

جامعة حلوان

كلية التجارة وإدارة الأعمال

إدارة الدراسات العليا

أدوات التحليل الاستراتيجي

ورقة بحثية تحت اشراف

الاستاذة الدكتورة / هدى رشوان

إعداد الباحثة

منى عنتر ابراهيم ابراهيم

التحليل الاستراتيجي

يعرف باللغة الإنجليزية باسم (Strategic Analysis) ===، وكلمة استراتيجية مشتقة من المصطلح اليوناني (استراتيجوس)، وعُرفت هذه الكلمة في العمليات، والخطط العسكرية، ثم صارت جزءاً من الأجزاء المهمة في علم الإدارة، والتي تساعد المدراء على وضع الأهداف الخاصة بالعمل، وصياغة الخطط، والمساهمة في تحقيقها، عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، وبالتالي عملت الاستراتيجية كأداة من الأدوات التي تهدف إلى تطوير قطاعات العمل. يعرف التحليل الاستراتيجي، بأنه === مجموعة الوسائل، والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة، مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر، كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع، من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة، والتي من الممكن تنفيذها

بشكل عام ينقسم التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

الطرق الوصفية:

من خلال هذه الطرق تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية والحصول على

المعلومات من خلال طرح الأسئلة المناسبة

اسأل السؤال الصحيح لتصل إلى الإجابة الصحيحة . الأصعب دائما هو السؤال وليس

الإجابة ويعرف طبيعة الإنسان من طبيعة الأسئلة التي يقدمها

وممكن أن تكون الاسئلة مثل التقييمات للموارد ولجوانب المؤسسة أو اسئلة مباشرة

عن المشاكل التي تواجه كل جانب من جوانب المؤسسة

ويتم تجميع هذا الأجابات ودراستها وتحليها للوصول إلى النتائج المطلوبة

الطرق التشكيلية:

وهي عبارة عن دراسات لبعض المؤسسات التي تعمل في هذا المجال وشاملة الدراسة

الخبرات السابقة لهم وتعتمد هذه الدراسات على القراءة المباشرة لواقع المؤسسة وما

يحيط بها على المستويين البيئة الداخلية والخارجية

الطرق المفتوحة:

وتركز على الطرق الاستكشافية في معرفة وتحليل القوى المؤثرة في السوق والمؤثرة

على حياة المؤسسة ومن أمثلتها تحليل القوى الخمسة لمايكل بورتر

ومما سبق يمكننا أن نختصر التحليل الاستراتيجي في أربعة محاور هامة:-

- محور تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
- محور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
- محور تحليل القوى المؤثرة على اتخاذ القرار في المنظمة
- محور تحليل القوى المؤثرة على اتجاه المستقبل.

الهدف من أدوات التحليل الاستراتيجي

الهدف من أدوات التحليل الاستراتيجي زيادة تركيز التحليل وضمان اتباع نهج منهجي

ومتوازن. وتعتمد جميع الأدوات التحليلية على بيانات تاريخية رجعية لاستقراء

الافتراضات المستقبلية. ومن المهم توخي الحذر عند تفسير نتائج التحليل

الاستراتيجي، وخلافاً لذلك يتأثر التحليل بشكل غير ملائم بالأفكار المسبقة أو

الضغوط داخل المنظمة التي تسعى إلى التحقق من صحة افتراض استراتيجي معين.

ادوات التحليل الاستراتيجي :

- تحليل swot

- تحليل الآفات

- قوات بورتير الخمسة

- تحليل الجوانب الأربعة

- تحليل سلسلة القيمة

- انظمة الإنذار المبكر

- ألعاب الحرب

التحليل الاستراتيجي باستخدام سوات

تحليل SWOT هو تحليل بيانات استراتيجي خفيف أو سريع، بالإضافة إلى ذلك تمهيد للمساعدة في تخطيط التحليل الاستراتيجي الأكثر شمولاً واختيار أنسب الأدوات الأكثر تعقيداً لاستخدامها، أو وسيلة لجمع وتلخيص المخرجات من تقنيات أكثر تعقيداً. ويبدأ بتحديد هدف المشروع أو النشاط التجاري ويحدد العوامل الداخلية والخارجية المهمة لتحقيق هذا الهدف. وعادة ما تكون نقاط القوة والضعف داخلية

في المنظمة، في حين أن الفرص والتهديدات عادة ما تكون خارجية. وعند استخدام

تحليل SWOT ، يجب التأكد مما يلي:

- استخدام بيانات محددة يمكن التحقق منها فقط.
- تحديد أولويات العوامل الداخلية والخارجية والتركيز على أهم العوامل. ويجب أن يتضمن ذلك تقييمًا للمخاطر لضمان وجود مخاطر عالية أو تهديدات عالية التأثير، وتحدد الفرص بوضوح ويتعامل معها بترتيب الأولوية.
- الاحتفاظ بالمسائل التي حددت في وقت لاحق في عملية تشكيل الاستراتيجية.
- عرض التحليل على مستوى المشروع أو النشاط التجاري بدلاً من المستوى الإجمالي للشركة.
- لا يستخدم في التفرد: من غير المحتمل أن تكون أداة واحدة شاملة تمامًا، لذلك يجب استخدام مزيج من أدوات توليد الخيارات.

• تحليل الآفات

هو مسح للبيئة الكلية الخارجية التي توجد فيها المنظمة. إنها أداة مفيدة لفهم البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والتكنولوجية التي

تعمل فيها المنظمة. ويمكن استخدامها لتقييم نمو السوق أو انخفاضه،

بالإضافة إلى ذلك الموقف والإمكانات والاتجاه للأعمال التجارية.

