

التحليل الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة

Strategic analysis as an input to achieve the a competitive advantage in the Organization

ط/ د مخناش ابتسام*، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة سطيف 1، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو- مغاربي جامعة سطيف 1. ibtissema.assurance@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2021/05/ 24

تاريخ الاستلام: 2021/05/ 03

ملخص:

في ظل التعقيد البيئي الذي يحيط بالمنظمات، وتزايد حدة المنافسة في سوق العمل، يبدو أن بقاء الأخيرة يعتمد على قدرتها على إيجاد الأساليب اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات المنافسة الأخرى في نفس مجال النشاط. ولن يكون ذلك ممكناً إلا بالسعي إلى تبني أحدث الأساليب الإدارية، ولعل أبرزها التحليل الاستراتيجي الذي يقوم على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحليل نقاط القوة والفرص التي تسعى إلى تعزيزها، فضلاً عن نقاط الضعف والتهديدات التي تسعى إلى القضاء عليها أو تجنبها.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المنظمة.

Abstract:

In light of the environmental complexity surrounding the organizations, and the increasing intensity of competition in the labor market, it seems that the survival of the latter depends on its ability to find the necessary methods to achieve a competitive advantage that distinguishes it from other competing organizations in the same field of activity. This will only be possible by seeking to adopt the latest administrative methods, perhaps the most prominent of which is the strategic analysis that is based on the principle of analyzing the internal and external environment of the organization with the aim of analyzing the strengths and opportunities that it seeks to enhance, as well as the weaknesses and threats that it seeks to eliminate or avoid.

Keywords: Strategic Analysis; Competitive Advantage; the organization.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الراهن زيادة في حدة المنافسة وكثرة المنافسين والتغير المستمر لرغبات العملاء، في ظل الإنتاج الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وتسارع وتيرة العولمة، وبالتالي فإن معظم المؤسسات تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال السعي إلى انتهاز أساليب إدارية حديثة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من خلال تمكينها من استغلال مواردها المالية، المادية والبشرية التي تسمح لها بتلبية احتياجات العميل، وتعظيم مصالحها، كما تسمح لها باحتلال مركز تنافسي متميز والمحافظة عليه، وكذا تعزيز فرص نجاحها في السوق في ظل هذه التغيرات المتسارعة.

ويعد التحليل الاستراتيجي الذي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم مراحله، أسلوباً إدارياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية، للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة

وحتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة، وكذا تحليل المكونات البيئية الخارجية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية مستقبلا ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها.

■ **إشكالية البحث:** مما سبق، تنبثق إشكالية هذه الورقة البحثية التي تمت صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة؟ وينبثق عن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية:

ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟

ما المقصود بالميزة التنافسية؟

ما علاقة التحليل الاستراتيجي بالميزة التنافسية؟

■ **أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في كونه يتعرض لأهم مراحل أسلوب التخطيط الاستراتيجي ألا وهو التحليل الاستراتيجي للبيئة؛ هذا الأخير الذي أصبح ضرورة حتمية لأي شركة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية وزيادة القدرة التنافسية في ظل التعقيد البيئي المحيط بها، كما أنه ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها هذه الأخيرة. كما يستمد البحث أهمية من أهمية الميزة التنافسية التي أصبحت موضوع اهتمام معظم المؤسسات، لما لها من أهمية في بقائها واستمرارها، من خلال مواجهة مختلف التحديات في ظل المنافسة الشديدة في السوق، وما ينجر عن ذلك من تدعيم لمركزها التنافسي وحصتها السوقية وبالتالي تحسين منتجاتها.

■ **أهداف البحث:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحليل الاستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كان للتحليل الاستراتيجي دور في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

2. الإطار النظري للتحليل الاستراتيجي.

إن الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بالتحليل الاستراتيجي يكمن في محاولة اطلاع الاستراتيجيين على التغيرات الحاصلة والمحتملة الحدوث في البيئة، والتي تؤثر في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي. بما يضمن اختيار إستراتيجية سليمة تضمن النجاح في تحقيق الغرض الأساسي من وجودها. كما أنه ضروري لتحديد المقدرة الإستراتيجية للمنظمة التي تؤثر بدورها على تطوير الإستراتيجية والمركز التنافسي.

