

مدخل للتحليل الاستراتيجي والتنافسي

نتعرض في هذا المحور الى الأطر المفاهيمية للمقياس من خلال تناول أهم المصطلحات التي لها علاقة بالتحليل الاستراتيجي والتنافسي بداية بالاستراتيجية والوقوف على جملة من المصطلحات ذات الصلة بها، ثم تطرقنا لتعريف التحليل التنافسي وأيضا التحليل الاستراتيجي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

أ/ **الاستراتيجية:** لقد تعددت تعاريفها نظرا لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في المجال الاستراتيجي. لكن بالرغم من الاختلافات الا أن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة اتجاه المحيط المباشر خاصة والمرتبطة بمجال الصناعة التي تنشط ضمنها. وتعود جذور المصطلح الى الأصل الاغريقي **Straregos** والذي يعني فن الحرب، حيث استخدم هذا المصطلح من طرف القادة

العسكريين في التعامل مع خصومهم أثناء الحروب. وقد كان المنطق الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه أو خصمه حتى وان كان أكبر منه وأكثر منه قوة، اذا استطاع أن يناور بذكائه في المعركة، أو يشتبك على أرض مواتية لامكانياته ومهاراته الذاتية.

وقد انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري الى مجال الأعمال والمؤسسات تعبيرا عن مجموع التصرفات والاستعدادات التي تضعها المنظمة لمواجهة منافسيها ومواجهة البيئة الخارجية، والسيطرة على كل تغيير والتكيف معه. ونذكر بعض تعاريف الاستراتيجية:

- تعبر عن مجموع الخيارات التي تحدد اتجاه المنظمة على المدى البعيد.
- هي تصور لما ستكون عليه المنظمة والعمل على الاقتراب من هذا التصور من خلال تحديد اتجاهات المنظمة فيما يخص منتجاتها وأسواقها وامكانيات نموها وأدائها.
- تعنى(تهتم) الاستراتيجية بتحقيق التوافق بين الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وقدرات المنظمة ومواردها.

عرفها مايكل بورتر قائلا: الاستراتيجية هي الخيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة. وهذه الوضعية هي التي تبنيها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها. إذا فالاستراتيجية هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة.

أما هنري منتزبارغ فقد عرف الاستراتيجية بناء على اراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين لخصها في النهاية فيما يعرف بالبياءات الخمس:

Plan: الخطة: دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة.

Pattern : النموذج: هو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.

Play: المناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

Position: الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة.

Perspective: التصور (التطلع): هو تصور وادراك الأشياء في المستقبل.

والاستراتيجية بصفة شاملة توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة فإنه لا بد من إجراء التغييرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والمواعمة بين أهداف وغايات المنظمة والبيئة بصورة دائمة. وهذا ما يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

حسب Serieyx فإن الاستراتيجية تمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

المرحلة الأولى: وتتعلق بالاجابة على الأسئلة التالية: * من نحن؟ تحليل المنظمة: الموارد، الهياكل، الأفراد والمعدات.....

* أين نحن؟ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة: السوق، الزبائن، الموردين، المنافسة.....

* أين نريد الوصول؟ الأهداف والغايات.

المرحلة الثانية: اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

المرحلة الثالثة: الاستراتيجيات المختارة يتم ترجمتها إلى أهداف كمية وبرنامجية توقعية تبين العمل المطلوب.

مفاهيم مرتبطة بالاستراتيجية:

من أجل التقرب أكثر من فهم الاستراتيجية يجب التقرب أكثر من المفاهيم ذات العلاقة بها، ومن بين أهمها: الرسالة، الأهداف، الرؤية الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي.

1/ الرسالة: تتمثل رسالة المنظمة في الغاية الأساسية من وجودها، وتعبّر عن المجال الذي تنشط فيه وتمثّل الإطار العام الموجه للمؤسسة.

الرسالة أيضا هي: الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها. ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبّر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان أفرادها. وهي تعبّر عن مفهوم الذات للمنظمة.

