

## التحليل الاستراتيجي

بدايةً لا بُد من تعريف الاستراتيجية التي توصف بأنها خطة طويلة الأجل تضعها الإدارة العليا من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية وتكون الخطة موحدة وشاملة ومتكاملة لأنها تخص مستقبل نجاح أو فشل المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية لها، في حين يقصد بالتحليل الاستراتيجي مراجعة البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.

أ. فوائد التحليل الاستراتيجي: تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدمه من فوائد للمنظمة والتي يمكن إجمالها بالآتي:

١. تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
٢. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
٣. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية .

## ب. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج (SWOT)

نموذج (SWOT) دائماً يظهر معنا في بناء الاستراتيجيات المختلفة سواء الاستراتيجية التسويقية للمنظمة أو الاستراتيجية التطويرية، وهذا بسبب مرونة النموذج وقدرته على تحليل ودراسة وفهم الواقع، ويتكون النموذج من أربعة جوانب (نقاط القوة **Strength** - نقاط الضعف **Weakness** - الفرص

**Opportunities – التهديدات (Threats)**، وبعد الانتهاء من تحديد نقاط الجوانب الأربعة من قبل

متخصصين ذو المعرفة بالمنظمة يتم بناء الأهداف والخطة الاستراتيجية عليها، وسيتم توضيح الجوانب

الأربعة كالآتي:

١. **نقاط القوة:** هي الموارد التي تمتلكها المنظمة وتكون لديها القدرة على استغلالها بشكل ايجابي مما يساعد

على تطور المنظمة وتقدمها وتجعل المنظمة مميزة عن المنافسين (لدينا دعم مادي قوى، لدينا أفكار

مميزة يمكن تحقيقها).

٢. **نقاط الضعف:** هي النقاط التي تحتاجها المنظمة بشكل رئيسي في تحقيق عملية التطور ولكنها لا

تمتلكها الآن أو تمتلكها ولكنها ليست على المستوى المطلوب (لدينا مدير ولكنه ليس بذو خبرة، ليس

لدينا قسم للتسويق).

٣. **الفرص:** الأحداث المتوقع حصولها في الوقت الحالي أو المستقبل القريب وإذا تم استغلالها بشكل مناسب

سيؤدي إلى تطوير المنظمة وانتقالها إلى درجة أعلى تجاه تحقيق الغاية (وضع برنامج لكيفية استغلالها

وتحقيق أكبر إفادة ممكنة).

٤. **التهديدات:** الأحداث الحالية أو المستقبلية المتوقع حدوثها وعند حدوثها ستؤثر على المنظمة بشكل سلبي

(وضع برنامج للوقاية منها).

### ت. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور تتجسد

بالهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، الموارد المتاحة للمنظمة، وكالاتي:

١. **الهيكل التنظيمي Organizational Structure** : يعرف 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، وهناك أشكال مختلفة للهيكلة التنظيمية منها الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة.

٢. **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** : هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها

الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة، وتمثل 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.

٣. **الموارد المتاحة Organizational Resources** : تمثل الموارد المتاحة في المنظمة ذلك المزيج من

الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، الأنظمة الإدارية المختلفة وغيرها.

### ث. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية منظمة أعمال لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد، وإنما صار أيضاً شديد التغيير، إذ لم تعد أي منظمة أعمال تأمن غداً في مثل هذه البيئة، ولذلك فإن عدم قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بالشكل الأمثل قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل، لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية، وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية عدة خطوات رئيسية، وتختلف حسب متغيرات البيئة الرئيسة، إذ تختلف هذه المتغيرات من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر لنفس المنظمة، حسب موقف وظروف المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الاستراتيجيون ومستشاروهم في الإدارة الاستراتيجية هم المسؤولون عن اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة في بيئة المنظمة، وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما البيئة الخارجية العامة (تؤثر وتتأثر بالمنظمة بطريقة غير مباشرة) والبيئة

الخارجية الخاصة أو ما تسمى بيئة النشاط (تؤثر وتتأثر بالمنظمة بطريقة مباشرة)، وفيما يلي عرض لمتغيرات البيئة الخارجية العامة:

١. **المتغيرات الاقتصادية Economic Variables**: تعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، من خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقدمها لها ومن هذه المتغيرات الاقتصادية معدلات النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف وغيرها.

٢. **المتغيرات السياسية والقانونية Political and Legal Variables**: لا تعمل المنظمات بمعزل عن ما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها، ولذا فإن على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية والقانونية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو سوق متوقعة لمنتجاتها، قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما إيجابياً أو سلباً على عمل المنظمات، قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

٣. **المتغيرات الاجتماعية Social Variables**: يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيرات الأخرى، فإن المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصة وتهديدات للمنظمة، ومن أمثلة هذه المتغيرات مدى الالتزام بالقيم الأساسية في المجتمع، اتجاه المرأة نحو العمل، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاق، الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر.

٤. **المتغيرات الديموغرافية Demographic Variables**: يمكن أيضاً للمتغيرات الديموغرافية أن تؤثر على المنظمة، من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها، ومن أمثلة هذه المتغيرات زيادة عدد السكان، التركيبة العمرية للسكان.

٥. **المتغيرات التكنولوجية Technological Variables**: منذ الحرب العالمية الثانية تتسارع إيقاعات التغيرات التكنولوجية، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية الفوران المستمر للثورة

الابتكارية، لذلك أصبح من الضروري على المديرين الاستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظماتهم.

٦. **متغيرات البيئة الطبيعية:** تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها.

في حين تشمل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط) عدة متغيرات، إذ تخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، وغيرها، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وقد قام Michel porter من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات وهذه القوى الخمسة هي:

١. احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط.

٢. التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

٣. قوة المساومة عند الموردين.

٤. قوة المساومة عند المشترين.

٥. درجة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد.

وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أن هنالك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تم إضافتها بعد ذلك، مثل المستثمرين والدائنين وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المنظمة، ويرى porter أن تركيز المنظمة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي، وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة، ويخلص

porter إلى أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقا لإطار عمل porter يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد لمنظمة الأعمال، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة لمنظمة الأعمال، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقا لتغير الأحوال في النشاط، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الستة أن تتيح فرصا وتهديدات جديدة أمام منظمة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم للاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة إلى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل، وفيما يلي توضيح تلك القوى الخمسة التي وضعها بورتر يُضاف إليها القوة السادسة (أصحاب المصالح)، وكالاتي:

١. **المنافسون المحتملون:** هم منظمات الأعمال التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، وكما نعلم كلما زاد عدد منظمات الأعمال في سوق ما ازدادت مهمة منظمة الأعمال صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة، وهكذا فإن التهديد الكبير من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق يمثل تهديدا لربحية منظمات الأعمال القائمة، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضا فإن منظمات الأعمال العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.
٢. **التهديد من قبل المنتجات البديلة:** إن وجود بدائل قوية يمثل تهديدات تنافسية كبيرة، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه منظمة الأعمال، ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات منظمة الأعمال ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تنتهي الفرصة أمام منظمة الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

٣. **قوة المساومة عند الموردين:** يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد، ولذلك قدم بورتر توصيفا للعلاقة بين الموردين والمنظمة، حيث يقول بورتر إنه يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على منظمة الأعمال دفعها ثمنا لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافا فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، وإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى منظمة الأعمال يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة منظمة الأعمال، وطبقا لما قاله بورتر فإن الموردين يكونون في مركز أكثر قوة عندما:

- تكون منتجاتهم متميزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى مورد آخر.
- يكون للمنتج الذي يبيعه بديل قليل مع أهمية ذلك المنتج لمنظمة الأعمال.
- لا تستطيع منظمة الأعمال المشتري اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.
- يكون لدى المورد إمكانية تحقيق التكامل الرأسي في الصناعة والمنافسة .

٤. **قوة المساومة عند المشتريين:** يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من منظمة الأعمال، أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على منظمة الأعمال بالقياس بالقوة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وطبقا لما يقوله porter فإن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين للشراء من شركات متعددة في آن واحد، ولديهم إمكانية تحويل الطلبات بين منظمات الأعمال العارضة بتكلفة منخفضة.

- عندما يكون بمقدور المشتريين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

٥. حدة المنافسة بين منظمات الأعمال العاملة في مجال نشاط واحد: تنهياً الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين منظمات الأعمال العاملة في نشاط واحد إلى تهديد قوي للربحية، وترجع المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل منها:

- زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تساويهم تقريبا في القوة.
- بطء معدل نمو الصناعة.
- صعوبة تمييز المنتجات.
- عوائق الخروج العالية .

٦. القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: تمثل القوة السادسة، ومن جماعات المصالح الآخرين البنوك، حملة الأسهم.