

## المحاضرة الأولى: التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي

تعد دراسة العوامل الخارجية من الموضوعات المهمة عند تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة واختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار الاستراتيجي على نتائج تحليل كل من معطيات البيئتين الخارجية والداخلية. وتقوم المؤسسات الناجحة بعملية التحليل الاستراتيجي لتشخيص عناصر بيئة المؤسسة وتحليلها لمعرفة ماهية وقوة المتغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

يشكل التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية، وهو أحد مكوناتها الهامة، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة. لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة.

كما أن عملية تقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي، والذي يمثل عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية-

### 1- مفهوم ومستويات التحليل الاستراتيجي:

يعد التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى لصياغة الاستراتيجية، ويعرف على أنه: "العملية التي تتيح للمؤسسة معالجة عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي قد تؤثر على أداءها"، كما يعرف على أنه: "عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية". كما أن هناك من يعتبر التحليل الإستراتيجي وسيلة معلوماتية تسمح بتحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة، والتي تتمثل في متغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، بحيث يتم تحليلها وفحصها من أجل تحديد الفرص والتهديدات وكذا نقاط الضعف والقوة". يعرف التحليل الاستراتيجي أنه بحث ودراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها، وكلما كان التحليل الاستراتيجي للبيئة دقيقا كلما أدى لاختيار الإستراتيجية المناسبة. ويتم التحليل الاستراتيجي على مستويين أساسيين هما:

- مستوى البيئة الخارجية: يتم فيه تحديد مختلف المعطيات والعوامل الأساسية الفاعلة واتجاهات هذه العوامل وطبيعة تأثيرها ومستواه وتعكس الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

- مستوى المؤسسة (البيئة الداخلية): يتم فيه وضع صورة واضحة وصريحة ودقيقة وصادقة عن وضعنا الداخلي تعكس نقاط قوتنا وضعفنا.

إذا تركزت مقارنة التحليل الإستراتيجي على عاملين كما يوضح الشكل التالي:



هناك دراسات الأخيرة أضافت إلى هذين البعدين بعدا آخر مستقلا يتمثل في تحليل أصحاب المصلحة أو الأطراف المشاركة.

## مفهوم التحليل الاستراتيجي The concept of strategic analysis

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاداً مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل. ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية أحد الأركان الرئيسية للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر.

وللتحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويعتبر التحليل الاستراتيجي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلة، وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة.

ويعد التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى في بناء أسس الإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين: تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف. وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيانات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية.

## أهمية التحليل الاستراتيجي The importance of strategic analysis

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. وتحظى عملية التحليل الإستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة نظراً لأنه يؤدي إلى تحقيق جملة من المنافع، أهمها:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة بالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد المنظمة، والمفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.

- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة Organization Characteristic ability of the والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.

- بعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.

- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة مفاهيم أساسية، أهمها الإلمام الواعي لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

- يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

- سعي غالبية الدولة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد غالبية المنظمات نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

## 2- مضمون التحليل الإستراتيجي:

يتم التحليل الإستراتيجي للمؤسسة على مستويين اثنين: على مستوى البيئة وعلى مستوى المؤسسة نفسها، ويهدف إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في الإستراتيجية من خارج المؤسسة ومن داخلها.

فالتحليل على مستوى البيئة يراد منه البحث عما تتيحه هذه البيئة من فرص وإمكانيات ومعرفة وما تحمله، في نفس الوقت، من مخاطر وتهديدات وذلك لكي تستطيع المؤسسة أن تحدد توجهها الإستراتيجي على أسس صحيحة قصد التوصل إلى تكوين ميزة تنافسية افتتحيل البيئة يؤدي إلى معرفة العوامل الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة.

أما التحليل على مستوى المؤسسة فالمراد منه المسح لما يتوفر لدى المؤسسة من موارد وطاقات ومهارات وإمكانيات وحصص مواطن القوة ومواطن الضعف من أجل التوصل إلى تكوين ميزة تنافسية. فالتحليل على مستوى المؤسسة يساعد إذن على معرفة العوامل الداخلية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة.

وإذا كان من البديهي أن التأثير الخارجي (من عوامل البيئة) والداخلي (من عوامل داخلية للمؤسسة) لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار، فإن هناك اختلافا حول الأهمية التي يجب أن تعطى لكل نوع من هذه العوامل.

فمن الباحثين من يرى وجوب استنباط الإستراتيجية من وضع البيئة، ويسمى هذا الاتجاه بالاتجاه الاستنباطي (deductive approach) كما تسمى الإستراتيجية المبنية على هذا الأساس بالإستراتيجية المستنبطة. ومنهم من يرى أن الإستراتيجية تُبنى على أساس طاقات وموارد المؤسسة قصد استغلال ما يميزها عن المنافسين مما يسمح بتكوين ميزة تنافسية قوية. يسمى هذا الاتجاه بالاتجاه البنائي (constructive approach) وتسمى الإستراتيجية الموضوعية على هذا الأساس بالإستراتيجية المبنية.

يجب أن نفهم بأن اعتماد اتجاه من الاتجاهين لا يعني الاهتمام بجانب دون الآخر، بمعنى أن الاتجاه الاستنباطي للإستراتيجية لا يغفل التحليل الداخلي غير أنه يعطي للبيئة الخارجية أهمية أكبر في حين نجد أن الاتجاه البنائي يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية عند القيام بالتحليل الإستراتيجي غير أنه يفضل الاعتماد على العوامل الداخلية أكثر.

## أهمية التحليل الإستراتيجي:

إن عملية التحليل الإستراتيجي تتميز بأهمية كبيرة كونها تدرس بيئة المؤسسة من مختلف النواحي، وعليه يمكن حصر أهمية التحليل الإستراتيجي في النقاط التالية:

- يوفر التحليل الإستراتيجي للمؤسسة قدرا كبيرا من المعلومات الحيوية والمهمة لاستمرارها، وتحديد القدرة المميزة للمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة:

- إتاحة الفرص للمؤسسة لتوليد أكبر قدر ممكن من البدائل الإستراتيجية على مستوياتها؛

- يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية للمؤسسة، من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة؛

- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وه ذا ما تجتمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.

## 3- التحليل الإستراتيجي للبيئة:

قبل الحديث عن تحليل للبيئة يجب أولا أن نذكر بأن هذه الأخيرة فيها عدة مستويات كما يظهر من الشكل التالي.

إذا انطلقنا من الفكرة أن البيئات ثلاث مستويات كما يظهر في الشكل، فهذا يعني أن تحليل البيئة يتم على كل هذه المستويات ويكمن في البحث عما تتوفر فيه من فرص وما يحمله من مخاطر. ولذا يكون التحليل الإستراتيجي للبيئة عبارة عن مجموعة من جوانب. أما الجانب الأول فيتمثل في تحليل البيئة الكلية (macro-environment)، وأما الجانب الثاني فيحتوي على تحليل الصناعة (industry) بينما يكمن الجانب الثالث في تحليل السوق (market). ومهما كان التحليل الذي تقوم به



المؤسسة ليثبتها فإنه يستعمل من أجل تحديد وضعية المؤسسة أي لتحديد ما هو في صالح المؤسسة وما هو في غير صالحها. ولا بد أن نشير هنا بأن تحليل المؤسسة يتوقف على مدى حصولها على المعلومات. فقول أن المؤسسة تعرفت على فرصة جيدة، يعني أن هناك من المعلومات ما يجعل المؤسسة تفهم أنه بإمكانها أن تستفيد من الوضع وبالعكس، إذا قلنا أن في البيئة خطراً، فهذا معناه أن المؤسسة فهمت من المعلومات المتوفرة لديها أن الوضع قد يكون صعباً أو حرجاً أو خطيراً.

ومن هذا المنطلق، وبما أن البيئة تحمل فرصاً ومخاطر جديدة باستمرار، يتضح أن للمعلومات دوراً أساسياً في التحليل الاستراتيجي، وعليه تتحرى المؤسسة المعلومات للتوصل دائماً إلى ما هو أدق، وما هو أصح وما هو جديد من المعلومات لتستطيع أن تبني عليها فعلها أو رد فعلها. ويتطلب التحليل الاستراتيجي للبيئة جمع المعلومات أولاً، ثم معالجتها ثم تحليلها ثم العمل انطلاقاً من نتائج هذا التحليل. وهذا ما يمكن أن نسميه المراحل الكبرى للتحليل الاستراتيجي للبيئة.