1.2 تعريف التحليل الاستراتيجي:

تم تعريف التحليل الاستراتيجي على أنه: "العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الإستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل"¹.

وتم تعريفه بأنه: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المتميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"².

كما تم تعريفه بأنه: "تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليلاً بيئياً Environmental Analysis الذي هو تحليل للظروف الخارجية. وتقوم به المنظمة لتحليل الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوافر لها والتهديدات التي يجب أن تحتاط لها و تحمي نفسها منها. الشق الآخر هو إجراء تدقيق داخلي Internal Audit وهذا يتطلب جرد وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها"³.

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التحليل الاستراتيجي هو الأسلوب الإداري الذي يمكن من خلاله تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، إذ أنه يكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة أمام المنظمة والتي يجب عليها استغلالها وتطويرها، وعن التهديدات المتوقعة التي ستواجهها في بيئة عملها باعتبارها تتأثر بها وتؤثر فيها، كما أنه يساعد في فحص بيئتها الداخلية بتحديد نقاط القوة المتوفرة لديها ونقاط الضعف والقصور في عملها حتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة.

2.2 أهمية التحليل الاستراتيجي:

- يحظى التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة داخل المؤسسة نظراً للفوائد التي يقدمها لها، ولعل من أهمها ما يلي⁴:
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة، تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها؛
- يساعد التحليل الاستراتيجي في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، وإيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة، وبيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وبيان نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها⁵؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في تنفيذ تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛
- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية: نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي حولها؛.

3.2 تصنيفات التحليل الاستراتيجي:

يشتمل التحليل الاستراتيجي على تحليل كل من مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص التي من الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.

1.3.2 تحليل البيئة الداخلية.

■ **مفهوم تحليل البيئة الداخلية:** يتجسد تحليل البيئة بتحليل نقاط القوة والضعف، حيث تمثل نقاط القوة الموارد أو الأصول الداخلية التي تمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية، في حين تمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها⁶. ويقصد بالبيئة الداخلية: "مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المنظمة ذاتها وتؤثر تأثيرا مباشرا على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو السيطرة عليها"⁷. كما تعرف على أنها: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية"⁸.

■ مكونات البيئة الداخلية.

مهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات، وكما أشار العديد من الباحثين في ثلاث مكونات رئيسية وهي:

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات وأقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام. ومن هنا يتضح أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقييم العمل بين الوحدات والأفراد، ويحدد المجموعات الوظيفية أو المهنية، وعدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وما هي طرق وأساليب الاتصال فيما بينهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم، وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية إلا أنه يختلف عنها فهي تمثل فقط رسما تخطيطيا مبسطا للعناصر الأساسية في الهيكل التنظيمي، وليس لكل محتوياته⁹.

- **موارد المنظمة:** يشمل هيكل موارد المنظمة ما يلي:¹⁰

✓ الموارد المالية، وتقاس بمعايير مثل رأس المال من حيث مدى كفايته ومصادره، والقدرة على استقطاب القروض ومدى القدرة على تهيئة تمويل إضافي ومدى فاعلية توزيع الاستثمارات بين الأصول الثابتة والمتداولة، وقدر الأرباح والمخصصات والاحتياطات ونسبة السيولة.

✓ الموارد المادية، وتقاس بمعايير مثل حجم ومواقع الأراضي والمباني ومدى كفاية وكفاءة التجهيزات مثل الأجهزة والسيارات

...

✓ الموارد البشرية: وتسمى أحيانا برأس المال البشري. وهي تمثل الركيزة الأساسية في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها، كما تمثل تكلفة الموارد البشرية عنصرا هاما من عناصر التكاليف في أي منظمة¹¹.

✓ الموارد الفنية (التكنولوجية)، وتقاس بمعايير مثل مستوى القدرات الفنية المتاحة لدى المديرين والعاملين بمواقع ومستويات الأداء المختلفة، ومدى وجود نشاط للبحوث والتطوير، ومعدل توليد أفكار مبتكرة لمنتجات جديدة ومعدل ترجمتها لمنتجات جديدة تقدم للسوق، وبراءات الاختراع ...

