

تقييم الوضع الاستراتيجي باستخدام تحليل "SWOT"
Assessing the Strategic Situation by "SWOT" Analysis
دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية العراقية

الاستاذ المساعد الدكتور

محمد حسين علي حسين الجنابي¹

المستخلص:

يهدف البحث الى استخدام تطبيقات اداة التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة في تحديد مواطن القوة والضعف التي تحدث في بيئة المصارف الخاصة في العراق، فضلا عن حالات الفرص والتهديدات لتلك المصارف في بيئتها الخارجية. وذلك لأهمية هذا التحليل في قرارات المصرف وتوجهات الادارة الاستراتيجية فيه، كما ان أهمية التحليل المذكور واضحة وضرورته قائمة كونه مصاحب ومؤثر في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية ومنها تقييم الموقف التنافسي والوضع المؤسسي للمنظمة في بيئة اعمالها الخاصة والعامة.

أستخدم اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للبحث كونه الاكثر ملائمة لطبيعة المعلومات المطلوبة وحضور الباحث في مواقع البحث وتأكيده مشاهداته الميدانية للمنظمات وخصوصية البحث، باستخدام قائمة فحص تحليل "SWOT" المعتمدة لدى (Wheelen & Hunger, 2017) بعد تنظيمها للبحث، وتوزيعها شخصيا الى (10) من المديرين الاستراتيجيين في مختلف المصارف، والحصول على نتائج قيمة فسرت حالات الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمصارف وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

وختاماً قدم البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للعينة وعموم المنظمات بضرورة تعزيز حالات القوة الظاهرة ومعالجة حالات الضعف واستثمار فرص البيئة وتجنب حالات الضعف والاستعداد لها من خلال مواقع القوة المحددة.

الكلمات المفتاحية: القوة، الضعف، الفرص، التهديدات

Abstract:

The research aims to use the applications of the strategic analysis tool for the organization's environment in determining the strengths and weaknesses that occur in the environment of private banks in Iraq, as well as cases of opportunities and threats that take place in its external environment. This is due to the importance of this analysis in the bank's decisions and directives of strategic management in it, as importance of the clearly mentioned analysis and necessity as a companion and influential in all stages of strategic management through an evaluation of the competitive situation and institutional status of the organization in its private and public business environment.

Using the case study method in the applied side of the research as it is most appropriate to the nature of the information required, the presence of researchers in research sites and comments of organizations and the privacy of the research, using the "SWOT" analysis checklist approved by (Wheelen & Hunger, 2017) after organizing, and personally distribute it to (10) Of the strategic managers in the various banks, on the results of value explained to the weaknesses and strengths in the internal environment of the banks as well as opportunities and threats in the external environment. In conclusion, the research presented a set of conclusions and recommendations for the sample and the general organizations to the necessity of strengthening the cases of apparent power, addressing weaknesses, investing in environmental opportunities, and avoiding situations of weakness and preparing for them through specific strengths.

Key words: strength, weakness, opportunities, threats.

¹ دكتورة ادارة اعمال، ادارة استراتيجية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية drhussain@uomustansiriyah.edu.iq

المقدمة

تتزايد اهتمامات منظمات الاعمال بالتحليل والتقييم الاستراتيجي لوظائفها الداخلية وموقفها التنافسي في البيئة الخارجية، وتحاول التأكيد على استخدام الأدوات الفاعلة في ذلك التحليل والتقييم الاستراتيجي، ويوما بعد آخر يثبت تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية "SWOT" دوره وواقعية النتائج التي يقدمها كأداة للتحليل والتقييم المطلوب، فضلا عن مرونته وسهولة تطبيقه على اختلاف تخصص المنظمة وحجمها وموقعها، بل اصبح مرشدا لبيان حالات الضعف والقوة في البيئة الداخلية وكشف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية واعداد مصفوفة التفاعل البيئي للمنظمة وتحديد موقعها التنافسي والتشغيلي في الوقت الذي يطلبه المدير الاستراتيجي للمنظمة ككل او جزء منها.

اعتمد اسلوب الحالة الدراسية منهجا للبحث وصممت قائمة فحص مناسبة وفقا للمعايير التحليلية التي قدمها (Wheelen & Hunger,2017) ووقع الاختيار على عينة قصدية بحجم (10) من المديرين الاستراتيجيين في المصارف الخاصة العراقية كونها اكثر المنظمات حساسية للتغيرات البيئية، وجرى تحليل الاجابات وآراء العينة وتنظيم مخرجات البحث على وفق الجداول الرياضية والاحصائية المرفقة بالمعايير اعلاه وتفسير واقعي لتلك النتائج، والتي أظهرت اقترابها من الحالات البيئية السائدة وتغلب طفيف لأوضاع قوة المصرف على حالات الضعف فيه وايضا تغلب طفيف لحالات استثمار الفرص الخارجية عن حالات التهديدات والخضوع والتأثر تحت وطأتها القائمة.

وجرى تنظيم البحث بتوزيع محتواه الفكري والتطبيقي الى أربعة مباحث فرعية اشتملت منهجية البحث، والمحتوى النظري، والجانب التطبيقي، واستنتاجات وتوصيات البحث، فضلا عن المصادر والمراجع الرافدة لأفكار ما ورد فيه.

المبحث الأول: منهجية البحث**Methodology**

حددت منهجية البحث انطلاقاً من التوجهات الفكرية التالية:

أولاً: مشكلة البحث Problem

تواجه منظمات الأعمال معضلة التغيير البيئي ديناميكياً وللمحتوى التنظيمي ككل، وتتوسع الأبعاد البيئية للتغيير ودرجة تأثيره على حالة وواقع أعمالهم حالياً ومستقبلاً، وتتفاعل قدرات المديرين الاستراتيجيين أكثر من غيرهم في محاولة للتغلب على تغيرات البيئة وتقليل أثارها السلبية على المنظمة وكافة الأطراف من أصحاب المصلحة المشتركين معها.

وتبرز الحاجة إلى تحليل مستمر للبيئة يمكن استخدامه بسهولة وذو نتائج واقعية يمكنه الإفصاح عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة وقت التحليل ولأمد القصير بعده، ويبقى تحليل "SWOT" الخاص بتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية أداة فاعلة في تقديم عرض استراتيجي واضح لمكونات البيئة وتفاعل الإدارة الاستراتيجية مع متطلبات الأداء. وهكذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤالين الآتيين:

1- هل هناك أدراك كاف لدى المديرين الاستراتيجيين لأبعاد بيئة المنظمة. وتقديم موجز فكري وتطبيقي عن بيئتها الداخلية والخارجية؟

2- ما هي النتائج المحتملة التي يمكن أن يقدمها التحليل "SWOT" بشكل موجز للتعبير عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة؟

ثانياً: أهمية البحث Importance

يرتقي البحث في جوانب أهميته إلى:

1- اعتماد الأسلوب العلمي (الإحصائي) في تقدير العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة واستخدامه الأساليب الملائمة منها؛

2- يعبر عن كفاءة وقدرات المديرين الاستراتيجيين في تقديرهم ووضعهم للمتغيرات البيئية وأثارها المحتملة على المنظمات؛

3- سهولة وبساطة التقييم والتقدير دون الحاجة إلى المعادلات العلمية المركبة والمعقدة ذات المتغيرات العلمية المتعددة؛

4- وضع الإدارة الاستراتيجية أمام مسؤولية المعالجة والتطوير وتحسين حالة المنظمة للأمد القصير على الأقل.

5- إمكانية إجراء التحليل دورياً في أوقات متلاحقة، فضلاً عن إمكانية اعتماده لوظيفة واحدة من وظائف منظمة الأعمال كحالة خاصة أو مستقلة؛

ثالثاً: أهداف البحث Objective

يهدف البحث كشف وتحقيق عميق في التقلبات والتغيرات البيئية وتأثيرها في أعمال المنظمات من خلال:

1- تحديد التوجهات البيئية الأكثر حضوراً وتأثيراً في أعمال المنظمة؛

- 2- توجيه المديرين الاستراتيجيين الى التحليل العلمي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توثيقاً لأرائهم الفردية عن حالة المنظمة؛
- 3- تقديم أمودج عملي (رياضي قياسي) مطور انعكاساً لمفاهيم و آراء فكرية لتحديد الموقف الاستراتيجي علمياً؛
- 4- بيان مستويات الفروق والاختلاف بين اقسام المنظمة الواحدة، او بين منظمات الاعمال في حال استخدامه كمدخل مقارنة لأعمال المنظمات؛
- 5- فتح المجال للبحث والتطوير المستمر كأموذج ولمنظمات الاعمال بعد تأشير حالات البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن ان تكون مجال للبحث العلمي.

رابعاً: منهج البحث Approach

اعتمد البحث أسلوب دراسة الحالة (Case Study) رافداً للمعلومات المطلوبة عن موقف المنظمة وحالتها الاستراتيجية على وفق التغيرات البيئية، وهو الأسلوب العلمي الأكثر ملائمة في حدود البحث تبعاً للحاجة الى تواصل الباحث مع عينة البحث ومشاهداته الميدانية ومناقشة بعض من متطلبات البحث وتقدير نتائجه المتوقعة.