4- أهداف التحليل الاستراتيجي: يسعى التحليل الاستراتيجي لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تحديد أسباب فشل المؤسسات، ومراكز الخلل في الوظائف الإدارية.
- البحث عن موارد لتحسين الأداء الداخلي.
- تبني الفكر الاستباقي لدى المسيرين.
- الكشف عن الفرص الجديدة.
- تحقيق التوازن بين الفرص ونقاط قوة المؤسسة.
- تحديد فرص النمو والتطور التي يمكن أن تقتنصها المؤسسة.
- تقييم القدرات التنافسية للمؤسسة.
- يسمح للمؤسسة من معرفة "ما تريد" اعتماداً وعلى ضوء مواردها والهيأة التنافسية التي تمتلكها قبل كل عملية اتخاذ قرار.
- للتحليل الاستراتيجي مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها في:
- يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها؛
- بيان نوع الإستراتيجية ونوع الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية؛
- اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة لأجل دعم نقاط قوة المؤسسة واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها، وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطراً عليها، وتصحيح نقاط الضعف لديها؛
- تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتنبؤ بالمستقبل بناءً على هذا التحليل، وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية، والأداء المستقبلي المتنبأ به؛
- يعتبر إطار منطقياً لجمع جوانب عمل المؤسسة يؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص وضعها التنافسي بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلائم عملها، وتحقيق الملائمة بين بيئتها الداخلية والخارجية؛
- كما يتمثل الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها، والمحيط الذي هو حولها.

5- مفهوم التحليل التنافسي:

هو عملية تحديد المنافسين الرئيسيين، وتقييم نقاط قوتهم وضعفهم، والبحث في استراتيجياتهم التسويقية المختلفة لاكتساب نظرة ثاقبة لمنتجاتهم ومبيعاتهم وأساليبهم التسويقية، وتطوير استراتيجية فعالة خاصة بالمؤسسة للدخول إلى السوق.

يساعد تحليل المنافسين في تحديد المزايا والعيوب داخل السوق المستهدف التي تتعلق بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ومراقبة آلية عمل المنافسين، وتحديد الفرص المحتملة للتفوق عليها، ويوفر فرصة وضع معايير نمو مستقبلية تساعد في البقاء في صدارة التوجهات الصناعية.

تُجرى عملية تحليل المنافسين من خلال الحصول على معلومات دقيقة عنهم، ثم استخدامها للتنبؤ بسلوكهم. إذ أن الهدف من تحليل المنافسين هو تحديد أي المنافسين أجدد بالمنافسة، ومعرفة استراتيجياتهم والإجراءات المخطط لتنفيذها، وكيف يمكن للمنافس أن يتفاعل مع أداء المؤسسة في السوق، وكيف يمكن التأثير في أداء المنافس وتوجيهه لصالح المؤسسة.

#### 6- أدوات التحليل التنافسي:

ويستخدم التحليل التنافسي والصناعي مجموعة أدوات تجمع ما بين المفاهيم والتقنيات، للتوصل إلى فهم واضح للميزات الاقتصادية الرئيسية، ومدى عمق التنافس واتجاهات تغير الصناعة ومكانة السوق واستراتيجيات الشركات المنافسة وأساسيات النجاح التنافسي ومستقبل توقعات أرباح الشركة. وتوفر هذه الأدوات طريقة للتفكير الاستراتيجي والنظر بدقة وإمعان في موقف الصناعة الكلي والتوصل إلى استنتاجات دقيقة حول مدى تمثيل الصناعة لاستثمار جذاب لصناديق استثمار الشركة، ويستلزم إجراء هذا التحليل، القيام بفحص تجارة الشركة وتحليلها في إطار بيئة عمل أكثر اتساعاً وشمولاً. وفي النهاية، فإن التحليل الصناعي والتنافسي يهدف إلى الوصول إلى إجابات متبصرة وعملية لسبعة أسئلة أساسية، هي:

1- ما السمات الاقتصادية المؤثرة والسائدة في الصناعة؟

2- أ- كيف سوف تكون المنافسة في المستقبل؟ ب. وما مدى متانة كل قوة تنافسية ورسوخها في الصناعة؟

3- ما الذي يسبب تغير هيكل الصناعة التنافسي وبيئة العمل التجاري؟

4- ما أقوى الشركات وأضعفها مكانة في السوق؟

5- ما التحركات الاستراتيجية التي قد يقوم بها المنافسون في المستقبل؟

6- ما العوامل الرئيسية المؤثرة على النجاح التنافسي؟

7- أ. هل الصناعة جذابة؟ ب. وما هو مستقبلها فيما يتعلق بتحقيق ربح أعلى من المتوسط؟

وتكون إجابات هذه الأسئلة كلها، فهم الشركة لبيئة العمل المحيطة بها، حيث تكون عند تجميعها أساساً قويا لقياس مدى توافق الاستراتيجية مع ظروف الصناعة المتغيرة والحقائق التنافسية على أرض الواقع الفعلي.