✓ الموارد المعلوماتية، وتقاس بمدى توفر المعلومات الكاملة والدقيقة والمحدثة في الوقت المناسب لصناع القرار ومدى إتاحتها لكافة المستويات الإدارية بما ييسر أداء كفاء بالمنظمة.

✓ الموارد السوقية، وتقاس بعدد منافذ التوزيع أو منافذ تقديم الخدمة أو عدد ومواقع وتجهيزات الفروع كما في حالة المصرف وشركات التأمين. وعدد الوكلاء ومستوى فعاليتهم التسويقية ...

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع البيئة، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ولكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى. أي أن الثقافة التنظيمية تحدد وتؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين في كل المستويات الإدارية بالمنظمة¹².

■ أهمية تحليل البيئة الداخلية.

تأتي قيمة تحليل البيئة الداخلية من كونها تحقق للمنظمة ما يلي¹³:

- التعرف على القدرات المادية والبشرية للمنظمة ومستوى أدائها؛
- تحديد نقاط القوة لدى المنظمة وسبل توظيفها في تطوير المنظمة؛
- الوقوف على موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات الشبيهة بما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للمفوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المنظمات؛
- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة، الأمر الذي يكفل لها وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو إيجاد حلول لها؛
- عقد مقارنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف بما يعطي للمنظمة القدرة على معرفة إمكاناتها الحقيقية فتبنى عليها تقديرات واقعية.

2.3.2 تحليل البيئة الخارجية.

■ **مفهوم تحليل البيئة الخارجية:** هو التحليل الذي تقوم به المنظمة لمحيطها والذي تسعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة لهذا المحيط الذي تنمو وتنشط فيه¹⁴. كما يتضمن هذا التحليل البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحملها من تهديدات حيث تستعد المنظمة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.¹⁵ وتعرف البيئة الخارجية بأنها: "مجموعة من المؤثرات والقوى الخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة في تطوير علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين"¹⁶. كما تعرف بأنها: "جميع العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات"¹⁷.

■ مستويات البيئة الخارجية.

طورت منهجيات عديدة لعرض البيئة الخارجية وتبسيطها والتعامل معها، ونجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، تتمثل الأولى في البيئة الخارجية العامة وتسمى أيضا البيئة الكلية، أو غير المباشرة، فيما تمثل الثانية البيئة الخارجية الخاصة وتسمى أيضا بيئة العمل، المهام والصناعة أو المباشرة¹⁸.

- البيئة الخارجية العامة: وهي البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع، منها شركات التأمين موضوع الدراسة، دون أن تكون هذه الأخيرة متنافسة أو حتى منتمية إلى نفس قطاع النشاط (الصناعة). وعلى أساس ذلك يتعين أن يحتوي تحليل البيئة الكلية لهذه المنظمة على كل المتغيرات أو العناصر المرتبطة بمختلف جوانب البيئة والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في نشاطها وهي المتغيرات أو العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية (القانونية) والعوامل البيئية والتي تسمى بتحليل PESTLE والتي تُكوّن العناصر المهمة لهذه البيئة¹⁹. يتبين أن العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية هي كالاتي²⁰:

✓ **العوامل السياسية:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل في التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، درجة الاستقرار السياسي وأثره على التنبؤ بالأعمال الخاصة بالمنطقة مستقبلاً، نمط السلطة السياسي...؛

✓ **العوامل الاقتصادية:** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المنظمة، كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المرتبطة بها ومن بين هذه المؤشرات الاقتصادية نجد: الناتج القومي المحلي، معدل التضخم، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات، المنافسة ودرجة حدتها وأثرها على منظمات الأعمال وتركيب الهيكل الاقتصادي، المؤسسات المالية وما تضمه من البنوك ومعاملاتها و البورصات المالية وغيرها من المؤشرات أو العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي؛

✓ **العوامل الاجتماعية:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على منظمات الأعمال وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية؛

✓ **العوامل التكنولوجية:** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات منظمة الأعمال. وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار؛

✓ **العوامل القانونية:** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر على منظمة الأعمال مثل: قوانين العمل، قوانين المنافسة، قوانين التأمينات، القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة...؛

✓ **العوامل البيئية:** وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات منظمة الأعمال.