خامساً: أدوات البحث Tools

- 1- رجوعاً الى الأدوات التحليلية لبيئة المنظمة فان التحليل الاستراتيجي "SWOT" للبيئة الداخلية والخارجية هو الأكثر انتشاراً وفاعلية في تحديد موقف وحالة المنظمة، اذ يحلل البيئة الداخلية (Internal Environment) على وفق مكوناتها القوة والضعف (Strength and Weakness) والبيئة الخارجية (External Environment) على وفق مكوناتها الفرص والتهديدات (Opportunities and Threats) ويخلص هذا التحليل لتقديم موجز مختصر لتأثير تلك العوامل (Factor Analysis Summary) الداخلية والخارجية منها في الوقت ذاته. ويعد هذا الأسلوب التحليلي الذي قدمه (Wheelen & Hunger,2017) ناجحاً في تحقيق الأهداف المحددة له.
- 2- تنظيم قائمة فحص واثبات المعلومات المتوافرة عن المنظمة (Checklist) وتحكيمها من أساتذة العلوم والدراسات المصرفية في كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية واعتماد ملاحظات تطويرها الملائمة في مجال البحث العلمي المستهدف.

سادساً: مجتمع وعينة البحث Random and Society

اختيرت عينة البحث من الإداريين الاستراتيجيين في المصارف الأهلية العراقية المسجلة لدى رابطة المصارف العراقية بواقع (10) مديرين تم اختيارهم بصورة عشوائية والطلب بتقديم آرائهم في إمكانية تحديد معيار تقييم الأداء المصرفي الخاص على وفق تحليل "موجز العوامل البيئية الداخلية والخارجية". وخضعت إجابات العينة الى التصنيف والتبويب المناسب وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية وتفسيرها الى قرار اداري خاص ببيان الموقف الاستراتيجي للمصرف وتقييم ادائه في وقت الاختبار والدراسة والبحث.

المبحث الثاني: المركبات الفكرية Theory Fundamentals

أولاً: الوضع الاستراتيجي Strategic Situation

تتأصل دراسة الوضع الاستراتيجي لمنظمات الاعمال باعتباره حالة ظرفية تشكل مستقبل المنظمة ووجودها في بيئة عملها بين منظمات منافسة وأخرى متفاعلة وثالثة مستفيدة، وتحرص منظمات الاعمال على بلوغ حالات النجاح والتميز الاستراتيجي باستمرار والانتقال تدريجيا في تطورها والاقتراب من قيادة الصناعة، ويحدد (Porter, 1998:67) ان الاستراتيجية هي منهج وحالة عن وضع المنظمة وقدرتها التنافسية، ويصنف (David & David 1998: 230) ان الوضع الاستراتيجي للمنظمة هو موقفها المحدد من خلال المقارنة مع المنافسين ويعتمد لذلك القدرات المالية للمنظمة وتطوير المنتج الذي تقدمه للسوق، ويؤكد (الصد ياح، 2009:8) ان الوضع الاستراتيجي وصف توضيحي للاستراتيجية يعبر عن المكانة، القدرة على توليد الربح، وميدان التنافس في السوق. ويعرض (Mintezberg, etal.:2008) ان الوضع الاستراتيجي عبارة عن (توليفة المنتجات، اساس الحاجات، أسلوب الوصول الى العملاء). وهكذا فان صياغة مفهوم محدد للوضع الاستراتيجي يبقى مرهونا ومتعلقا بالحالة التي تعيشها المنظمة وتفاعل كل ما يحيط بها، وان هذا الوضع يكون في الغالب في اشد حالات الحاجة الى التحليل وتجزئته الى مكونات أصغر يمكن للمنظمة ادراكها بسرعة.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي: Concept

تشير مفردة التحليل الاستراتيجي إشارة واضحة الى حالة التركيب والتعقيد المفهومي للاستراتيجية والحاجة الى تحليلها الى مكونات اكثر قربا من واقع التنفيذ والأداء العام للمنظمة والعاملين، كما ان عملية التحليل واحدة من الممارسات والتطبيقات الإدارية والاستراتيجية التي يمارسها المديرون الاستراتيجيون دون توقف طالما كانت منظمة الاعمال ضمن بيئة ديناميكية الحركة باحثاً عن حالة للتوازن فيها، وفي حدود هذه التوجهات الفكرية يصف (Delahye, 2000:16) جهود أولية متميزة لصياغة قرارات تنظيم طبيعية اعمال المنظمة ومستقبلها الاستراتيجي. وحدده (Mintabery, 1998:53) خلاصة الفكر الاستراتيجي لاداء واداة لتحديد الميزة التنافسية وتنظيم القدرات الاستراتيجية على وفق حاجات المنظمة حالياً ومستقبلاً متغلغلا في كل التفاصيل والمكونات البيئية للمنظمة وقد حدد التحليل الاستراتيجي (عبيد 2008:194) بالاتي:

- تحليل بيئة التنافس؛
- تحليل الموارد والقدرات؛
- تحليل أدوات التنفيذ والرقابة؛
- إعادة تركيبة رؤية ورسالة المنظمة؛
- تطوير البدائل الاستراتيجية؛
- تحليل العوامل الإدارية والتنظيمية؛
- تحليل المكونات البيئية.

