى نظرا لتواجد أسهم أكثر في مؤسسات أخرى)

D: أصحاب مصالح ذوي سلطة كبيرة واهتمامهم بالمؤسسة كبير أيضا، فهي الفئة التي تسعى المؤسسة لكسبها دوماً، وسميت بخانة الكسب الدائم (الزبائن الدائمين، العمال)

أنموذج السلطة والنشاط (الحركة): ويتضح من خلال تقاطع محوري سلطة أصحاب المصالح على المؤسسة وحركتهم في حقل نشاطها، كما هو مبين في ما يلي:



A: هم أصحاب المصالح الذين تكون سلطتهم كبيرة ونشاطهم منخفض، وبالتالي فمواقفهم لا تشكل خطرا على المؤسسة نظرا لانخفاض نشاطهم، فمئة " الأقل خطرا" على المؤسسة. (صاحب أسهم قليلة في المؤسسة وليس لديه أسهم في مؤسسات أخرى)

B: هم أصحاب المصالح الذين تكون سلطتهم ضعيفة، لكن نشاطهم كبير، وبذلك يصعب توقع ردود أفعالهم ومواقفهم نظرا لكثرة حركتهم، غير أن قلة سلطته تجعله قابلا للإدارة. (مساهم ثانوي وله عدة أسهم في مؤسسات أخرى، عامل بسيط منتمي للنقابة)

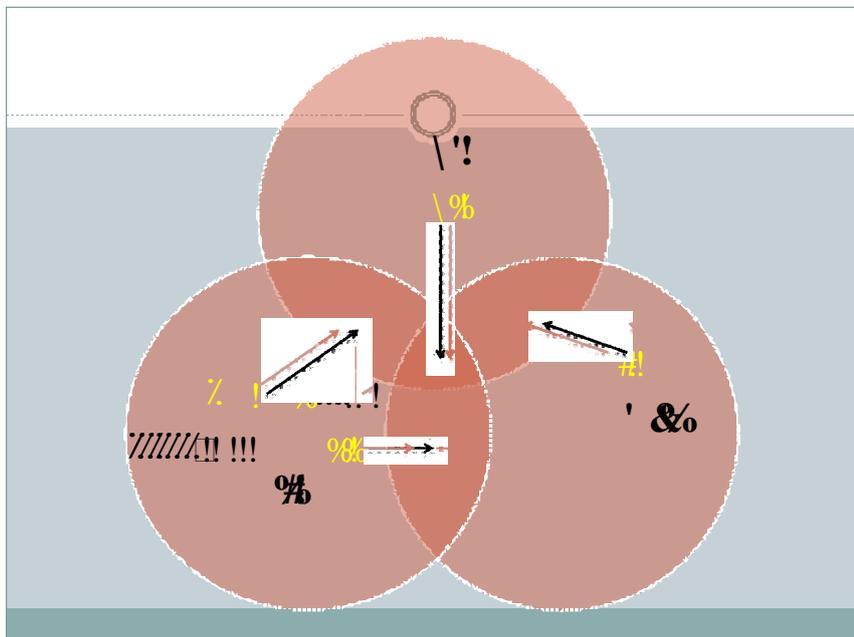
C: أصحاب المصالح الذين تكون لهم سلطة كبيرة ونشاطهم قليل، فيكون من الصعب إدارتهم نظرا لسلطتهم، لكن ردود أفعالهم قابلة للتوقع نظرا لقلة نشاطهم (مساهم رئيسي وليست له نشاطات مع مؤسسات أخرى)

D: أصحاب المصالح ذوي السلطة الكبيرة والنشاط الكبير، تصعب إدارتهم نظرا لسلطتهم ويصعب توقع سلوكياتهم نظرا لكثرة نشاطهم، فهم قد يشكلون سندا قويا للمؤسسة كما قد يكونون عائقا كبيرا أمامها. (صاحب أسهم رئيسي وله نشاطات أخرى، إطار منتمي لحركة النقابية)

أنموذج الشرعية والقدرة والإلحاح 1997:

- قدرة صاحب المصلحة على التأثير في المؤسسة.
- شرعية علاقة صاحب المصلحة بالمؤسسة وشرعية سلوكه.
- إلحاح وحرص وإصرار صاحب المصلحة على ما تقدمه من طلبات ومقترحات وآراء.

يقوم هذا الأنموذج على دراسة ما يتميز به أصحاب المصالح من خصائص، فهناك من تكون علاقته بالمؤسسة شرعية وهو حريص على ما تقوم به، فيجمع بذلك خاصيتين، كما قد تكون له قدرة فقط، كما قد يجمع بين الخصائص الثلاث، كما هو مبين في ما يلي:



يسمى كل صاحب مصلحة له خاصية واحدة: الشرعية، القدرة، الإلحاح بصاحب المصلحة الكامن أو غير الظاهر (النائم، القادر، الملح)

النائم: مساهم رئيسي لكنه لا يهتم بالمؤسسة.

الملح: باحث في حقل نشاط المؤسسة.

القادر: جمعيات حماية المستهلك

أما من يملك خاصيتين (المسيطر، التابع، الخطير) فهم أصحاب المصالح المتأهبين أو الجاهزين للتحالف والتأثير .

القدرة والإلحاح: الصحافة والمنافسين .

الشرعية والإلحاح: مساهم ثانوي

الشرعية والقدرة: الحكومة.

أما من يمتلك الخاصيات الثلاث (القدرة، الشرعية والإلحاح) هم أصحاب المصالح النهائيين، إذ عندهم تنتهي أنظار واهتمامات المؤسسة (العمال، الزبائن، البنوك)

مراجع المحاضرة:

- أمير حذفاني، بيئة المؤسسة والقرارات الاستراتيجية، دار الشيماء، باتنة، 2012.
- الجبوري رائد وحسين خضير، تحليل SWOT وتأثيره في الأداء التشخيصي، الكلية التقنية للإدارة، هيئة التعليم النقدي، بغداد.
- زكريا محمد زكريا وهبة محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم، مجلة العلوم التربوية، ع4، ج1، أكتوبر 2016.
- سعد العنزوي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، ع 48، 2007.
- عمادة التعليم الإلكتروني عن بعد، تحليل أصحاب المصالح، جامعة الملك فيصل.
- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى عين مليلة، 2012 عبد السلام إبراهيم عيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، شؤون علمية، ع10، 2008، ص 194.
- مداح عربي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي، مجلة اقتصاديات، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.