

المحاضرة الأولى: ماهية التحليل الإستراتيجي والتحليل التنافسي

تعيش منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات التي تواجه نشاطها وتحدد توقعها في السوق كما تؤثر على طريقة تعاملها مع مختلف الأطراف الفاعلة فيه، فقد أحدثت المنافسة صراعات تنافسية بين المنظمات مما دفعها للبحث الدائم عن طرق ووسائل تضمن لها نموها وبقائها واستمراريتها في ميدان نشاطها، وهذا من خلال التكيف والاستخدام الجيد لقدراتها ومواردها الداخلية مع متطلبات وتحديات بيئة نشاطها، وذلك من أجل اكتساب مراكز تنافسية.

وقد وجدت المنظمات في الإستراتيجية تلك الوسيلة الفعالة التي تحقق لها هذا الهدف وتمكنها من التحكم في أسس المنافسة والتنافس وبناء موقع تنافسي لها في بيئة نشاطها، ويعدّ في هذا السياق التحليل الإستراتيجي أحد أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتمّ بمتابعة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ليفرز عن مواطن القوة والضعف الداخلية كما يساعد على تحديد الفرص والتهديدات الخارجية والذي ينتهي بتحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة وتحديد الخيار الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن تلخيص مراحل الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

المرحلة الأولى: التحليل الإستراتيجي strategic analysis

ويسمى أيضا التحليل البيئي كما يسمى تحليل SWOT ويقوم على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية بمختلف مستوياتها.

المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجية strategy formulation

يتمّ فيها تحديد التوجه الإستراتيجي أي تحديد أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل وفيها يتم تحديد رؤية ورسالة المنظمة وصياغة الأهداف والغايات، كما يتمّ فيها وضع البدائل الإستراتيجية.

رؤية المنظمة: The vision: where do we want to go?

رسالة المنظمة: The Mission : The reason of the existence

الأهداف والغايات Objectives and Goals

يشترط في الأهداف مجموعة من الخصائص تلخص في (SMART):

- S : Specific : أن يكون الهدف محدد
- M : Measurable : قابلا للقياس
- A : Activable : قابلة للتحقيق
- R : Relevant : أي واقعية وذات صلة
- T: Timely (Time-based) : محددة بأفق زمني

المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية : strategy implementation (Execution)

وفيها يتم تحديد متطلبات التنفيذ الفعلي للإستراتيجية من خلال وضع البرامج والسياسات والموازنات...

المرحلة الرابعة: الرقابة والمتابعة Controlling

ويتمّ فيها تحديد الفجوة والانحرافات بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه والتدخل لعلاج الانحرافات وتقليل الفجوات باستخدام الإستراتيجيات البديلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال حلقة الرجوع العكسي (feed back loop)

I- التحليل الإستراتيجي strategic analysis

1- مفهومه:

يعرف على أنه أداة إستراتيجية لتحليل بيئة المؤسسة فتتيح لها معالجة العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نشاطها وأدائها، ومن هذا المنطلق فهو دراسة تحليلية لمتغيرات البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، ومتغيرات البيئة الخارجية ومن ثمّ تحديد الفرص والتهديدات التي تميز هذه البيئة، وتعتمد جودة وملاءمة الخيارات الإستراتيجية على مدى دقة التحليل الإستراتيجي.

2- مستويات التحليل الإستراتيجي:

مستوى البيئة الداخلية: Internal analysis

يتم فيه وضع صورة واضحة ودقيقة عن الوضع الحالي للمنظمة وينتهي بتحديد:

* **نقاط القوة (strengths)** وهي القدرات والإمكانيات الداخلية التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية عن غيرها.

* **نقاط الضعف: (weaknesses)** وهي قصور أو عجز في الإمكانيات والموارد قد تعوق نشاط المنظمة وتحول دون تحقيق أهدافها وتنافسيتها.

مستوى البيئة الخارجية: External analysis

ويتم فيه تحديد مختلف العوامل والمتغيرات الأساسية الفاعلة في البيئة الخارجية كما يتمّ تحديد اتجاهات هذه المتغيرات وطبيعة ومستوى تأثيرها على نشاط المنظمة، وتجر الإشارة إلى أن تحليل البيئة الخارجية يتم على مستويين:

البيئة العامة (غير المباشرة) Macro environment

وتسمى أيضا البيئة الكلية وتختصر في نموذج (PESTEL)

البيئة الخاصة (المباشرة، الصناعية) Industriel Environment, Micro Environment

وتتضمن جميع العوامل ذات التأثير المباشر على نشاط المنظمة وتتلخص في القوى الخمس لنموذج Porter.

وينتهي التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية بتحديد ما يلي:

- ♦ **الفرص:** هي عبارة عن عوامل وأوضاع خارجية إذا أحسنت المؤسسة انتهازها فقد تساعد في تحقيق الأهداف أو حتى تجاوزها.
- ♦ **التحديات:** قد يكون التهديد موقف أو فكرة أو أي متغير سلبي خارج المنظمة قد يؤدي ضعف التعامل معه ومواجهته إلى عرقلة مسيرة نشاط المنظمة.

تحليل أصحاب المصلحة Stakeholders value analysis

أصحاب المصلحة أو الفئات المعنية وهم جميع الأطراف والشركاء ذوو العلاقة مع المنظمة (الملاك، العملاء، الموظفون، الموردون، المقرضون، الحكومة، المجتمع المحلي، النقابات...) ويتم من خلال هذا التحليل تحديد ما هي فئاتهم وما هي مصالحهم وما مدى توافقها وتضاربها. ومن خلال هذا التحليل يتم وضع خارطة لأصحاب المصالح نبين فيها من هم هؤلاء الأطراف وما هي توقعاتهم وتطلعاتهم من المنظمة كما يتم ترتيبهم حسب درجة الأولوية من حيث قوة السلطة والتأثير على إستراتيجية ونشاط المنظمة.

ويتوقف نجاح التحليل الإستراتيجي على نجاعة جمع المعلومات والدقة في تحليلها ومعالجتها والذكاء في استخدام مخرجاتها ونتائجها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة، وهذا ما يتم وفق المراحل التالية:



3- أهمية التحليل الإستراتيجي:

تبرز أهمية التحليل الإستراتيجي من خلال ما يلي:

- تحديد العوامل البيئية بما فيها الداخلية والخارجية لوضع صورة تشخيصية عن خصائص هذه العوامل وتوجهاتها.
- تحديد وتقدير ما تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات حالية ومتوقعة وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة ونقاط ضعف بناء على مواردها وقدراتها وكفاءاتها.
- الاستفادة من نتائج التحليل الإستراتيجي في تحديد التوجهات والخيارات الإستراتيجية للمنظمة.
- دور دقة نتائج التحليل الإستراتيجي في ضمان انسجام المنظمة مع المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية من خلال تقليص الفجوات والانحرافات بين نشاط المنظمة ومتغيرات بيئتها.
- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص موارد المنظمة.
- يساعد في تحديد الكفاءات المميزة للمنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.