وفي حدود هذا الجهد البحثي واتفقا مع عنوان ومنهجية البحث فان تركيز التحليل الاستراتيجي سيعتمد التحليل البيئي باستخدام أداة التحليل Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats "SWOT"

2- أهمية التحليل الاستراتيجي Importance

يحقق التحليل الاستراتيجي لمنظمة الاعمال فوائد جمة تتجه جميعها الى بيان الحالة الواقعية للمفردات التي يتم تحليلها فضلا عن كشف حالات بيئية للمنظمة والعاملين صوب كل منها وتقويم الحلول المناسبة، ويحدد (الغالبى، ادريس، 2011:59) (الدوري، 2005:58) (زويلف 2011:114) ان التحليل الاستراتيجي للمنظمة يساعد في:

- ادامة القدرات المعرفية للمديرين والاستراتيجيين في جميع جوانب بيئة المنظمة؛
- المساعدة في تحديد الموارد المتاحة وأساليب استخدامها؛
- تقييم القدرات والخبرات الوظيفية للعاملين وأساليب استثمارها وتقييمها؛
- كشف القدرات المتميزة للمنظمة وتوظيف تلك القدرات لنجاح المنظمة؛
- توليد وتوفير معلومات مفيدة عن مجالات التحليل للمساعدة في القرار؛
- اكتشاف أساليب جديدة لحلول مقترحة للمشكلات التنظيمية؛
- تطوير عمليات التخطيط لأفضل حالة؛
- تقديم النصائح والتوصيات في توسيع دراسات الجدوى للمشاريع الجديدة.

3- أدوات التحليل الاستراتيجي Tools

ان التعقيد الذي امتازت به بيئة المنظمة دفع الى ابتكار وابداع أنواع مختلفة من أدوات التحليل يناسب كل منها الأهداف المطلوبة من عملية التحليل ذاتها او المجال الذي يخضع للتحليل على مستوى اختلاف الموارد والوظائف وتحليل اخر يعتمد مدخلات او مخرجات العمليات التنظيمية، وتحليل يعتمد الجودة واستمرار تطبيقاتها فضلا عن التحليل المالي والتسويقي الذي يعكس إشارات وظيفية عن أداء المنظمة العام، ومن أدوات التحليل الشائعة والمتاحة للمنظمة على اختلاف وتنوع أداؤها تلاحظ الأنواع الآتية:

- تحليل سلسلة القيمة: Value chain

ويعتمد توزيع الأداء التنظيمي الى نوعين من النشاطات (رئيسية، داعمة) ويحدد بالضبط تسمية كل نشاط منها في المنظمة وطبيعة عمل النشاط وعلاقته بالأنشطة الأخرى.

- تحليل المصفوفي Matrix

ويؤسس أدواته التحليلية الفرعية على أساس ومشاهدات تنظيمية ودراسة حالات السبب والنتيجة والعلاقات والتأثير بين المتغيرات الخاضعة للبحث وتركيب مصفوفة العلاقات بينها، ومنها مصفوفة جماعة بوسطن، ومصفوفة BCG.

- تحليل الذكاء SMART Analysis

وينشا هذا التحليل لدراسة الخصائص الذاتية للموارد التنظيمية ومتى وكيف تحسن المنظمة استثمارها، وان أصل تسمية هذا التحليل من تركيبة لوصف مفرداته: محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Attainable)، ذات صلة (Relevant)، مؤقتة (Timely).

4- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة "SWOT"

ان واحدة من مراحل التطور الاستراتيجي هي الوقفة التي اكتشف فيها هذا النوع من التحليل لدراسة عميقة لبيئة المنظمة واهتمام نتائج هذا التحليل بالأثار البيئية المتوقعة على كافة عمليات المنظمة، وكانت بداية نشوء هذا التحليل بعد الدراسات المستفيضة للمشكلات التي تعاني منها المنظمة باستمرار والبحث في مصدر هذه المشكلات وأسباب حدوثها، وهل يمكن للمنظمة الاستمرار في حال المخاطرة العالية التي تصاحب اعمالها الداخلية والخارجية.

وكانت بداية الظهور التطبيقي لتحليل 'SWOT' في معهد ستانفورد في ستينيات القرن الماضي بعد بحوث علمية عديدة قدمها مجموعة من الباحثين (Stewart etal) لدراسة المفاتيح الرئيسية لتحليل المنظمة (Lawrence, 2009: 2) وهي (التقييم، البحث، الاختبار، القيم، الحوافز، البرامج، النظام) ان فاعلية تحليل 'SWOT' تنشأ من اثارته لمجموعة من الأسئلة والاستفسار عن مراحل عمليات التخطيط والرقابة في وقت واحد ومن خلال الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة وبالتالي ايجاد الحلول السريعة وتهيئة لقرارات المدير الاستراتيجي بشكل جاهز كما موضح في الجدول

جدول (1) عناصر تحليل 'SWOT'

نموذج القرار	التعريف	الابعاد
<ul style="list-style-type: none"> - تاهيل وتطوير العاملين - استثمار كفاء للموارد تكنولوجيا جديدة 	<p>الموارد والقدرات متوفرة وتساعد في التغلب على حالة الضعف والتهديدات</p> <p>الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هو الشيء المميز في المنظمة؟ - ما هو الموقف التنافسي؟ - ما هي المصادر المتاحة؟ 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - تحفيز العاملين - حلول للمشكلات الوظيفية. - تعديل وتوضيح الخطط والبرامج 	<p>ضعف وعجز عن تحقيق الخطط والبرامج وانخفاض قدرات العاملين</p> <p>الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي أسباب ذلك؟ - ما هي الأساليب الناجحة حالياً؟ - ما هي أكثر حالات الضعف 	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على السوق والزبون المستهدف - البحث عن تكامل واتحاد استراتيجي 	<p>ظهور تغييرات بيئية تؤمن للمنظمة فرص جديدة للاستثمار والتطوير وتعزيز الوضع التنافسي</p> <p>الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي أساليب الاستثمار السريع؟ - ما هي التغييرات التنظيمية المحتملة؟ - ما هي الجهات المساعدة والساندة للمنظمة؟ 	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - طلب خبرات جديدة وحلول استشارية 	<p>ظهور عقبات وموانع تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.</p> <p>الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - كيف يحقق الآخرون حالات النجاح؟ - ما هي احتمالات التغيير وكيف سيكون الواقع الفعلي للمنظمة؟ 	التهديدات

المصدر: اعداد الباحث

كما ان التركيبة التفاعلية بين عناصر التحليل سوف تؤدي الى بناء مصفوفة الحل التي يقدمها الجدول (2) ادناه والتي تتطلب تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي بدقة وكل على انفراد.

جدول (2) مصفوفة تفاعل 'SWOT'

عوامل الضعف	عوامل القوة	بيئة داخلية
		بيئة خارجية
معالجة عوامل الضعف باستثمار الفرص المتاحة	استخدام عوامل القوة واستثمار الفرص الجديدة	الفرص
تقليل عوامل الضعف وتجنب التهديدات	استخدام عوامل القوة لتخفيف التهديدات	التهديدات

المصدر: ماهر، احمد (1999)، دليل المدير للإدارة الاستراتيجية، الدار العربية الجامعية، الإسكندرية.

5- فوائد تحليل 'SWOT': Benefits

يحقق تحليل البيئة الخارجية والداخلية 'SWOT' للمنظمة إضافات استراتيجية في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ رقابة الاستراتيجية وتقع هذه الفوائد (جغوري، 2016:74) كالاتي:

أ- تحليل البيئة الخارجية:

يساعد التحليل المذكور على إيجاد مجموعة من البدائل الاستراتيجية وأسلوب حوكمة كل منها وتحقيق فاعلية وكفاءة للم داخل الاستراتيجية، فضلا عن الاستقرار المستمر للمعلومات البيئية المتوافرة والمباشرة بأعداد سيناريوهات وتنبؤات العمل المستقبلي وتحديد سلوك العوامل البشرية والمادية والمالية والتفاعل التكنولوجي ومواكبة التطور السريع في مجاله. كما يثير هذا التحليل التوجهات السلوكية الاجتماعية في سوق المنظمة ومدى تفاعل أطراف العلاقة وأصحاب المصلحة من زبائن، موردين، شركاء،... الخ ونتيجة لكل ذلك يضع المنظمة والمدير الاستراتيجي امام مسؤولية حتمية التغيير لمستقبل منظمي أفضل.

ب- تحليل البيئة الداخلية:

ان تحليل البيئة الداخلية هو التحليل الأكثر أهمية للمنظمة والمدير باعتباره الركيزة الأساسية للتغيير ومواجهة تحديات البيئة الخارجية التي تقل فيها سيطرة المنظمة على عوامل تلك البيئة، لذا فان هذا التحليل يساهم في كشف القدرات والمهارات والامكانيات وكيفية التحكم بعوامل الإنتاج المتاحة للمنظمة، فضلا عن كشف كفاءة البناء التنظيمي وخصوصية ثقافة المنظمة وتماسك جماعة العمل وطبيعة العلاقات التنظيمية وقدرات المنظمة في سرعة الاستجابة للتغييرات.

المبحث الثالث: الجانب العملي والتطبيقي

Appling

نظمت مسارات البحث في الجانب العملي والتطبيقي ووفقاً لمتطلباته كما يأتي:

أولاً: اعداد المقياس البيئي Environment Scale

وفقاً لجدول (Wheelen & Hunger, 2017) في تحليل بيئة المنظمة وتقديم ملخص موجز العوامل البيئية التي يتم تحليلها وتقديم ملخص الوضع الاستراتيجي (Factor Analysis Summary) وانسجاماً مع متطلبات بيئة البحث وخطواته تم تطوير المقياس البيئي المعتمد للبحث على وفق الصيغة الآتية:

جدول (3) المقياس التحليلي لبيئة المنظمة

7	6	5	4	3	2	1
المعالجة السريعة	ترجيح العوامل	تجميع النتائج	حاصل ضرب 3×2	المعدل الموزون	الوزن النسبي	العوامل البيئية

ويعبر المحتوى العملي لكل عمود عن:

1- العمود الأول (1): ويذكر فيه العوامل الداخلية والخارجية التي تكتمل قناعة المدير الاستراتيجي

بضرورة تحليلها في حدود موقعها وتأثيرها في المنظمة؛

2- العمود الثاني (2): ويمثل وزن نسبي (احتمالي) يفترض للمدير الاستراتيجي تحديده من مصادر

موثوقة ورؤيته الدقيقة لفاعلية المتغير وحالات حصوله سابقاً ونتائج كل ذلك، ويكون مقداره (1.00)

للبيئة الداخلية وكذلك للبيئة الخارجية ويوزع مناصفة (0.50) لكل نوع من التحليل لكل بيئة. ثم يحدد

الوزن النسبي لكل فقرة بيئية في حدود هذه القيمة $(0.5 > X > 0.0)$ ؛

3- العمود الثالث (3): ويمثل المعدل الموزون لإجابات عينة البحث أو الدراسة في المنظمة الخاضعة

للبحث بعد تحديد الأهمية النسبية لكل إجابة وضمن حدود (5) مستويات للإجابة وتقديراتها تصاعدياً

(2، 4، 6، 8، 10)؛

4- العمود الرابع (4): ويمثل حاصل ضرب الوزن النسبي في العمود (2) مضروباً بالمعدل الموزون

للإجابة في العمود (3)؛

5- العمود الخامس (5): ويمثل الرقم التجميعي لنتائج العمود (4) السابق في حدود نوع التأثير في البيئة

الداخلية (القوة - الضعف) أو الخارجية (الفرص - التحديات)، كل على انفراد؛

6- العمود السادس (6): ويمثل مقدار التغلب البيئي في حدود نوع البيئة (داخلية - خارجية) باحتساب

الفرق بين مكونات كل منها وتكون الإشارة باتجاه الرقم الأكبر؛

7- العمود السابع (7): ويمثل المعالجة السريعة التي يمكن ان يقدمها المدير الاستراتيجي بصيغة قرار

استراتيجي لمعالجة حالات الضعف والتهديد أو استثمار حالات الفرص والقوة في البيئة التي تحيط

بالم المنظمة.

ثانياً: تحديد إجابات عينة البحث

يوضح الجدول (4) إجابات عينة البحث التي تعبر عن آراء كل منهم في وقت ومجال البحث بصدد التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية (قوة - ضعف) وعوامل البيئة الخارجية (فرص - تهديدات)، واستخدام المعدل الحسابي الموزون لتحديد درجة كل فقرة من الفقرات التي خضعت للدراسة.

جدول (4) إجابات عينة البحث

الفقرات	تكرار	وزن 2	تكرار	وزن 4	تكرار	وزن 6	تكرار	وزن 8	تكرار	وزن 10	إجمالي	معدل
العوامل الداخلية: قوة المنظمة												
يوظف المصرف موارد تنظيمية متنوعة	-	-	2	8	4	24	3	24	1	10	66	6.6
يعمل في المصرف موظفون ذو خبرة عالية	1	2	3	12	4	24	2	16	-	-	54	5.4
المصرف ذو علاقة مالية كافية	1	2	4	16	3	18	1	8	1	10	54	5.4
يمتاز تعامل المصرف بالأمانة والثقة	2	4	3	12	3	18	2	16	-	-	50	5.0
يستخدم المصرف عوامل التكنولوجيا الحديثة	1	2	2	8	4	24	2	16	1	10	60	6.0
لعوامل الداخلية: ضعف المنظمة												
يدخل المصرف في استثمارات متنوعة	3	6	3	12	2	12	1	8	1	10	48	4.8
المصرف ذو علاقات دولية متشعبة	4	8	3	12	3	18	-	-	-	-	38	3.8
يعمل المصرف من خلال فروع عديدة	3	6	3	12	3	18	1	8	-	-	44	4.4
يرتبط بالمصرف عملاء من خارج البلد	4	8	5	20	-	-	1	8	-	-	36	3.6
يقدم المصرف خدمات مصرفية رائدة	3	6	3	12	3	18	1	8	-	-	44	4.4
العوامل الخارجية: فرص المنظمة												
يتكيف المصرف مع النظام المصرفي العام	2	4	3	12	3	18	1	8	1	10	52	5.2
يتمتع المصرف بعلاقات جيدة مع البنك المركزي	2	4	3	12	4	24	1	8	-	-	48	4.8
يستثمر المصرف فرص التنمية المتاحة	1	2	3	12	4	24	2	16	-	-	54	5.4
يشعر المصرف بالمسؤولية الاجتماعية	1	2	3	12	4	24	1	8	1	10	46	4.6
يستخدم المصرف التعامل الإلكتروني غالباً	1	2	2	8	4	24	2	16	1	10	60	6.0
العوامل الخارجية: التهديدات للمنظمة												
يخضع المصرف لمنافسة شديدة	1	2	3	12	3	18	3	24	-	-	56	5.6
تزايد الحاجة لموظفين اكفاء جدد	2	4	3	12	3	18	2	16	-	-	50	5.0
يخضع المصرف للتقلبات الاقتصادية	3	6	4	16	3	18	-	-	-	-	40	4.0
يعاني المصرف بعض القيود الإدارية	3	6	3	12	3	18	1	8	-	-	44	4.4
يخضع المصرف للرؤية المجتمعية له	3	6	4	16	3	18	1	8	-	-	48	4.8

كما يلاحظ من الجدول (4) أعلاه ان إجابات عينة البحث بصدد الأبعاد البيئية التي خضعت للتحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية (قوة - ضعف) والبيئة الخارجية (فرص تهديدات) كانت قد توزعت على مستوى الإجابة ودرجة الاتفاق كما هي موضحة بالجدول (5)

جدول (5) الاوزان النسبية لاجابات العينة

المجموع	الاوزان النسبية					العوامل البيئية
	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	
	2	4	6	8	10	
%100	%10	%28	%36	%20	%6	العوامل الداخلية: قوة المنظمة
%100	%34	%34	%24	%6	%2	لعوامل الداخلية: ضعف المنظمة
%100	%14	%14	%38	%28	%6	العوامل الخارجية: فرص المنظمة
%100	%24	%34	%30	%12	-	العوامل الخارجية: التهديدات للمنظمة

ثانياً: التحليل الإحصائي للمتغيرات البيئية

يوضح الجدول (6) التفاعلات الرياضية والإحصائية لأراء عينة البحث وتجميع النتائج النهائية بان المنظمة الخاضعة للتحليل غالباً ما تكون أسيرة للتفاعلات البيئية ما بين حالات القوة وعوامل الضعف وكذا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، وقد كانت النتائج النهائية حالة من تغلب طفيف لعوامل القوة على عوامل الضعف اذ بلغت بمقدار (0.79)، فضلاً عن تغلب استثمار الفرص المتاحة للمصرف على العوامل المهددة لأعماله وبمقدار طفيف أيضاً قدره (0.28) فقط. وان هذه النتائج الإحصائية المستندة الى واقع سلوكي للمنظمة سوف يضع أصحاب القرار (المديرين الاستراتيجيين) امام مسؤولية التوجه لتعزيز حالات القوة والفرص وتجنب حالات الضعف والتهديد في قابل اعمال المنظمة

جدول (6) خلاصة إجابات عينة البحث

المعالجة	ترجيع العوامل	تجميع الاجابة	درجة الاجابة	معدل الإجابة	الوزن النسبي	الفقرات
	0.79+					العوامل الداخلية: قوة المنظمة
تعزيز		2.88	0.66	6.6	0.10	يوظف المصرف موارد تنظيمية متنوعة
			0.54	5.4	0.10	يعمل في المصرف موظفون ذو خبرة عالية
			0.28	5.4	0.05	المصرف ذو علاقة مالية كافية
			0.50	5.0	0.10	يمتاز تعامل المصرف بالأمانة والثقة
			0.90	6.0	0.15	يستخدم المصرف عوامل التكنولوجيا الحديثة
						لعوامل الداخلية: ضعف المنظمة
معالجة		23.09	0.48	4.8	0.10	يدخل المصرف في استثمارات متنوعة
			0.19	3.8	0.05	المصرف ذو علاقات دولية متشعبة
			0.22	4.4	0.05	يعمل المصرف من خلال فروع عديدة
			0.54	3.6	0.15	يرتبط بالمصرف عملاء من خارج البلد
			0.66	4.4	0.15	يقدم المصرف خدمات مصرفية رائدة
	0.28+					العوامل الخارجية: فرص المنظمة
تعزيز		2.64	0.52	5.2	0.10	يتكيف المصرف مع النظام المصرفي العام
			0.48	4.8	0.10	يتمتع المصرف بعلاقات جيدة مع البنك المركزي
			0.81	5.4	0.15	يستثمر المصرف فرص التنمية المتاحة
			0.23	4.6	0.05	يشعر المصرف بالمسؤولية الاجتماعية
			0.60	6.0	0.10	يستخدم المصرف التعامل الالكتروني غالبا
						العوامل الخارجية: التهديدات للمنظمة
معالجة		2.36	0.56	5.6	0.10	يخضع المصرف لمنافسة شديدة
			0.50	5.0	0.10	تزايد الحاجة لموظفين اكفاء جدد
			0.60	4.0	0.15	يخضع المصرف للتقلبات الاقتصادية
			0.22	4.4	0.05	يعاني المصرف بعض القيود الإدارية
			0.48	4.8	0.10	يخضع المصرف للرؤية المجتمعية له

