

المحور الثاني: التحليل الموقفى.

تمهيد

يعتبر التحليل الإستراتيجي من الأساليب المهمة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال الحديثة في إطار التعرف على محيطها الإستراتيجي والعمل على التيقظ لكل ما يجري فيه، حيث أن التغيرات التي تشهدها البيئة الإستراتيجية للمؤسسة إنما تفرض حتمية على أن الإدارة بكل مستوياتها الإدارية الآليات التي تجعلها قادرة على فهم الماضي وإدراك الحاضر مع التنبؤ بالمستقبل.

فمن منطلق أن التحليل الإستراتيجي والتنافسي إنما يمثل أسلوب تشاركي أخلاقي ممنهج يمكن المؤسسة من تشخيص البيئة الإستراتيجية لها، وهذا من خلال جمع البيانات المتعلقة بالبيئة الإستراتيجية والعمل على تحليلها ومعالجتها، ثم فرز وترتيب المعلومة المفيدة حسب خصوصياتها وأولويات استخدامها، ومن ثم تخزينها وحمايتها ضمن قواعد معلومات دقيقة وبعدها نشر المعلومة المفيدة لكل من يطلبها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وهذا ما يجعل المؤسسة ملزمة للتفكير في تدبير الخيارات الإستراتيجية وفق خصوصيات مواقفها الظرفية.

فمن المعلوم أن بلوغ التوجه الإستراتيجي بعيد المدى إنما هو مرتكز أساسا على عقلانية وجاذبية تسيير الوضع الراهن والمستقبلي ظرفيا وبخطى متوازنة وهو ما يجعل المؤسسة تهتم بتسيير المواقف التي تقع فيها يوميا من منطلق أن بيئتها معقدة وديناميكية مرتبطة بسيكولوجية الزمن، فيؤكد بورتر بأن الوضع المستقبلي (الإستراتيجي) هو نتائج تسيير أوضاع ومواقف ظرفية آنية حالية، فإذا نجحت الإدارة في إدراك هذا الأمر والتعامل معه بمنطلق التحليل الإستراتيجي ستجد الآليات التي تمكنها من معالجة المشاكل التي قد تقع فيها حاليا كمواقف أو على أن تتمم آداءاتها الإيجابية التي تعيشها حاليا كمواقف في سياق اتخاذ القرارات التنفيذية قصيرة المدى والتي تخدم القرارات ذات التوجه الاستراتيجي بعيد المدى.

مفهوم التحليل الموقفى:

يمكن تعريف التحليل الموقفى بأنه أحد أهم أنماط التحليل الإستراتيجي والتنافسي لدى منظمات الأعمال الحديثة والتي يمكنها من تحليل المواقف والحالات الظرفية الآنية التي تقع فيها المؤسسة وهو أسلوب تشاركي ممنهج أخلاقي يمكن المؤسسة من جمع البيانات المتعلقة بالوضع الحالي والعمل على تحليلها ومعالجتها لتقديم المعلومة المفيدة حول الموقف الحالي (أداء إيجابي أو سلبي - موقف - وضع حالي) وهذا لاتخاذ القرار الآني الذي يخدم التوجه المستقبلي فمن غير المعقول أن تعيش المؤسسة بمعزل عن الظروف والمواقف وهذا ما يجعل مسايرة هذه الظروف أمر متحكم فيه ومستحوذ عليه من طرف المؤسسة خاصة لشمين التحليل الداخلي والخارجي لبيئتها الإستراتيجية.

الهدف من تحليل الموقف هو تقديم صورة دقيقة ودقيقة للحالة الراهنة للمنظمة ، والتي يمكن استخدامها لتوجيه التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

يعد تحليل الموقف مهما للمؤسسات لأنه يساعدهم على معرفة مكانهم الآن وما هي الفرص والمشاكل التي قد يواجهونها. بعض أهمية إجراء تحليل الموقف هي كما يلي:

- إعلام عملية صنع القرار: يساعد تحليل الموقف صانعي القرار على فهم النتائج المحتملة لمسارات العمل المختلفة من خلال جمع وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحديد نقاط القوة والضعف: يمكن أن يساعد المؤسسات على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بها ، والتي يمكن أن تساعد في إنشاء استراتيجيات وتحديد كيفية استخدام مواردها.
- تحديد الفرص والتهديدات: يساعد المنظمات على إيجاد الفرص والتهديدات المحتملة ووضع خطط للتعامل معها من خلال النظر في الاتجاهات والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على المنظمة.
- فهم المشهد التنافسي: كجزء من تحليل الموقف ، يمكن أن يساعد إجراء تحليل تنافسي المؤسسات على فهم نقاط القوة والضعف واستراتيجيات منافسيها. هذا يمكن أن يساعد المنظمات على تخطيط استراتيجياتها الخاصة.
- توفير أساس للتخطيط الاستراتيجي: يمكن أن يكون أساسا للتخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمات على تحديد أهداف وغايات ذكية واضحة من خلال إعطاء صورة كاملة عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- إشراك الفريق وإلهامه: غالبا ما يترك الموظفون العظماء الشركات الراكدة لأنهم لا يرون أي فائدة في العمل في الشركة على المدى الطويل. يساعد تحليل الموقف على إثارة النقاش والأفكار الجديدة بين أعضاء فريقك.
- تحديد أهداف العمل: يمنح تحليل الموقف المؤسسات البصيرة لتحديد أهداف قابلة للتحقيق ومفيدة. يحتاج كل تحليل إلى خطة للتنفيذ تم تطويرها وتفويضها من قبل صانعي القرار.

أدوات وتقنيات التحليل الموقفي:

يمكن للمنظمات استخدام العديد من الأدوات والتقنيات المختلفة لتحليل الموقف لتقييم وفهم بيئاتها الداخلية والخارجية. فيما يلي بعض الأنواع الشائعة لهذا التحليل:

1- تحليل SWOT

تحليل SWOT هو عملية تحليل الموقف التي تنطوي على تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. إنه نهج شائع لتقييم المواقف المعقدة.

نقاط القوة: الجوانب الإيجابية لشركتك ومنتجاتك وخدماتك ومبادراتك التسويقية.

نقاط الضعف: المجالات التي يمكن فيها تحسين منتجاتك وصورته علامتك التجارية ومبادراتك التسويقية.

الفرص: يتضمن اقتراحات حول كيفية نجاحك أكثر، مثل طرق جديدة للاتصال بالعملاء أو الأسواق الجديدة المحتملة.

الأستاذ فرحول ميلود
التهديدات: العوامل الخارجية التي قد يكون لها تأثير سلبي على أرباحك أو مبيعاتك.

2- تحليل C5

يقوم تحليل C5 بتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نجاح الشركة. يرمز C5 إلى:

شركة: يتعلق الأمر بموارد المنظمة وقدراتها وعملياتها.

الزبائن: يشير هذا إلى الأشخاص أو الشركات الذين يقومون بشراء منتجات الشركة أو خدماتها.

المنافسون: يشير هذا إلى الشركات الأخرى في نفس السوق التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة.

المتعاونون: يشير هذا إلى الأشخاص أو المجموعات المتعاونة مع الشركة ، مثل الموردين أو الشركاء أو الموزعين.

السياق: يشير هذا إلى بيئة تشغيل المنظمة ككل ، والتي تشمل العناصر الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

3- تحليل القوى الخمس لمايكل بورتر:

يساعد تحليل القوى الخمس لبورتر الشركات على تقييم القوى التنافسية لصناعتها والتخطيط بشكل استراتيجي بناء على هيكل صناعتها وقوة الموردين والمشتريين. هذه هي القوى الخمس:

- **التنافس التنافسي (المنافسين الحاليين):** يعتمد ذلك على عدد المنافسين لديك ومدى قوة هؤلاء المنافسين. يظهر مدى قوة عملك في السوق من خلال العديد من منافسيها ومدى ضخامة تلك الشركات.
- **التهديد بالاستبدال (المنتجات البديلة):** يتعلق الأمر بمدى سهولة صنع منتج الشركة مرة أخرى. تتمتع الشركة بهيمنة وقوة أكبر في السوق إذا لم يكن لسلعها أو خدماتها بدائل مماثلة.
- **التهديد بدخول المنافس الجديد:** تعتمد مكانة الشركة على مدى سرعة دخول المنافسين الجدد إلى مجالها. عندما يكون من السهل الدخول في صناعة وتصبح منافسا شرعيا ، فإنه يضعف قوة جميع الشركات في تلك الصناعة.
- **قوة المورد وقدرته على المفاوضة:** تحليل مدى سهولة قيام الموردين برفع الأسعار. يحدد ذلك عدد موردي كل مدخلات حيوية وتفردهم وحجمهم وقوتهم وتكلفة تبديل الموردين.
- **قوة المشتري (قدرة الزبون على المفاوضة):** تحليل مدى سهولة قيام المشتريين بتخفيض الأسعار. يؤثر عدد المشتريين وأهمية كل مشتري للمؤسسة وتكلفة تبديل الموردين على ذلك. يمكن لعدد قليل من المشتريين الكبار طلب شروط من الشركة.

4- تحليل المدقة:

يستخدم تحليل PESTEL لتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها الشركات. PESTEL لتقف على:

- تحليل العوامل السياسية: ويشمل استقرار الحكومة والبيئة التنظيمية وأي تأثيرات سياسية على المنظمة.

الأستاذ فرحول ميلود

- تحليل العوامل الاقتصادية: ويشمل النمو الاقتصادي والتضخم وأسعار الصرف والبطالة.
- تحليل العوامل الاجتماعية السوسولوجية: يشير إلى المعايير والقيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع ، بما في ذلك التركيبة السكانية ومواقف مكان العمل وسلوك المستهلك.
- تحليل العوامل التكنولوجية: يتعلق بالبيئة التكنولوجية للمؤسسة ، بما في ذلك التقدم التكنولوجي والتغيير وتأثير التكنولوجيا على المنتجات والخدمات.
- تحليل العوامل ذات البعد الإيكولوجي البيئي: يشير إلى البيئة الإيكولوجية للمؤسسة ، بما في ذلك تأثيرها على البيئة وكيف تؤثر التحديات البيئية عليها.
- التحليل التشريعي القانوني: يشير إلى تحليل البيئة القانونية والتنظيمية للمنظمة ، بما في ذلك التشريعات التي قد تؤثر على أنشطتها.

5- تحليل VRIO

أهم نموذج من نماذج التحليل الموقفي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال الحديثة في تشخيص مواقفها وإيجاد الحلول لمشاكلها الآنية في ذلك، حيث يساعد تحليل VRIO المؤسسات على تحديد مواردها ومهاراتها الأكثر قيمة ونادرة ، وكذلك كيف يمكن استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية والتي تساعد في تحليل الموقف الحالي وإيجاد حلول له حتى تضمن التوجه إلى وضعها المستقبلي المرغوب فيه. VRIO تعني ما يلي:

- **قيمة:** وهذا يعني مدى مساعدة موارد الشركة أو مهاراتها في خلق قيمة لعملائها.
- **نادره:** يقيس مدى تميز المورد أو المهارة للمؤسسة. إذا كان من الصعب العثور على مورد أو مهارة ، فقد يمنحك ميزة على منافسيك.
- **التقليد:** إنها الدرجة التي يمكن لمنظمة أخرى نسخ أو تكرار مورد أو مهارة. إذا كان من الصعب تكرار مورد أو مهارة ، فقد يمنحك ميزة على منافسيك.
- **منظمة:** إنه مدى قدرة الشركة على استخدام مواردها ومهاراتها لكسب المال.