

## المحاضرة الرابعة

### أولاً - مفهوم التحليل الإستراتيجي:

لقد أصبح التحليل الإستراتيجي ضرورة إستراتيجية تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق توازن بين الفرص والمحددات والقدرات الإستراتيجية في إطار الهدف الإستراتيجي للمنظمة وتوقعات أصحاب المصالح فيها لبناء مركز تنافسي مميز في السوق .

إن مصفوفة (SWOT) هي من أهم أدوات التحليل الإستراتيجي الذي يعد الأساس لبناء القرارات الإستراتيجية وتهتم بمتغيرات ( نقاط القوة والضعف) من جانب و( الفرص والتهديدات ) من جانب آخر وسنحاول فيما يأتي تسليط الضوء على مفهوم هذه المتغيرات:

#### 1- نقاط القوة والضعف الداخلية:

نقاط القوة بأنها مؤثرات إيجابية تمتلكها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، كما أنها القدرات والأوضاع الداخلية الإيجابية ، والتي هي عند مستوى يكفي لجعل المنظمة قادرة على إكتساب ميزة إستراتيجية في سعيها لتحقيق أهدافها>

أما نقاط الضعف بأنها أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت الى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها ، كما أنها تلك النقاط التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية .

#### 2- الفرص والتهديدات الخارجية :

الفرصة بأنها (عوامل وأوضاع خارجية تساعد المنظمة كثيراً في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها أو تجاوز هذه الأهداف).

أما التهديد بأنه عوامل خارجية أدت أو قد تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها

## ثانياً - أهمية التحليل الإستراتيجي

تبرز أهمية التحليل الإستراتيجي من خلال الآتي :

- 1- تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل وإتجاهاتها .
- 2- تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات أو مخاطر بيئية وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.
- 3- الانتفاع من نتائج التحليل الإستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.
- 4- التحليل والتشخيص الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من الانسجام والألفة مع تركيبة الاطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها او تعمل من خلالها.
- 5- تتوقف فرص بقاء المنظمة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الإستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمنظمة

## ثالثاً- التحليل الاستراتيجي لعوامل للبيئة الداخلية :

تقوم المنظمة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً. ومن الجدير بالذكر، بأن جوانب القوة والضعف نسبية حيث تختلف هذه النواحي من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن وقت إلى آخر، وهذا ينطبق أيضاً على العوامل الداخلية ان لكل عامل من عوامل القوة والضعف يختلف عن العوامل الأخرى، وعليه فلا يمكن أن تكون المنظمة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية بالمنظمة.

## وسوف نوضح باختصار العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية للمنظمة:

**1- الهيكل التنظيمي :** تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة وثيقة، بمعنى أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ويعد عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط، والقيادة والتوجيه، والرقابة ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية .

عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة . ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي :

1- الهدف الرئيس للمنظمة : ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الإستراتيجية.

2- تحديد الصلاحيات (السلطات) لمختلف الأقسام والشعب والوحدات : حيث يعد عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

3- تحديد المسؤوليات وتحليلها : ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد العاملين الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال .

4- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

5- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والمعلومات والعلاقات داخل المنظمة.

## 2- ثقافة المنظمة :

تعكس الثقافة رسالة المنظمة وأهدافها ، وقد عرفت ثقافة المنظمة بعدة تعاريف فقد وصفت مثلاً بأنها تلك القيم السائدة في المنظمة. أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن وتشير الى معنى مشترك وهو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والطقوس نشأت بمرور الزمن .

كلما كانت الثقافة السائدة قوية في المنظمة إستطاعت إنشاء قيم مركزية يتمسك بها الأعضاء في المنظمة بشدة وتكون واسعة الانتشار بين أعضائها على مستوى المنظمة ككل ويمكننا القول أن ثقافة المنظمة تبقى عنصراً رئيساً في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملاً محفزاً إلى إنجاز وزيادة كفاءة أداء المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

## 3- العوامل التسويقية :

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

أ- إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك.

ب- تحديد وسائل وأساليب إتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.

ت- القدرة على التنبؤ بالتغير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد.

ث- إمتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الأداء.

ج- القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة.

#### 4- العوامل الإنتاجية :

تتضمن العوامل الإنتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية. وتعرف عملية الإنتاج على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق ، وأن الإستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والكفاءة الإنتاجية . أن عملية تحليل وتقويم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة وبالتالي سوف تنعكس تلك الأنشطة على إختيار الإستراتيجية الملائمة.

#### 5- العوامل المالية :

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها أزاء موقفها المالي. وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية إستخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضاً دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية، ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية. وتعدد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة.

#### 6- عوامل إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة المواد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة. فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيها يتعلق بالموارد البشرية هي:

- 1- إمتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- 2- تحقيق الفاعلية في سياساتها كالاختيار التوظيف، الترقية، الأجور، والمكافآت، التحفيز، التدريب، وتقويم الأداء.
- 3- إنخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل .

#### رابعاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة :

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية التكنولوجية، الديموغرافية ) بمختلف إتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج وتحديد الفرض والمخاطر أو التهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. وتؤثر عوامل البيئة الخارجية الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل البيئية الكلية ، وإنما يمكن التكيف معها لاستثمار الفرص البيئية والتقليل من مخاطر أو التهديدات التي تواجهها. ولإتمام هذا الغرض، يجب على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها والتي صنفتم بموجب الفقرات الآتية:

#### 1- عوامل البيئة الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، معدلات التضخم، السياسات المالية

والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، و  
الكمركية،.....الخ. وسنوجز فيما يلي توضيحاً لأهم العوامل الاقتصادية وهي:

#### أ- معدل النمو الاقتصادي :

يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فأن  
زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود على التوسع في أنفاق المستهلكين، وأما معدلات النمو المنخفضة  
فأنها تقود إلى التدهور أو الكساد الاقتصادي وتؤدي إلى التقليل في الأنفاق الاستهلاكي، بالتالي يقلل  
من شراء العديد من السلع الأساسية للفرد والأسرة، وتنخفض رغبة المنظمات في التوسع أو الشراء،  
ويترتب على ذلك انخفاض الربحية .

#### ب - الميزان التجاري :

أحد المكونات المهمة لميزان المدفوعات، ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة.  
وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر إستراتيجيات تنتهجها كتنقييد عملية  
الاستيراد لبعض السلع من الخارج أو منع إستيراد أنواع محددة من السلع بغرض حماية وتشجيع  
الصناعة المحلية وتعزيز الميزان التجاري، فهذه الإستراتيجيات والسياسات الاقتصادية تؤثر بشكل  
مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال.

#### ج - معدلات الفائدة :

إن معدلات الفوائد قصيرة أو طويلة الأمد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو  
الخدمات كما تؤثر معدلات الفوائد أيضاً في القرارات الاستراتيجية الاستثمارية للمنظمة. أنها تمثل  
كلف التمويل المفترض.

#### د معدلات التضخم :

تخلق معدلات التضخم حالات عدم الاستقرار في الاقتصاد كالنمو في الانتاج واذا ما استمر التضخم بالزيادة، فان التخطيط الإستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوفاً بالمخاطر. ومن نتائج التضخم الرئيسية هو أن العمل للمستقبل يكون أقل تنبؤاً. كما يولد التضخم العالي قيود على بعض منظمات الأعمال .

## 2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد، والقيم، إتجاهات المجتمع، الأعراف الاجتماعية، هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال. فيمكن تعريف التقاليد بأنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة أو في دولة معينة. أما اتجاهات المجتمع فتتمثل فرص متنوعة وتهديدات أو قيود بالنسبة لمنظمات الأعمال، نجد أن الاتجاهات الاجتماعية الجديدة خلال عقد السبعينيات والثمانيات في ترسيخ الوعي الصحي. وقد أثرت تلك الاتجاهات الجديدة بشكل كبير جداً على المنظمات .

أما العوامل الثقافية المتمثلة بالثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، والقيم الحضارية تشكل فرصاً وتهديداً لمنظمة الأعمال.

3- عوامل البيئة التكنولوجية: إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثيراً واضحاً على المنظمة. لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق.

إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في إستخدامها، على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة، بل أن المنتج

أو الخدمة الجديدة تمنع المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحد وتزيد من أرباح المنظمة.

#### 4- العوامل الديموغرافية:

تستطيع العوامل الديموغرافية أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة. ونشتمل هذه التغيرات، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة، وبالمقابل فإن تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للمنظمة. كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدن، وتغير مستويات الدخل، التركيبة العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

#### 5- عوامل البيئة السياسية والقانونية :

أن لعوامل البيئة السياسية والقانونية كذلك تأثيراً جوهرياً في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ومن بين الاتجاهات المهمة، في السنوات الاخيرة، هي موجة عدم الانتظام، الذي برزت بعد إلغاء بعض القيود القانونية، وعدم الانتظام مما جعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة. وأن إرتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة وخصوصاً في العقد الأخير من القرن العشرين.

وتؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح في بعض الاحيان فرص عمل جديدة أو تخذ منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى: فقد تقوم الحكومة بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات كمركية على البضائع المستوردة، وقد تحدد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها.

تناولنا في الفصل الرابع تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة و تحليل عوامل البيئة الخارجية المحيطة للمنظمة، وسوف يتم توضيح كيف يمكن تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال تحليل مصفوفة سوات (SWOT) والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف،

والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والمخاطر أو التهديدات. ويهدف تحليل مصفوفة (SWOT) إلى معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجماً مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية من خلال (الفرص والتهديدات البيئية).