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات Conciliations

خلص البحث الى نتائج علمية تحليلية تمخضت عنها الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- ان التحليل الاستراتيجي واحد من المسؤوليات الكبيرة التي يتحملها المدير الاستراتيجي وعليه ان يحسن استخدام الأدوات المناسبة للتحليل ووقت وأسلوب التحليل ومجال وقوعه؛
- 2- تتنوع أدوات التحليل الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات البيئية وحاجة ومتطلبات المنظمة وادارتها الاستراتيجية وتختلف النتائج النهائية للتحليل الاستراتيجي باختلاف الإدارة المستخدمة له؛
- 3- ان تحليل البيئة الداخلية والخارجية "SWOT" يمثل تحليل ذو شمولية كافية ودقيقة في التحري عن أسباب قوة وضعف المنظمة في بيئتها الداخلية وما هي الفرص المواتمة والتهديدات الخطيرة التي تعترض حياة المنظمة؛
- 4- ان المدير الاستراتيجي هو المؤهل لتوجيه التحليل الاستراتيجي على وفق قدراته ومهاراته ومتطلبات المنظمة لأعداد التحليل وغاياته الأساسية؛
- 5- تتفاعل موارد المنظمة وقدرات العاملين والمهارات الإدارية والاستراتيجية جميعاً لتتشارك في تحديد الموقف الاستراتيجي ووضع محدد للمنظمة؛
- 6- ان المهارات الاستراتيجية لمعالجة نتائج التحليل الاستراتيجي لا تقل أهمية عن تلك المهارات التي كشفت حالات الضعف او القوة. وان كشف حالة الضعف لا يكفي دون إيجاد البديل والحل الصحيح بأسلوب استراتيجي.

ثانياً: التوصيات

1. التأكيد على مواكبة المنظمة لبيئتها العامة والخاصة من خلال استمرار عمليات التحليل الاستراتيجي وبشكل مستمر مع حياة المنظمة؛
2. التحري الدقيق عن بلوغ تقدير صريح وسليم واقعي للوضع الاستراتيجي للمنظمة دون اظهار مزيف لعوامل القوة او الفرص التنظيمية في ذات الوقت الذي قد يحدث فيه إخفاء عوامل الضعف والتهديدات المرتقبة؛
3. زيادة تأهيل المديرين ومنهم الاستراتيجيين لاختبارات وتحليل بيئي يواكب تطورات الاعمال والمنظمات عموماً، واعتبار ذلك أحد أوجه الاستثمار في الموارد البشرية في زيادة قدرات وفاعلية العاملين في كشف الأخطاء وتقديم المعالجة السريعة لها؛
4. ان سرعة استثمار حالات القوة والفرص المتاحة وتجنب حالات الضعف والتهديدات يمثل أحد المزايا التنافسية للمنظمة ويكشف عن قدرات الإدارة الاستراتيجية في معالجة مشكلات العمل؛
5. ضرورة تفاعل كفو لكافة جهود العاملين في ترسيخ نتائج ومؤشرات التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة دون استثناء، وان مشاركة الجميع في ذلك أحد المؤشرات التي يسجلها التحليل الاستراتيجي عن ثقافة المنظمة وبيئتها الداخلية؛
6. الرجوع الى الجهات الاستشارية ومصادر المعلومات الخارجية في اسناد التحليل الاستراتيجي عند الحاجة لذلك، دون التوقف على الحلول الوسيطة التي تنفق الى معلومات أكثر او تخصص علمي اخر.

المصادر

- 1- جغوبي، فادية، (2016)، دور التحليل الاستراتيجي "SWOT" في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة في مطاحن الزيبان - القنطرة، رسالة ماجستير في علوم السببر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.
- 2- الدوري، زكريا، (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 3- زويلف، انعام محسن، (2011)، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 20-1.
- 4- الصباح، عبد الستار، (2009)، الموائمة الاستراتيجية وأثرها في حديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون.
- 5- عبيد، عبد السلام إبراهيم، (2008)، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، دراسات الكوفة، العدد العاشر، ص (213-185)
- 6- الغالبي، محمد طاهر، ادريس وائل محمد، (2015)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 7- ماهر، احمد، (1999) دليل المدير للإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 8- Byrne, I. A., (1996), Strategic Analysis, Business Week 46 (3490). PP:46-51.
- 9- David, F. R., and David, (1998), Strategic Management, Prentic Hall. Pub., New York.
- 10- Delahaye, B. L., (1998), The Strategic Development, Milton John wily & Sons, New York.
- 11- Lawrance, G Fine, (2009), The SWOT Analysis, Using your Strength to Overcome Threats, Kik IT Pub., USA
- 12- Mintezberg, H., (1998), The Strategic Process, Prentic Hall Inc., New Jersey.
- 13- Porter, M., (1998), What is Strategy, Harvard Business Review, Vol:74 No.6.
- 14- Whealen, Thomas, L. J. David Hunger, and Kathryn E. Wheelen, (2017), Strategic Management and Business Policy, Pearson Pub., Boston.