

جامعة دمشق - كلية السياحة

مقرر الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الرابعة

مدرس المقرر: ولي حمود

الإدارة

الاستراتيجية

العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

أولاً- التحليل الاستراتيجي:

١- تحليل البيئة الداخلية:

٢- تحليل البيئة الخارجية:

ثانياً- (تحليل SWOT) الاستراتيجي:

أ- التحليل الخارجي: (التهديدات والفرص)

ب- التحليل الداخلي: (نقاط القوة والضعف)

ثالثاً- التحليل الإستراتيجي وتحليل متغيرات مصفوفة (SWOT):

رابعاً- أمثلة على دراسة نقاط القوة والضعف - الفرص والتهديدات:

## أولاً- التحليل الاستراتيجي:

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة. والتحليل البيئي الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة. ويمثل التحليل الإستراتيجي، عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية.

وقبل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لا بد من إجراء التحليل الاستراتيجي والذي يشمل تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمات.

١- تحليل البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية:

أ- البيئة الكلية (البيئة العامة):

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه

البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع. وتشتمل البيئة العامة للمنظمة على متغيرات البيئة الاجتماعية والفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والدولية.

#### ب- البيئة المرتبطة (بيئة العمل - البيئة الخاصة):

هي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة وتعرف أيضاً بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها.

وتشمل هذه البيئة المنافسين والمستهلكين وترتبط بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً كالعلاء والمنافسين والموردين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة. مما دعا إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية وأحياناً ثالثة ببيئة العمل، فهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها.

#### ٢- تحليل البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته" مثال طبيعة منتجات الشركة، شبكات وعمليات الاتصالات الداخلية، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها. وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته" ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم "المناخ التنظيمي" والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم، ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم.

يساهم تحليل البيئة الداخلية للمنظمات في تقييم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والتعرف على وضعها التنافسي وبيان نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف للتغلب عليها والحد من أثارها السلبية وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف الناتجة عن التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر الناتجة عن التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعاليات الاستراتيجيات المختارة.

وتعرف البيئة بشكل عام بأنها: مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو التي لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.

## ثانياً- (تحليل SWOT) الاستراتيجي:

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية ولتوضيح ذلك سوف نستعرض أحد أهم نماذج التحليل البيئي وهو تحليل SWOT الذي يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة والأداء أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويطلق عليه بالإنجليزية (SWOT) وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة strengths، ونقاط الضعف weak nesses، الفرص opportunities والتهديدات threats.

وتحليل swot هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكلين التاليين:

### أ- التحليل الخارجي: (الفرص والتهديدات)

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.</li> <li>• إضافة إلى خط المنتج.</li> <li>• تنوع المنتجات ذات العلاقة.</li> <li>• نمو أسرع في السوق.</li> <li>• العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتمال دخول منافسين جدد.</li> <li>• زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</li> <li>• نمو بطيء في السوق.</li> <li>• زيادة الضغوط التنافسية.</li> <li>• نمو قوة المساومة للعملاء والموردين.</li> <li>• تغير أذواق وحاجات المستهلكين.</li> </ul>

## تعريف الفرص والتهديدات:

الفرص: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزماني أو المكاني. أو هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس...إلخ. والفرص هي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

التهديدات: هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل: ظهور منافسين أقوياء فرض ضرائب على منتجاتها، نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو الموردين، تغير أذواق المستهلكين. والتهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة.

## ب- التحليل الداخلي: ( نقاط القوة والضعف )

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"><li>الكفاءة المميزة.</li><li>المصادر المالية المتاحة.</li><li>مهارات تنافسية جيدة.</li><li>معرفة جيدة بالمشتريين.</li><li>قيادة جيدة للسوق.</li><li>النوعية العالية للمنتجات.</li><li>إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.</li><li>الموقف التنافسي المتدهور.</li><li>تسهيلات مهملة للعملاء.</li><li>نقص الموهبة والخبرة الإدارية.</li><li>معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.</li><li>المعاناة من المشاكل العملية الداخلية.</li></ul>

## تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية:

**نقاط القوة:** هي المميزات الإيجابية أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج، .....

**نقاط الضعف:** هي القضايا أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على المنافسة، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدوران العالي للعاملين.

## ثالثاً - التحليل الإستراتيجي وتحليل متغيرات مصفوفة (SWOT):

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) وفي ضوء النتائج يتبين لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات طبقاً للآتي:

أ- إستراتيجيات هجومية: وتهدف لاستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

ب- إستراتيجيات علاجية: وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة.

ت- إستراتيجيات دفاعية: وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة.

ث- إستراتيجيات انكماشية: وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

## رابعاً - أمثلة على دراسة نقاط القوة والضعف - الفرص والتهديدات:

### أ- مثال على دراسة نقاط القوة والضعف عند شركة تويوتا اليابانية

أول نقطة في تحليل "SWOT" كانت دراسة نقاط القوة الموجودة عند شركة "تويوتا" أنها استثمرت في إنشاء مصانع جديدة لها في أمريكا والصين والنتيجة هي ارتفاع نسبة الأرباح في سنة ٢٠٠٥ على الرغم من أن اتجاه صناعة السيارات في العالم في ذلك التوقيت كان يتجه نحو الهبوط وحلل الخبراء الاقتصاديين هذا النمو والنتائج إلى نجاح شركة "تويوتا" في استخدام المزيج التسويقي في الأسواق التي كانت متواجدة فيها بشكل مثالي.

**بالنسبة للفرص** أن "تويوتا" لديها سيارات هجينة (موتور كهرباء وبنزين) وهي سيارات صديقة للبيئة وكلما ازداد سعر البنزين كان في صالح تلك السيارات وكان بإمكانها بيع التكنولوجيا المستخدمة في صناعة هذا النوع من السيارات للشركات الأخرى كشركة فورد الأمريكية وغيرها من خلال استهدافها لشريحة الشباب بموديل مخصص لهم وهو "تويوتا أيجو".

**وكان أكبر تهديد** يواجهه شركة "تويوتا" هو إعادة السيارات التي كانت توجد فيها مشاكل ميكانيكية كما حصل في أكثر من مرة، ففي ٢٠٠٥ تم إعادة ٨٨٠٠٠ سيارة من مختلف الموديلات كانت مباعه فعلاً في أمريكا وأستراليا وأوروبا واليابان والتكلفة كانت كبيرة جداً لتصليح العيوب بالإضافة إلى التهديدات اليومية من كبار المصنعين المنافسين في العالم كالشركات الأمريكية والأوروبية وظهور شركات من كوريا الجنوبية والصين بالإضافة للتهديدات الاقتصادية كارتفاع أسعار المواد الخام وتهديدات عدم استقرار الوضع الاقتصادي في أوروبا وأمريكا.

**أما نقط الضعف** التي كانت موجودة في شركة "تويوتا" العالمية هو ارتفاع تكلفة الأصول الثابتة بشكل كبير جداً مما فرض عليها الإنتاج بشكل مستمر للحفاظ على الكفاءة التشغيلية المكلفة أساساً بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة التدريب والتطوير للعاملين.

## ب- تحليل SWOT لشركة آبل

**نقاط القوة التي تمتلكها شركة آبل كثيرة، ولا يخفي على أحد أنها تمتلك علامة تجارية قوية** بالإضافة إلى ولاء كبير من قبل الكثير من العملاء خاصة من جيل المراهقين والشباب الذين يتعاملون مع منتجات آبل وغيرها من المنتجات المنافسة كنوع من أنواع الموضة، ولا يعني هذا بالطبع أن هذه الفئة تعتبر الوحيدة في قائمة عملاء آبل فهناك ولاء للشركة من مختلف الفئات العمرية ولأسباب متعددة ولكن تبقى أهمية لفئة المراهقين وحديثي السن أكثر من غيرها من الفئات العمرية وذلك للسبب المذكور.

كذلك فإن الجانب الإبداعي في الشركة من خلال تصنيع منتجات بأفكار غير مسبوقه كان له الدور الأساسي في تحقيق النجاح الذي وصلت إليه آبل، ولعل الكثير من نقاط القوة التي تمتلكها الشركة مبنية على هذا الأمر وهذا يؤكد ما نصر عليه دائماً بأن الإبداع والابتكار لهما دور أساسي في تحقيق النجاح.

ومع وجود الكثير من نقاط القوة فإن الشركة لا تخلو من بعض نقاط الضعف وهذا أمر طبيعي لأي جهة تجارية مهما كانت، فارتفاع أسعار المنتجات مقارنة بالمنافسين قد يعتبر من نقاط الضعف التي دائماً ما يتم ذكرها عند الحديث عن شركة آبل، فالكثيرين يرون أن الأسعار مبالغ فيها وهذا يعطي فرصة أكبر للمنافسين ليتمكنوا من زيادة حصصهم السوقية، وكذلك فإن هناك نقاط ضعف قد لا يمكن الاعتماد عليها في ظل غياب المعلومات المتوفرة لنا حولها فمثلاً ما ذكر عن زيادة الديون الطويلة الأجل فقد لا يكون الأمر نقطة ضعف بل من الممكن أن يكون فيه مصلحة للشركة إذا كانت عبارة عن ديون مخصصة لدعم جوانب معينة من شأنها المساهمة في ارتفاع الشركة نحو الأفضل، وأما بالنسبة لوفاء ستيف جوبز فإن الكثيرين يرون في الراحل أنه العقل المفكر والمبدع داخل آبل وبسببه خرجت العديد من المنتجات الإبداعية التي ساهمت في تطور الشركة ونجاحها ولهذا فإن العديد من الأشخاص يتساءلون إن كان بإمكان آبل أن تحقق المزيد من الإبداع بعد رحيله وهذا بالطبع ما ستبينه الأيام إيجاباً أو نفيًا.

**في جانب الفرص،** فإن الكثير من التقارير والدراسات تشير إلى زيادة الاعتمادية على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية حيث تشير بعض التوقعات إلى أن هذه الأجهزة ستشكل ما نسبته ٨٧% من إجمالي عمليات الشحن الدولي للأجهزة المتصلة بالإنترنت في العام ٢٠١٧.

وفي جانب الفرص أيضا، فكما ذكرنا فإن المنتجات الإبداعية والمبتكرة هي من الأسباب الرئيسية لنجاح شركة ابل، فإذا تمكنت الشركة من استحداث المزيد من هذه المنتجات حتى مع رحيل ستيف جوبز فإنها ستحقق مزيدا من النجاح دون شك، وكذلك فإن خفض الأسعار أو إنتاج المزيد من الأجهزة المنخفضة الثمن مثل ما حدث مع ( iPhone C ) سيكون له دورا مهما في زيادة الحصة السوقية للشركة والحصول على المزيد من العملاء.

**بالانتقال إلى التهديدات** فإن هناك أموراً حقيقية تهدد الشركة وهي في مجملها مرتبطة بالمنافسين، فشركة ابل لا تعمل وحدها في السوق وهي عندما خرجت بمنتجات إبداعية واستطاعت أن تكتسح الأسواق العالمية في بادئ الأمر؛ فقد أعطت الحافز للشركات المنافسة للتقليد والخروج بمنتجات تنافس أو تتفوق على منتجاتها وما الحرب بين iPhone و Galaxy إلا أكبر مثال على ذلك، ويعتبر نظام التشغيل Android بشكل عام منافس شرس لـ IOS فالأول مستخدم في العديد من الأجهزة المختلفة بينما الأخير مختص بشركة ابل وهذا يعني أن الأجهزة المتعددة المستخدمة لنظام اندرويد مع اختلاف مصنعيها يمكن أن تتوافق مع بعضها البعض بدرجة كبيرة بينما تظل أجهزة ابل محصورة في عالمها الخاص، وبالطبع فإن هذه سياسة من سياسات الشركة فهي دائما ما تحبذ أن تكون لها هويتها الخاصة التي تميزها عن الآخرين.

### تحديد نقاط القوة والضعف، التهديدات والفرص لشركة ابل في الجدول التالي:

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. انخفاض أسعار أسهم الشركة، حيث كان معدل الأسعار في الربع الرابع من 2012 أعلى من المعدل في الربع الرابع من 2013.</li> <li>2. ارتفاع أسعار المنتجات مقارنة بالمنافسين.</li> <li>3. زيادة في الديون طويلة الأجل للشركة من صفر في 2012 إلى 16,597 مليون دولار في 2013.</li> <li>4. صعوبة في التوافق مع الأجهزة المنتجة من شركات أخرى.</li> <li>5. وفاة ستيف جوبز.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. قوة العلامة التجارية.</li> <li>2. الولاء الكبير من العملاء للشركة.</li> <li>3. تنوع المنتجات.</li> <li>4. القدرة على الابتكار والإبداع.</li> <li>5. مميزات عالية للأجهزة ونظام التشغيل.</li> <li>6. نظام تسويقي متميز.</li> <li>7. نظام iCloud وفوائده الكثيرة.</li> <li>8. زيادة في صافي المبيعات للخمس سنوات الأخيرة حيث بلغت في (2013) \$170,910.</li> <li>9. انتشار كبير لمنتجات الشركة.</li> <li>10. زيادة الصرف على البحوث والتطوير وقد بلغ الاجمالي لعام (2013) 4,475 مليون دولار.</li> <li>11. سيولة نقدية كبيرة حيث بلغت 146,761 مليون دولار بنهاية عام 2013.</li> </ol>
التهديدات	الفرص
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. زيادة الحصة السوقية للشركات المنافسة.</li> <li>2. الميزات الكثيرة التي يتمتع بها نظام التشغيل Google Android.</li> <li>3. شراء مايكروسوفت لقسم الهواتف في شركة نوكيا والبدء باستخدام نظام الاندرويد على أجهزة Nokia X.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الاستفادة من زيادة الطلب على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية في الأسواق.</li> <li>2. صناعة أجهزة بأسعار منخفضة لزيادة عدد العملاء.</li> <li>3. الاستفادة من زيادة الاعتمادية على تقنية الحوسبة السحابية من قبل الأفراد والمنظمات التجارية وغير التجارية.</li> <li>4. إمكانية تطوير المزيد من المنتجات الإبداعية لزيادة حجم السوق الخاص بالشركة.</li> </ol>