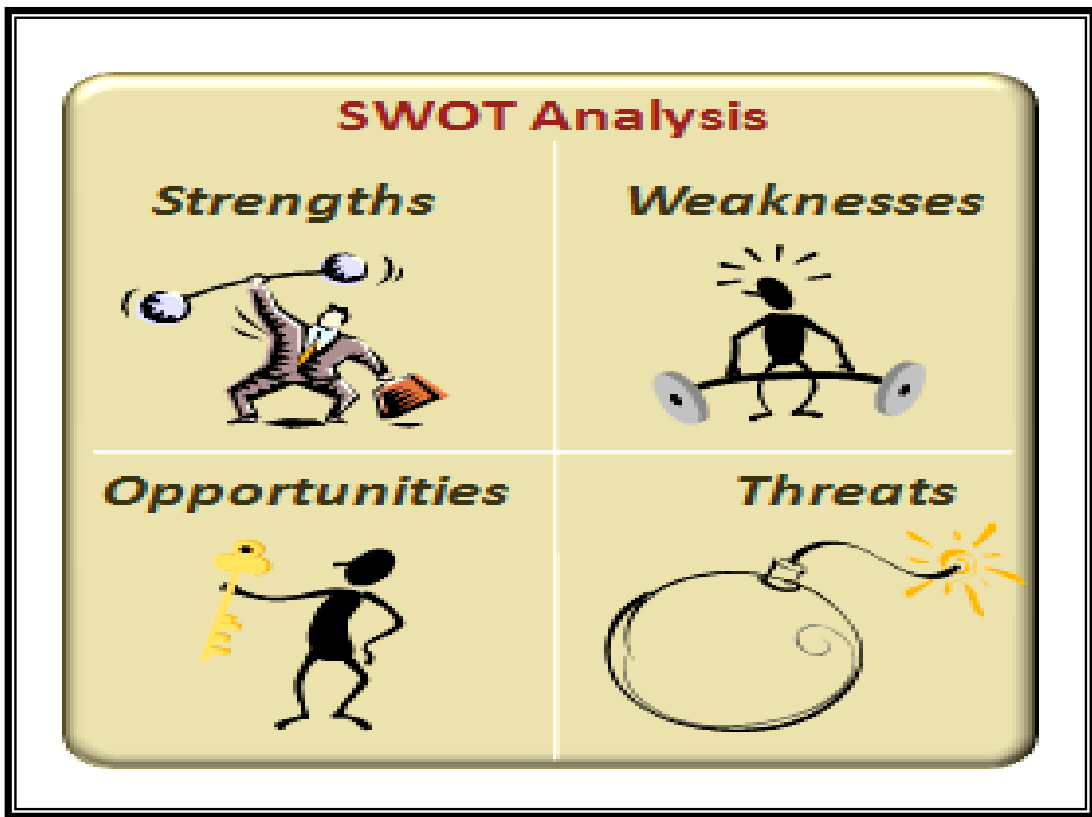


## الفصل الرابع التحليل الإستراتيجي Strategic Analysis

### أولاً- مفهوم التحليل الإستراتيجي: Concept of Strategic Analysis:

عرف (Wright et al.,1996) التحليل الإستراتيجي على أنه (تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة "Strengths and Weaknesses" بالفرص والتهديدات "Opportunities and Threats" التي تعرضها البيئة)، وهذا المفهوم يسمى تحليل (SWOT) أنظر الشكل (53).



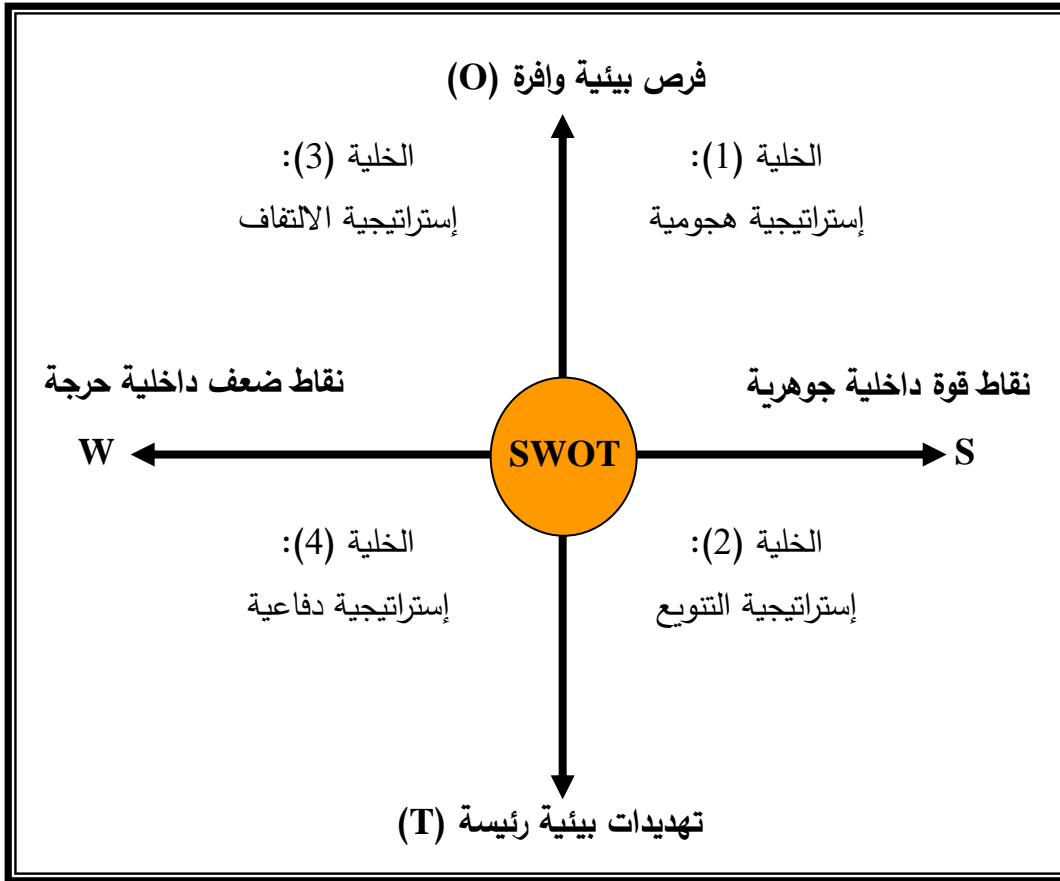
إنّ هذا التحليل يوفر أطراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الإستراتيجي، كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) للتوصل إلى تحليل إستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الرئيسية الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المنظمة الداخلية وأوضاعها الخارجية وهذه الأنماط هي :

**الخلية الأولى-** تعدُّ أكثر الأوضاع ملائمة. وذلك لوجود فرص بيئية عدة وتوفر نقاط قوة عدة تمكنها من إغتنام تلك الفرص. مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه للنمو.

**الخلية الثانية-** تتوفر نقاط قوة عدة ولكن في ذات الوقت يلحظ أن المنظمة تواجه بيئة غير مناسبة من حيث وجود تهديدات رئيسة وهنا يتوجب على المنظمة رسم إستراتيجيات تمكنها من استخدام نقاط القوة الحالية من أجل خلق فرص طويلة الأمد في أسواق أخرى أو لتحجيم التهديدات التي تواجهها.

**الخلية الثالثة-** المنظمة هنا تواجه فرصاً كبيرة إلا أن نقاط الضعف الداخلي تقيدتها من اقتناص تلك الفرص. ويجب على المنظمة هنا إتباع الإستراتيجية التي تركز على معالجة نقاط الضعف الداخلي، لتزيد من كفاءة المنظمة في الاستفادة من الفرص.

**الخلية الرابعة-** وتعدُّ أكثر الأوضاع سوءاً، وذلك نظراً لوجود تهديدات بيئية عدة ووجود نقاط ضعف تقيد المنظمة من مواجهة تلك التهديدات. ويجب على المنظمة اختيار الإستراتيجية التي تقوم بالدور الدفاعي، وذلك من خلال معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.



## التحليل الإستراتيجي الخارجي External Analysis Strategic:

### تحليل البيئة الكلية Macro-environmental analysis:

إنّ مراجعة ورصد البيئة الكلية تخنبر المدى الواسع من قضايا البيئة التي قد تؤثر بالمنظمة وهي تشمل (القضايا السياسية، القانونية، العوامل الاقتصادية، القضايا الاجتماعية، الثقافية والتطورات التكنولوجية) ويشار لها عادة بتحليل (PEST) وفي ذلك إشارة إلى الحروف الأربعة الأولى من كل المتغيرات وهي السياسية (Political) والاقتصادية (Economic) والاجتماعية (Social) والتكنولوجية (Technological).

تحليل (PEST) للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية / القانونية
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ معدلات الفائدة.</li><li>➤ معدلات التضخم.</li><li>➤ عرض النقود.</li><li>➤ دورات الأعمال.</li><li>➤ البطالة.</li><li>➤ اتجاهات الناتج القومي الإجمالي GNP.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ سياسة الضرائب.</li><li>➤ السيطرة الاحتكارية.</li><li>➤ مقاييس حماية البيئة.</li><li>➤ قانون التوظيف.</li><li>➤ التشريعات البيئية.</li><li>➤ اتفاقيات التجارة الخارجية.</li><li>➤ استقرار النظام الحكومي.</li><li>➤ تعزيز القدرة على توقع.</li></ul>
العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية/ الثقافية
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ تركيز بحوث الحكومة.</li><li>➤ معدل نقل التكنولوجيا.</li><li>➤ المواد.</li><li>➤ تطوير العمليات التكنولوجية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ العمر.</li><li>➤ الحركة الاجتماعية.</li><li>➤ التغيرات في أنماط الحياة.</li><li>➤ الهيكل العائلي.</li><li>➤ مستويات التعلم.</li><li>➤ سلوك العمل.</li><li>➤ النشاطات في وقت الفراغ.</li><li>➤ توزيع الدخل.</li><li>➤ أنماط الملكية.</li><li>➤ التوجهات والقيم.</li></ul>

## **التحليل الإستراتيجي الداخلي: Internal Strategic Analysis**

فيما يأتي أهم عوامل البيئة الداخلية الواجب تحليلها :-

### **❖ الإنتاج والعمليات Production and Operations:**

يعد نشاط الإنتاج والعمليات نشاطاً رئيساً في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات متنوعة باعتماد طرائق وأساليب وتقنيات مختلفة، ويعالج تحليل هذا النشاط مجموعة عوامل خاصة بالمواد الأولية وآفاق توفرها ونوعياتها ومصادر تجهيزها إلى جانب كفاءة الآلات والمكائن والأجهزة وطاقتها المتاحة وتكاليف العمليات وكفاءة التسهيلات القائمة وكفاءة نظم الرقابة على المواد المخزونة والبضاعة المصنعة.

### **❖ العوامل التسويقية Marketing Factors:**

ويتضمن هذا البعد تحليل الأنشطة التسويقية الرئيسية، وهي بحوث السوق والمنتج والنشاط التسويقي والتوزيعي والترويجي والخدمات الملحقة بالمبيعات والمكانة الذهنية للمنظمة في عقول المستهلكين والزبائن.

### **❖ العوامل المالية: Financial Factors**

يهدف تحليل العوامل المالية إلى بيان قدرات المنظمة المالية مقارنة بالمنافسين، وتتضمن عوامل الهيكل المالي وهيكل رأس المال ومصادر التمويل، والفوائد والاستثمارات، والعوائد، والموقع الضريبي، والموازنات، ونظم المحاسبية السائدة وكفاءتها، والحسابات المخزنية ومدى ملاءمتها للسياسات المالية والعملياتية.

### **❖ الموارد البشرية Human Resources:**

يعدّ تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها.

### **❖ البحث والتطوير Research and Development:**

يعدّ نشاط البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المنظمات الناجحة، إذ إن الاهتمام بهذا المجال عادةً ما يترتب عليه نتائج إيجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المنظمة، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل عوامله الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب وتعزيزها ومعالجة أية إخفاقات في هذا النشاط، وتؤدي توجهات الإدارة العليا دوراً كبيراً في تشجيع ودعم هذا النشاط الذي يتمثل من خلال ما يخصص له من إمكانيات مادية ومالية وبشرية.