- البيئة الخارجية الخاصة:

تشير هذه البيئة إلى بيئة الصناعة التي تنتمي إليه المنظمة و منافسيها، ويشير تعبير الصناعة في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجيا، وهي تضم كل العناصر أو المتغيرات التي تؤثر مباشرة على المنظمات المنتمة إلى القطاع المعني، وتنحصر آثارها حسب (Porter) في خمس قوى وهي:²¹

✓ **التهديد بدخول منافسين جدد:** عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من المواد وبالتالي فهم يمثلون تهديد للشركات القائمة ، ويتوقف هذا التهديد على وجود

عوائق في سبيل دخول الصناعة ورُدُّ الفعل المتوقع من المنافسة الحالية وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في: تمييز المنتج (من خلال الحملات الإعلانية و الترويجية)، متطلبات رأس المال الضخمة، تكلفة البديل، إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة.

✓ **المنافسة بين الشركات القائمة:** وتمثل حدة المنافسة بين الشركات الموجودة في الصناعة. ويلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى. ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل ومنها: عدد المنافسين وأسعارهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة.

✓ **التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تؤدي نفس الوظيفة. ولذلك لا بد من التعرف على البدائل الممكنة للمنتجات رغم أنها قد لا تبدو كبدايل ممكنة وذلك للحيلولة دون تحول العملاء إليها.

✓ **قوة المشترين/العملاء على المساومة:** وهي ما تواجهه المنظمة عند التعامل مع عملائها حيث يؤثر هؤلاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض.

✓ **قوة الموردين على المساومة:** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض الجودة للسلع أو الخدمات التي تم شراؤها وكذا المفاضلة بين المشترين ويكتسب الموردون قوة تفاوضية في المجالات التالية: العدد المحدود للموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها، البدائل غير متاحة، كثرة عدد المنظمات التي يوردونها وصعوبة التخلي عنهم من طرف هذه الأخيرة نظرا للتكاليف العالية، ضعف المنظمات التي يمولونها.

✓ **القوة النسبة لأصحاب المصالح الآخرين:** لقد أوصى **Freeman** بإضافة قوى سادسة إلى القوى الخمسة للباحث **porter** وهي أصحاب المصالح الآخرون في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسة أو المنظمة. ويقصد بها الأفراد ومجموعات الأفراد الذين يؤثرون في مدى تحقيق أهداف المنظمة ويتأثرون بها، فهم ضروريين لاستمرار المنظمة ذاتها أي أن هذه الأخيرة لا تكون لها علاقة مع زبائنها ومورديها فحسب بل بكل من لهم صلة بها. وعموماً يكون عدد أصحاب المصالح كبيراً ولهذا سنذكر البعض منها: كالعملاء، الموردون، العاملين المستثمرين أو الممولين، بالإضافة إلى مصادر التمويل الأخرى كبيوت الإقراض والبنوك، الوسطاء...²²

■ أهمية تحليل البيئة الخارجية.

تكمُن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها ²³:

- تساعد المنظمة على وضع الأهداف التي يجب تحقيقها؛
- تساعد في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛
- تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاح أمامها، سواء يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة؛

- تحديد سمات المجتمع والجمهور التي ستعاملها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يحظى بالأولوية؛

- تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها، والمخاطر التي يجب عليها تجنبها أو علاجها.
انطلاقاً مما سبق يتبين أن التحليل الداخلي والخارجي ما هو إلا آلية يتم من خلالها تقييم وتشخيص الظروف والأوضاع القائمة داخل المنظمة وخارجها والتي تؤثر فيها، فهما مكملان لبعضهما ومتلازمان وضروريان.

3. الإطار النظري للميزة التنافسية وعلاقتها بالتحليل الاستراتيجي.

إن الميزة التنافسية نابعة من داخل المنظمة أي من إمكانياتها، فكلما كانت المؤسسة مدركة ومقدرة للمصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية كلما كان بإمكانها بناء استراتيجيات تساعد في استغلال هذه الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة مفتاح للنجاح.

1.3 تعريف الميزة التنافسية:

لقد حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام العديد من الباحثين نظراً لأهميتها البالغة، وقد تعددت التعريفات المرتبطة بهذا المفهوم بتعدد وجهات نظر هؤلاء الباحثين. فقد تم تعريف الميزة التنافسية على أنها: "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات. وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"²⁴.

وتم تعريفها على أنها: "حالة تفرد المنظمة مقارنة بالمنافسين، ناتجة عن مزيج من الموارد المادية وغير المادية التي تتوافق وتتكيف مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأهدافها، بشكل يمكنها من استثمار الفرص ومواجهة تهديدات المنافسة"²⁵.

كما تم تعريفها على أنها: "تتمثل أساساً في القيمة التي تقدمها المؤسسة لربائتها. والميزة التنافسية هي ما يكون الزبون مستعداً لدفعه، وهي أيضاً قيمة أعلى يحصل عليها الزبون إما بسبب السعر الذي يكون أقل من سعر المنافسين مقابل نفس الخدمة أو القيمة المحصلة من الشيء المقتنى وإما بسبب مزايا خاصة يحصل عليها الزبون مقابل السعر الأعلى من سعر المنافسين"²⁶.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي القيمة التي تقدمها المؤسسة لربائتها مقارنة بالمنافسين الآخرين سواء بالسعر المنخفض وكذا بتقديم منتجات أو خدمات بمناصف متفردة ومتميزة، وهي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، بشكل يمكنها من استثمار الفرص ومواجهة تهديدات المنافسة.

2.3 أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المؤسسات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو وفي بيئة شديدة المنافسة وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي²⁷:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاء وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من ناحية أخرى؛

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها؛
- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية؛
- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين إلى القول "انه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها ميزة التنافسية"؛
- تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن في المستقبل، عن طريق إيجاد تقنيات ومهارات إنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

3.3 أنواع الميزة التنافسية:

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما²⁸:

- **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المنظمة على تصميم، إنتاج، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المنظمات المنافسة. بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.
- **ميزة الاختلاف والتميز عن المنافسين:** معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص فريدة - وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

4.3 التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية:

تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على التحليل الاستراتيجي لبيئتها، وذلك من خلال الكشف عن الفرص المتاحة التي يجب عليها استغلالها في بيئتها الخارجية، والتحديات التي يجب عليها تجنبها أو الحد من آثارها أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها التنافسي. كما أن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يمكنها من التعرف على قدراتها ومواردها المتاحة ومحاولة تسيرها بما يتماشى وأهدافها باعتبار أنها المصدر الداخلي للميزة التنافسية، بالإضافة إلى الكشف عن مواطن الضعف لإيجاد حلول لها، وعن مواطن القوة لديها، وتوظيف هذه الأخيرة في اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية . أي أن التحليل الاستراتيجي يساعد المنظمة في مواجهة المنافسين وفي تقديم منتجات متميزة للعملاء مقارنة بالمنظمات الأخرى، وما ينجر عن ذلك من تدعيم لمركزها التنافسي وزيادة ربحيتها وتوسيع حصتها السوقية وهذا ما يعد مؤشرا على تحقيقها للميزة التنافسية.

4. خاتمة:

مما سبق يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي هو الأسلوب الإداري الذي يمكن من خلاله للمنظمة الكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة أمامها والتي يجب عليها استغلالها وتطويرها، وعن التهديدات المتوقعة التي ستواجهها في بيئة عملها، كما أنه يساعد في فحص بيئتها الداخلية بتحديد نقاط القوة المتوفرة لديها ونقاط الضعف في عملها حتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل، أي أن التحليل الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي يتكون من تحليل خارجي تقوم به المنظمة لتحليل الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوافر لها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها. ومن تحليل داخلي وهذا يتطلب فحص وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها. وأن المنظمة تحاول من خلال التحليل الإستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية والتي تعني القدرة على التقدم عن المنافسين الآخرين بالسعر المنخفض وكذا بتقديم منتجات أو خدمات بمناصف متفردة ومتميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة؛ أي أن التحليل الاستراتيجي يساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمات نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.