وحسب Ackof فينبغي صياغة رسالة المنظمة بعبارات محددة وواضحة، مفهومة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، كما يجب أن تكون محفزة للعاملين، مفيدة ومجدية توضح مجال عمل المنظمة وتميزها عن غيرها من المؤسسات. أما Cambel فأضاف شرط وهو أن تعكس الرسالة القيم التي تؤمن بها المنظمة. وأما عناصر الرسالة فقد حددها دفيد في 9 عناصر:

العنصر	التساؤلات	العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟	الفلسفة والايديولوجيا	ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ومناخ عملها؟
المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟	المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟
الأسواق	أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟	الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
التكنولوجيا	ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمة؟	العاملين	ماهي اتجاهات المنظمة نحو العاملين بها؟
البقاء/النمو/الربحية	ماهي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟		

2/ الرؤية الاستراتيجية:

يقصد بها المقاصد والنوايا التي تتسم بالشمول والعمومية والتفكير المستقبلي، أي ما تريد المؤسسة تحقيقه بدون تحديد الوسائل المستخدمة من أجل بلوغ الهدف. وتتمثل الرؤية في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الاستراتيجية. بمعنى آخر هي: تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة ووفق الرؤية الاستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس كما هي الآن، بل كما يأمل أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

حيث تقوم بعض المؤسسات بوضع تصور لنظرتها المستقبلية، بالإضافة إلى الرسالة التي تجيب على سؤال ماهو عملنا؟ بينما الرؤية الاستراتيجية فهي الإجابة على السؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه؟ (الاتجاه العام). والجدول الموالي يوضح الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية.

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات/ المرونة	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

3/ الأهداف: تعبر الأهداف عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس. تعرف الأهداف بأنها: النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. والأهداف يجب أن تشمل على جملة من الشروط الضرورية هي:

- القبول: أي تناسب الأهداف مع تفضيلات وميولات العنصر البشري في المنظمة (مدراء، عاملين) فتتاقضها معه قد يولد ردود فعل عكسية.

- القابلية للقياس: يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ما الذي يجب تحقيقه ومتى؟ أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بأجال زمنية محددة.

- المرونة: يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقاً قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للؤسسة.

- الوضوح والفهم: يجب أن تكون واضحة ومفهومة، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها.

- الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي بمواعيد زمنية محددة.

- القابلية للتحقيق: يجب أن تلائم هذه الأهداف الإمكانيات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة.

- التحفيز: يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة، كأن تكون صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها، ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهلة جداً فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة.

وحسب Wheelen et Hunger 2013 حددت الأهداف الاستراتيجية الى 12 هدفا هي: الربحية،

الكفاءة، النمو، حملة الأسهم، استخدام الموارد، السمعة التنظيمية، مساهمات العاملين، المساهمات المجتمعية، قيادة السوق، قيادة التكنولوجيا، البقاء، الاحتياجات الشخصية من الإدارة العليا.

والأهداف الاستراتيجية يجب أن تتميز بعدة خصائص اختصرت بكلمة سمارت TRAMS

S: Specific: محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هدفي؟

M: Measurable: قابلة للقياس، ما هو العمل الجيد الذي يعجبني؟

A: Attainable: سهلة البلوغ. هل هدفي مجدي؟

R: Result Oriented: النتائج الموجهة. هل هدفي ذو أهمية؟

T: Time Limited: الوقت المحدد. هل هدفي قابل للتطبيق؟

4/ القرار الاستراتيجي: هو القرار الذي يحدد الإطار العام للمنظمة، ويتمثل في عملية اختيار أفضل بديل استراتيجي ويتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها. وهي قرارات ذات تأثير مهم، حيث تتخذ في أعلى مستويات التنظيم. تؤثر هذه القرارات بعمق في قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد بكونها تتجاوب مع متطلبات البيئة، حيث تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة. وبالتالي فهي تؤثر على اتجاه المؤسسة إذ تتعلق بمجالات عدة

مثل: توفير منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أو الاندماج مع مؤسسات أخرى أو القيام بتحالفات استراتيجية أو قبول القيام بمشروعات مشتركة.

ب/ التحليل التنافسي: يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس، فالهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها، حيث يعتمد التحليل التنافسي على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة، وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص. مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين.

وللتحليل التنافسي منافع عديدة يمكن ايجازها فيما يلي:

- فهم أفضل لمنافس المنظمة: ماذا يعملون؟ من هم؟ ماذا يعرضون من منتجات للزبائن؟
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
- يساعد على التخطيط لوضع استراتيجية المنظمة.
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة.
- يعرض التحليل التنافسي معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرامج وتنفيذها.
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات الواجب صياغتها وتنفيذها.

ج/ التحليل الاستراتيجي(البيئي): إن عملية التحليل البيئي والتي تسمى أيضا التحليل الاستراتيجي هي عملية دمج مختلف خصائص المؤسسة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى. ثم الاستراتيجيات التي سوف تطبقها.

وعليه فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم يتم استخراج البدائل الاستراتيجية المتاحة وبعدها اختيار الاستراتيجية المناسبة.

وبالتالي فالهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، بما يضمن الاختيار السليم

للاستراتيجية وتحديد الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف.