

التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل داخلياً وأثره على تطوير الأداء في المشاريع الاقتصادية

علي عبدالله ناصر قبطي

جهة العمل : معهد البحوث والدراسات الاستشارية- جامعة الملك خالد

البريد الإلكتروني: Ali@Qobti.com

الملخص

جاء هذا البحث بهدف التعرف على اثر التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل على تطوير الأداء في المشاريع الاقتصادية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي كمنهجية بحثية، من خلال الرجوع إلى أهم وأحدث الأبحاث والرسائل الجامعية التي تختص بموضوعات الدراسة. أشارت النتائج إلى أن لا يمكن اكتمال عملية تحليل بيئة المنظمة إلا بتحليل بيئتها الداخلية، حيث يتمكن هذا التحليل من تحديد الموارد المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وكذلك يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة. يمكن لتحليل البيئة الداخلية أن يساعد المنظمة على تحديد قدرتها التنافسية ومدى استجابتها للتحديات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تحليل البيئة الداخلية يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وتوجيهها نحو الأهداف التنافسية المناسبة وفقاً للموارد المتاحة. ويساعد هذا التحليل أيضاً في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وبالتالي يساعد في تحسين القدرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات. ويتكامل تحليل البيئة الداخلية مع تحليل البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الصناعية لتشكل عملية تحليل إستراتيجية متكاملة. توصي الدراسة المنظمات بأن تقوم بتحليل استراتيجي عميق لجميع العناصر لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الشركة وتحديد الفرص والتحديات التي ستواجه المنظمة في المستقبل وطرق مواجهتها. ونوصي المنظمات بالتركيز على أداء المنظمات المنافسة لمواكبة التطورات والبقاء في المنافسة.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، بيئة العمل، البيئة الداخلية للمنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة، إدارة الموارد البشرية.

Abstract

This research came with the aim of identifying the impact of the strategic analysis of the work environment on the development of performance in economic projects. The results indicated that the process of analyzing the organization's environment can only be completed by analyzing its internal environment, as this analysis can determine the resources available to the organization, whether material, human, or information, as well as helping to identify the organization's internal strengths and weaknesses. Analyzing the internal environment can help an organization determine its competitiveness and how well it responds to challenges. In addition, the analysis of the internal environment helps the organization to make appropriate strategic decisions and direct them toward the appropriate competitive goals according to the available resources. This analysis also helps to identify potential opportunities and threats that the organization may face and thus helps in improving the ability to exploit opportunities and avoid threats. The analysis of the internal environment is integrated with the analysis of the external environment of the organization and the industrial environment to form an integrated strategic analysis process. The study recommends organizations conduct a deep strategic analysis of all elements to determine the strengths and weaknesses of the company and to identify the opportunities and challenges that the organization will face in the future and ways to address them. We recommend that organizations focus on the performance of competing organizations to keep abreast of developments and stay competitive.

Keywords: *Strategic analysis, Work environment, Internal environment of the organization, Organizational structure, Organizational culture, Organization resources, Human resource management.*

1. المقدمة

للبيئة الداخلية دورٌ كبير في منظمات الأعمال وأدائها حيث أنّ لطبيعة المناخ التنظيمي تأثير كبير على سلوك الموظفين في الشركة، للبيئة التنظيمية دوراً مهماً في نجاح المنظمات حيث أنها تقدّم للمنظمة هيكلًا تنظيمياً وثقافة تنظيمية تتكيف مع البيئة التي تحيط بالمنظمة ومتغيراتها. كما أن التحليل الاستراتيجي يقوم بمساعدة البيئة الداخليه للمنظمة في تحديد موقعها بين المنافسين وقدرتها التنافسية مقارنة بهم والمنظمات الأخرى، وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لها في الوقت الحالي وتوقع نقاط القوة والضعف المستقبلية للمنظمة، وتساعد في طرق استغلال الفرص في البيئة، ولأي درجة يستطيعوا أن يتجنبوا المخاطر والتهديدات المتوقعة في البيئة (يحياوي، 2021).

لا تكتمل تحليل بيئة المنظمة الا بتحليل البيئة الخارجية، حيث أنها تساعد المنظمة على تحديد مسارها الإستراتيجي الصحيح الذي يناسب امكانياتها وموقعها بين المنظمات المنافسة. كما أنه يساعد في معرفة الفرص وطرق استغلالها والتحديات والتهديدات المتوقعة وكيفية تجنبها (Jacobs et al., 2013). ويمكننا

القول أنّ التحليل الاستراتيجي لا يكتمل دون تحليل البيئه الداخلية للمنظمة، حيث أن التحليل الاستراتيجي يكتمل بتحليل البيئه الداخلية والخارجية وبيئه الصناعة (يحياوي، 2021).

1.1 مشكلة البحث وتساؤلاته

أصبح الفكر الإستراتيجي ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه، حيث أصبح من الضروري تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في جميع الأعمال التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح والحصول على ميزة تنافسية مستدامة. هذا التوجه يدفع المؤسسات لتطبيق تلك المفاهيم في جميع عملياتها وأنشطتها، حيث تعد تلك العمليات من الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسات لتحقيق أهدافها. ينبغي لأي منظمة، سواء كانت عامة أم خاصة، خدمية أم صناعية، إدارة عملياتها بطريقة تضيف قيمة لعملائها، ويمكن للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية المرجوة من خلال اختيار الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لتصميم وتشغيل العمليات.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكله البحث في الأسئلة التالية:

1. ما مكونات البيئه الداخلية للمنظمة؟
2. ما أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئه الداخلية للمنظمة؟
3. ما أثر التحليل الاستراتيجي لبيئه العمل داخلياً على تطوير الأداء في المشاريع الاقتصادية؟

1.2 أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث فيما يلي:

1. أهمية متغير البحث بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وبالتحديد التحليل الاستراتيجي كونه يُسهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ويُعزز من قدرتها على التغلب عليها لتحقيق المكانة المطلوبة في البيئة التنافسية.
2. من المأمول أن يُسهم البحث الحالي في تقديم توصيات لتعزيز مستوى تطبيق المؤسسات والمشاريع الاقتصادية لمفهوم التحليل الاستراتيجي في البيئة الداخلية للمنظمات الاقتصادية.
3. من المتوقع أن يُعزز البحث الحالي رغبة الباحثين الآخرين على إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بمفهوم التحليل الاستراتيجي في البيئة الداخلية للمنظمات، وبالتالي تعزيز الأدب النظري السابق المرتبط بالموضوع الحالي.

1.3 أهداف البحث

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مكونات البيئة الداخلية للمنظمة.
2. توضيح أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة.

3. الكشف عن أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل داخلياً على تطوير الأداء في المشاريع الاقتصادية.

1.4 منهجية البحث

تستخدم الدراسة البحث النوعي ، وهي تقنية مصممة أولاً لتحديد السياق الحالي لحدث معين قبل محاولة تقديم تفسير. نتيجة لذلك ، فإنه يركز على تصوير الحدث بدقة ويستند إلى دراسة الواقع أو الحدث كما يحدث بالفعل (Creswell, 2003).

تعتبر الطريقة النوعية مهمة في البحث حيث يُنظر إليها على أنها عقيدة أساسية للبحث العلمي وعادة ما تعتبر الطريقة الوحيدة القادرة على البحث في العديد من المجالات البشرية. تهتم الطريقة النوعية بالتوصيف الدقيق للظاهرة وإيصالها نوعياً وعددياً ، وتنطوي على معالجة الظاهرة كما هي بالفعل ، وفقاً لتعريفها (Williams, 2007).

1.5 الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع

جاءت دراسة (زويلف، 2009) بعنوان " دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية "، بهدف وجوب تحليل وتقييم جوانب البيئة الداخلية والخارجية للسيطرة على المؤسسة وفقاً لمفهوم التحليل الاستراتيجي، كما ينبغي توضيح كيف تساهم هذه الجوانب في استدامة المؤسسة وتجنب وقوعها في أزمات مالية. تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الداخليين في البنوك الأردنية، بالإضافة إلى المدققين

الخارجيين. وقد تم توزيع (115) استبانة، وتم استخدام (92) منها لأغراض التحليل والدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع جوانب بيئة التحكم المؤسسي تلعب دورًا في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، وأن الجوانب الداخلية أكثر أهمية من الجوانب الخارجية، كما أن نظم المراقبة الداخلية تعتبر أحد العوامل الداخلية الأكثر تأثيرًا، في حين أن التغيرات السياسية والقانونية تعد أحد الجوانب الخارجية الأكثر تأثيرًا.

جاءت دراسة (يحياوي، 2021) بعنوان " التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة "، يهدف البحث إلى تحديد العناصر الرئيسية في بيئة المنظمة الداخلية، وكيفية إجراء تحليل استراتيجي باستخدام منهجية تحليل الموارد، وسلسلة القيمة، وتقييم القدرات الوظيفية، لمساعدة صناع القرار في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة. ووجدت الدراسة أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يمكنه المساعدة في تحديد إمكانيات المنظمة ومدى قدرتها على الصمود في السوق، كما يمكنه تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة.

جاءت دراسة (عبيد، 2008) بعنوان " التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية " أظهرت الدراسات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية اهتمامًا متزايدًا بأهمية التحليل الاستراتيجي وتأثيره المحتمل على أداء صناعة الخدمات المالية وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال. تم تطوير نموذج تكاملي واختباره لتحديد العلاقات السببية بين العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية، وكذلك لقياس كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي باستخدام بيانات عينة من أربعة بنوك خاصة. أوضحت نتائج الدراسة أن استخدام المصارف لعمليات التحليل الاستراتيجي بكثافة يؤثر

إيجابًا على الأداء التنافسي لها، وأوضحت النتائج الإحصائية أن هناك علاقة تبادلية بين الأداء التنافسي والتحليل الاستراتيجي؛ فالتحليل الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء وبالمقابل، يتطلب التفوق في الأداء المزيد من التحليل الاستراتيجي لفهم البيئة التنافسية وتحديد القدرات الاستراتيجية. وتحمل النتائج معانٍ هامة للبحوث والدراسات المستقبلية.

جاءت دراسة (الطراونه، 2011) بعنوان " أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية " تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل صناعية في الأردن. أكدت الدراسة أنه يمكن الاعتماد على عدة عوامل رئيسية وفرعية لتمثيل البيئة الخارجية، وهي: السياسات الحكومية، المنافسة، والعوامل الاقتصادية. كما يمكن الاعتماد على عوامل داخلية مؤثرة في استراتيجية العمليات على مستوى مجموعة النقل، وهي: الإبداع، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي.

2. التحليل الاستراتيجي: مفهومه وأدواته

للتحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة، يعتمد اختلاف الأبعاد على اختلاف الغرض المطلوب منه والمجال المقام به. فقد تم تعريفه على أنه فهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة والمقدرة على تحديد التغيرات التي سوف تحدث فيها وكيف ستأثر بها المنظمة من حيث تأثيرها على أنشطة المنظمة، وتحديد مصادر قوة المنظمة في وجود هذه التغيرات، وما هو تأثير الموقف الحالي على مستقبل المنظمة والأحداث التي سوف تحدث في

المستقبل، وتحديد طموحات أصحاب المصالح والمدراء في المنظمة (Papulová and Gazova, 2016).

تم تعريفه على أنه سلسلة مراحل هدفها تحليل والتعمق في دراسة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على مستقبل واتجاهات الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثير هذه العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحليل ودراسة تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض وطبيعتها (السعيد، 2019).

وتم تعريف التحليل الاستراتيجي على أنه تحديد سبب حجم التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الميزات أو الصفات في الوحدة الاقتصادية، كما تحدد الفرص والتهديدات الممكنة، وذلك من أجل السيطرة على البيئة الداخلية وبطريقة تساعد الإدارة في تحقيق علاقة ايجابية بين تحديد الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة والتحليل الاستراتيجي (عبدالمجيد، 2020).

يعدّ التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية للكشف عن بيئة المنظمة من عده جوانب أولها تحديد جوانب الفرص الممكنة والتهديدات التي من الممكن أن تواجه المنظمة في الوقت الحال والممكنة في المستقبل، الجانب الثاني يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، ويجب أن يكون هدف المدراء من التحليل هو تحديد بيانات مختلفة لتقوم المنظمة بالقيام بعملياتها فيها (الصمادي، 2015).

3. البيئة الداخلية للمنظمة

3.1 مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة

تعرف البيئة الداخلية على أنها متغيرات تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها تأثير أدائها بشكل مباشر. وتتضمن (إبراهيم، 2020):

نقاط القوة: وهي الأشياء المادية والغير مادية التي تستخدمها المؤسسة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها.

نقاط الضعف: عدم قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها مقارنة بالمنافسين لها من منظمات أخرى وذلك بسبب النقص في قدرات المنظمة وإمكانياتها، مما ينعكس بشكل سلبي على أداء المنظمة.

عرّف حبتور، (2012) البيئة الداخلية للمنظمات على أنها هي العوامل والمتغيرات الملموسة والغير ملموسة التي ترتبط ارتباط كبيراً في المؤسسة الداخلية للمنظمات، وتحتوي على نقاط القوة والضعف وتقوم بتحليلها، كما أن نقاط القوة والضعف هي الأساس التي تنطلق من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها.

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعة من العوامل والإمكانيات والمتغيرات التنظيمية والتي من خلالها تحدد الشركة نقاط القوة والضعف، وبعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة (بوخریصة، 2015).

3.2 مكونات البيئة الداخلية للمنظمة

تتكون البيئة الداخلية من عدّة مكونات (حبتور، 2012):

1. الهيكل التنظيمي

هو الوحدات الفرعية والتقسيمات والتنظيمات التي تقوم بأعمال المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة، إذا يعد التنظيم الداخلي للمنظمة. يوجد تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية في المنظمات منها الشبكي، القطاعي، البسيط، الوظيفي وغيره. فنقوم المنظمة باختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع طبيعتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

2. الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعتقدات الموجهة للأفراد والجماعات في المؤسسة، وتعرف أيضاً على أنها القيم التي تحكم تعاملات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأشخاص الخارجيين الذي تتعامل معها المنظمة، كما تعد هوية المنظمة التي لا تتشابه مع غيرها، ومن الممكن أن تؤثر هذه القيم بشكل ايجابي أو سلبي على سلوك الأفراد في المنظمة.

3. موارد المنظمة

هي الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والمعلومات التي تمتلكها المنظمة. وتضم موارد المنظمة الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، المهارات، الأنظمة المستخدمة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، أنظمة المعلومات، الإنتاج، المالية، الرقابة، وغيرها (نبيل و أحمد، 2014).

تنقسم الموارد إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية).

2. موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، والثقافة).

3. الموارد البشرية (المهارات، المعارف، والخبرات البشرية).

4. أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة

تظهر الأهمية الكبرى لتحليل البيئة الداخلية في تقدير القدرات والإمكانات المتوفرة في الموارد المادية والبشرية للمنظمة، والتعرف على المنافسة النسبية للمنظمة بالمقارنة مع المنظمات المشابهة التي تعمل في نفس المجال، والكشف عن نقاط القوة لدى المنظمة للقيام بتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل للاستفادة منها بشكل كبير وزيادة قدرة المنظمة من الفرص والتعامل مع المخاطر. وتفحص المناطق التي تعاني من ضعف ونقائص في التنظيم، وذلك للتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وإنشاء صلة بين نقاط القوة والضعف التي تنشأ من تحليل العوامل الداخلية، وبين مجالات الفرص والمخاطر التي تنشأ من تحليل العوامل الخارجية، وذلك لتعزيز فعالية الاستراتيجيات المتبعة (يحياوي، 2021).

وحتى يتسنى للمنظمة تحديد إمكاناتها وقدراتها الداخلية، ويمكن تحديد الأهمية من خلال التالي:

بفضله يتم تقييم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، إذ تتمكن المنظمة من التعرف على نفسها ومن ثم السيطرة على عوامل الإنتاج وتسييرها بشكل علمي، بفضلها يمكن للمؤسسة الكشف عن نقاط الضعف الخاصة بها، ومن ثم إصلاحها وتحسينها بكل سهولة، الاستفادة من نقاط القوة لديها، وباستخدام التحليل الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف، وربطه بتحليل الوضع الخارجي، يمكن للمؤسسة الاستفادة من أكبر عدد

من الفرص المتاحة، ومعرفة كفاءة البناء التنظيمي للمنظمة. تحليل البيئة الداخلية يساهم بتقييم قوة العلاقات بين أفراد المؤسسة وتماسك جماعات العمل على تحقيق الاستقرار والاستمرارية للمنظمة، وتعرف المؤسسة على سمعتها واسمها التجاري في السوق واستيعاب ردود فعل المستهلكين تجاهها. تحديد توافر وإمكانيات ومهارات العاملين فيها يمنح فهما دقيقا للبيئة الداخلية، بما في ذلك عناصر القوة والضعف في مكوناتها. تمكن الإدارة العليا من صنع خيارات إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، عبر الاستثمار والاستخدام الفعال لمكوناتها وعناصرها، للاستفادة الكاملة من الفرص ومواجهة التهديدات (الطيب، 2017).

يمكن لإدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على العناصر التي تشكل نقاط القوة في بيئتها الداخلية، مثل الثقافة التنظيمية والمهارات الضمنية للموارد البشرية وغيرها، للحصول على فوائد تنافسية. من خلال فهم جديد للبيئة الداخلية للمنظمة، يمكن معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي يمكن للمنظمة تقديم أداء عالي وتحقيق النجاح فيها. بالإضافة إلى ذلك، يساهم فهم وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومواردها بطريقة منهجية ومنظمة في توفير فرصة للإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل الأساس لتحقيق النتائج المتميزة وتوسيع نطاق العمل في التوسع الرأسي والأفقي (مصطفى، 2013).

5. أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية على مستوى أداء المشاريع الاقتصادية

لا يمكن اكتمال عملية تحليل بيئة المنظمة إلا بتحليل بيئتها الداخلية، حيث يتمكن هذا التحليل من تحديد الموارد المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وكذلك يساعد في تحديد نقاط القوة

والضعف الداخلية للمنظمة. يمكن لتحليل البيئة الداخلية أن يساعد المنظمة على تحديد قدرتها التنافسية ومدى استجابتها للتحديات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تحليل البيئة الداخلية يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وتوجيهها نحو الأهداف التنافسية المناسبة وفقاً للموارد المتاحة. ويساعد هذا التحليل أيضاً في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وبالتالي يساعد في تحسين القدرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات. ويتكامل تحليل البيئة الداخلية مع تحليل البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الصناعية لتشكل عملية تحليل إستراتيجية متكاملة (يحياوي، 2021).

5.1 التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي

ما زالت مسألة التداخل بين كثافة التحليل الاستراتيجي وأداء المنافسة تعتبر من القضايا الرئيسية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية. على الرغم من أن العديد من الدراسات أكدت صحة افتراضات تكامل التحليل الاستراتيجي والتفوق التنافسي للشركات، إلا أن دراسات أخرى قدمت أدلة تؤكد ضعف العلاقة السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي ومؤشرات التفوق التنافسي (Grant, 2021).

تمت مراجعة الأدبيات التي تتعلق بالتحليل الاستراتيجي وتبين أن الأغلبية العظمى من الدراسات تؤكد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات في بيئة الأعمال. ويرجع بعض الباحثين تفسير هذه النتيجة إلى عدم الملاءمة المنهجية لبعض الدراسات وصعوبة التأكد من صدق المقاييس المستخدمة فيها، وبينما يرى آخرون أن التحليل الاستراتيجي لا يمتلك قيمة بحد ذاته، بل يصبح قيمة عندما يمكن للمنظمات تحقيق طاقة جديدة لتنمية قدراتها في استغلال فرص التفوق والنمو في البيئة التنافسية،

وتوصلت بعض الدراسات إلى استنتاجات قوية تؤكد على التداخل الإيجابي بين التحليل الاستراتيجي والأداء المالي (Elisiva and Sule, 2015).

تشير كثافة تحليل الأداء الاستراتيجي إلى مستوى تركز المؤسسات المصرفية واهتمامها بالمكونات الأساسية لعملية التحليل الاستراتيجي. وينطلق الافتراض الأساسي للبحث من حقيقة أن اهتمام وتركيز المؤسسات المصرفية على مكونات التحليل الاستراتيجي سينعكس إيجابياً على قدرتها الإستراتيجية وتنافسيتها. تواجه تلك المؤسسات بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة، وتتطلب فهماً دقيقاً لاتجاهاتها وتأثيراتها المحتملة، وذلك عن طريق تطوير الخيارات والبدائل الإستراتيجية الملائمة لتحقيق المرونة والاستجابة السريعة لتلك التأثيرات. أثبتت الدراسات أن المصارف التي تهتم بعمليات تحليل الأداء الاستراتيجي (بواسطة آليات رسمية وغير رسمية) وبكثافة عالية حققت أداءً تنافسياً مميزاً مقارنة بالمصارف التي مارست عمليات تحليل الأداء الاستراتيجي بكثافة أقل (Lui et al., 2018).

6. الخاتمة

تهدف استراتيجيات المنظمة والأعمال إلى تحقيق الظروف التي تمكن المنظمة من إنشاء قيمة حيوية إضافية وتوصيلها إلى العملاء، سواءً في الوقت الحاضر أو المستقبل، ويتم ذلك عن طريق خلق وسيلة مميزة

للمنظمة باستخدام القدرات الأساسية والموارد المتاحة تحت تصرفها، وذلك بناءً على تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة وتأثيرها عليها. ومن خلال هذه القدرات المميزة، تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تحتاج كل منظمة إلى تنظيم وتحسين جاهزية مواردها الرئيسية، وتتضمن هذه الموارد كلاً من الموارد البشرية والمعلومات والمعرفة، فضلاً عن الموارد التقليدية مثل الأرض والعمالة ورأس المال. ويدعم الاستراتيجية في الأساس تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتعزيز قدراتها التنافسية، بهدف مساعدة المنظمة على البقاء والنمو.

لا يمكن تطوير الاستراتيجية في عزلة عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتأثيرات هذه البيئة. يمكن وصف البيئة بأنها كل جوانب المنظمة الداخلية والخارجية، وعادةً ما يكون من الصعب بمكان تحليل وتقييم جميع العوامل المختلفة.

إدراك البيئة وتوسيع حدود المنظمة هما أمران حاسمان للمنظمة المعاصرة، ويأتي دور التخطيط الاستراتيجي هنا كإحدى مساعيها لمراقبة وتحليل الظروف البيئية المحيطة. يمكن تصنيف العوامل الخارجية للبيئة إلى بيئة اجتماعية، والتي تشمل القوى العامة وتتضمن بعض العوامل مثل القوى الاقتصادية (سواء كانت وطنية أو دولية) التي تنظم تدفق المواد والأموال والطاقة والمعلومات. تتضمن القوى الثقافية الاجتماعية تنظيم القيم والعادات والتقاليد في المجتمع، فيما تتولد الحلول والاكتشافات للمشاكل من خلال القوى التكنولوجية. وتخصص السلطة وتقدم القوانين والتعليمات القوى القانونية الحكومية. أما بيئة المهام أو البيئة الخاصة، فتشمل المجموعات أو العناصر التي تؤثر مباشرة وتتأثر بعمليات المنظمة، مثل الحكومات، المجتمعات

المحلية، الموردين، المنافسين، الزبائن، الدائنين، الموظفين والاتحادات العمالية، ويتميز بأنه بيئة صناعية تعمل فيها المنظمة. يتطلب الاهتمام بمراقبة كل من البيئتين الاجتماعية والمهام، للكشف عن العوامل الاستراتيجية التي تؤثر بشدة على الفشل أو النجاح. ويشكل التحدي البيئي البحث عن التوازن المناسب بين الموارد الداخلية والكفاءات الأساسية للمنظمة، والفرص والتهديدات التي تتكون من الحالة الخارجية. توصي الدراسة المنظمات بأن تقوم بتحليل استراتيجي عميق لجميع العناصر لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الشركة وتحديد الفرص والتحديات التي ستواجه المنظمة في المستقبل وطرق مواجهتها. ونوصي المنظمات بالتركيز على أداء المنظمات المنافسة لمواكبة التطورات والبقاء في المنافسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- مصطفى.أبو بكر محمود. (2013). *الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية.
- زويلف.انعام حسن. (2009). دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية. *Journal of Baghdad College of Economic sciences University*، (20)1، 141-109.
- الصمادي.بشرى سالم. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تعليمية. *مجلة كلية التربية*، 34(164)، 95-67.
- بوخریصة.خديجة. (2015). *اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. الجزائر: جامعة وهران.
- الطيب.داودي. (2017). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية. *مجلة الباحث*، 39-44.
- الدوري.زكريا مطلق. (2005). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*، ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبدالمجيد.سعد علي. (2020). *أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل*. عمان-الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

السعيد.طمين. (2019). دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي. بسكرة- الجزائر: جامعة محمد خيضر.

الخفاجي.عباس خضير. (2004). الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1. عمان: دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.

عبيد.عبد السلام إبراهيم. (2008). التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية. *kufa studies center journal*, 1(10)، 185-213.

بن حبتور. عبد العزيز صالح. (2012). الإدارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة.

إبراهيم. لبنى نبيل عبدالحفيظ. (2020). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي الدراسات الاجتماعية قائم على التكامل بين أداة التحليل الرباعي SOWT ونموذج تحسين الأداء PDCA لتنمية مهارات إدارة المعرفة المهنية والقدرة على التأمل الذاتي المهني. *المجلة التربوية*، 194-277.

مرسي نبيل، و سليم أحمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية (الإدارة التنافسية-إدارة المعرفة-إدارة المخاطر). الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية.

يحياوي.هالة. (2021). التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 4(1)، 98-112.

الطراونه. يوسف ياسين. (2011). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية. عمان-الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

المراجع الأجنبية

Papulová, Z. and Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance* 39(1):571-579.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.

Elisiva, A. R., & Sule, E. T. (2015). Influence of competitive strategy analysis on improvement of organizational performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1406-1420.

Lui, T. W., Bartosiak, M., Piccoli, G., & Sadhya, V. (2018). Online review response strategy and its effects on competitive performance. *Tourism Management*, 67, 180-190.

Creswell, J. (2003) *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3).

Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of organizational change management*.