وتوصي الدراسة على ضرورة اهتمام المنظمات بعملية التحليل الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي، واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية؛ الشيء الذي سينعكس إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية.

5. قائمة المراجع:

1.5 الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية- مهارات التفكير الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2008)، الطبعة الأولى.
- إسماعيل محمد الصرايرة، "التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار الحامد، (عمان: دار الحامد، 2012).
- إلهام فخري طميلة، "استراتيجيات التسويق- إطار نظري وتطبيقي"، إثراء للنشر، (عمان: إثراء للنشر، 2013).
- بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، دار الراية، (عمان: دار الراية، 2010)، الطبعة الأولى.
- بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة، (عمان: دار المسيرة، 2010)، الطبعة الأولى.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
- خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر"، دار اليازوري، (عمان: دار اليازوري، 2009).
- سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، "إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء، (عمان: دار غيداء، 2015).
- سيد محمد جاد الرب، "التخطيط الاستراتيجي- منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر، (مصر: دار الفجر، 2016)، الطبعة الأولى.
- ظاهر محسن منصور الغالي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل، (عمان: دار وائل، 2007).

- عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة"، دار الفجر، (القاهرة: دار الفجر، 2017).
- عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، (الجزائر: دار الهدى، 2012).
- كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية- العولمة و المنافسة"، دار وائل، (عمان: دار وائل، 2004)، الطبعة الأولى.
- مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"، دار المنهاج (عمان: دار المنهاج، 2009).
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات"، (القاهرة، 2011).
- نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
- Michael Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. 1ère édition, paris, dunod, 1999.

2.5 مقالات:

- عمار عماري وآخرون، "أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، 27-28 سبتمبر 2005، جامعة سكيكدة، الجزائر.

6. هوامش:

- ¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري، (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص 71-72.
- ² طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل، (عمان: دار وائل، 2007)، ص 253.
- ³ بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، دار الراية، (عمان: دار الراية، 2010)، الطبعة الأولى، ص 75-76.
- ⁴ عمار عماري وآخرون، "أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، 27-28 سبتمبر 2005، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 2.
- ⁵ إسماعيل محمد الصرايرة، "التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار الحامد، (عمان: دار الحامد، 2012)، ص 24.
- ⁶ سيد محمد جاد الرب، "التخطيط الاستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر، (مصر: دار الفجر، 2016)، الطبعة الأولى، ص 208.
- ⁷ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات"، (القاهرة، 2011)، ص 197.
- ⁸ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"، دار المنهاج (عمان: دار المنهاج، 2009)، ص 74.
- ⁹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 197.
- ¹⁰ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية- مهارات التفكير الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2008)، الطبعة الأولى، ص 91-92.
- ¹¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 198.
- ¹² عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة"، دار الفجر، (القاهرة: دار الفجر، 2017)، ص 143.
- ¹³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 171.
- ¹⁴ خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90.
- ¹⁵ عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، (الجزائر: دار الهدى، 2012)، ص 92.
- ¹⁶ إلهام فخري طميلة، "استراتيجيات التسويق - إطار نظري وتطبيقي"، إثراء للنشر، (عمان: إثراء للنشر، 2013)، ص 52.
- ¹⁷ كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية- العولمة و المنافسة"، دار وائل، (عمان: دار وائل، 2004)، الطبعة الأولى، ص 118.
- ¹⁸ خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 91.

¹⁹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص160.

²⁰ خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

²¹ نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 158-159.

²² عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص159-161.

²³ بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة، (عمان: دار المسيرة، 2010)، الطبعة الأولى، ص197-198.

²⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 55.

²⁵ إلهام فخري طميلة، مرجع سبق ذكره، ص114.

²⁶ Michael Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.1ère édition, paris, dunod, 1999, p13.

²⁷ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، "إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء، (عمان: دار غيداء، 2015)، ص561-562.

²⁸ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 223.