العوامل السياسية: تشمل اللوائح الحكومية، على سبيل المثال: قوانين العمل،

واللوائح البيئية والسياسة الضريبية. والعوامل السياسية الأخرى هي القيود

التجارية والاستقرار السياسي.

عوامل اقتصادية: تؤثر على تكلفة رأس المال والقوة الشرائية للمؤسسة.

وتشمل العوامل الاقتصادية النمو الاقتصادي، وأسعار الفائدة، والتضخم

وأسعار صرف العملات.

عوامل اجتماعية: تؤثر العوامل على حاجة المستهلك وحجم السوق المحتمل

للسلع وخدمات المؤسسة. وتشمل العوامل الاجتماعية: النمو السكاني،

والتركيبة السكانية للعمر، والمواقف تجاه الصحة .

العوامل التكنولوجية: تؤثر العوامل على الحواجز التي تحول دون الدخول أو

اتخاذ القرارات أو شرائها والاستثمار في الابتكار، على سبيل المثال: الأتمتة،

وحوافز الاستثمار، ومعدل التغيير التكنولوجي.

قوات بورتر الخمسة

تساعد قوى بورتر الخمس في تحديد مكن القوة في حالة العمل. بالإضافة إلى ذلك فهم قوة الموقف التنافسي الحالي للمؤسسة، وقوة الموقف الذي قد تتطلع المنظمة إلى الانتقال إليه والتفكير الاستراتيجي به. وغالبًا ما يستخدم المحللون الاستراتيجيون قوى بورتر الخمس لفهم ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مربحة.

والقوى الخمس هي:

قوة المورد: تقييم مدى سهولة قيام الموردين برفع الأسعار.

قوة المشتري: تقييم مدى سهولة قيام المشتريين بخفض الأسعار.

التنافس التنافسي: المحرك الرئيسي هو عدد وقدرات المنافسين في السوق.

التهديد بالاستبدال: عندما توجد منتجات بديلة قريبة في السوق، فإنها تزيد

من احتمالية تحول العملاء إلى البدائل استجابةً لارتفاع الأسعار.

التهديد بدخول جديد: تجذب الأسواق المربحة الداخلين الجدد، مما يؤدي إلى

تآكل الربحية.

شركة مكدونالدز العالمية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

للمشركة

تحليل الجوانب الأربعة

أداة مفيدة لتحليل المنافسين. ويؤكد تحليل الجوانب الأربعة أن هدف التحليل

التنافسي يجب أن يكون دائمًا على توليد رؤى حول المستقبل. يمكن استخدام

النموذج من أجل:

- تطوير ملف التعريف للتغيرات الاستراتيجية المحتملة التي يقوم بها أحد

المنافسين ومدى نجاحها.

- تحديد الاستجابة المحتملة لكل منافس لمجموعة التحركات الاستراتيجية الممكنة

التي يقوم بها المنافسون الآخرون.

- تحديد ردة الفعل المحتملة لكل منافس على نطاق التحولات الصناعية والتغيرات

البيئية التي تحدث.

- تحليل سلسلة القيمة

- فصل العمليات المنظمة إلى عمليات أساسية وعمليات دعم.
- الأنشطة الأساسية هي التي تنشئ منتجًا ماديًا، بالإضافة إلى ذلك تسويق المنتج، وتسليم المنتج للعميل، وتقديم دعم ما بعد البيع.
- تخصيص التكلفة لكل نشاط وتوفر معلومات تكلفة النشاط.
- تحديد الأنشطة ذات الأهمية الحاسمة لرضا العملاء ونجاح السوق. وهناك 3 اعتبارات مهمة في تقييم دور كل نشاط في سلسلة القيمة:
- * مهمة الشركة: هذا يؤثر على اختيار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
- * نوع الصناعة: تؤثر طبيعة الصناعة على الأهمية النسبية للأنشطة.
- * نظام القيم: يشمل سلاسل القيمة للمؤسسة.

أنظمة الإنذار المبكر

- اكتشاف أو توقع الأحداث المهمة استراتيجيًا في أقرب وقت ممكن. وغالبًا ما تستخدم لتحديد المشهد الأول للهجوم من أحد المنافسين أو لتقييم احتمالية تحول سيناريو معين إلى حقيقة. والمكونات السبعة الرئيسية لنظام الإنذار المبكر هي:

: تعريف السوق.

أنظمة مفتوحة.

التصفية.

المخابرات التنبؤية.

التواصل الاستخباراتي.

التخطيط للطوارئ.

عملية دورية.

ألعاب الحرب

تعتبر الألعاب الحربية تقنية مفيدة لتحديد نقاط الضعف التنافسية والافتراضات

الداخلية المضللة حول استراتيجيات المنافسين. تتميز لعبة حرب الأعمال

النموذجية بالخصائص التالية:

المكان خارج الموقع.

تضم كبار المديرين الذين يمثلون مزيجًا متعدد الوظائف من المشاركين.

المدة من 2 إلى 3 أيام كاملة.

أربعة فرق أو أكثر من أربعة إلى ثمانية أشخاص لكل منها.

كل فريق يمثل إما الشركة الراعية أو أحد منافسيها.

وقت التحضير الذي يتلقى فيه كل فريق ملفاً يصف الشركة التي يمثلونها، ونقاط

القوة والضعف فيها.

أهم أدوات التحليل الاستراتيجي

SWOT: هو تحليل بيانات استراتيجي خفيف أو سريع، بالإضافة إلى ذلك تمهيد

للمساعدة في تخطيط التحليل الاستراتيجي الأكثر شمولاً واختيار أنسب الأدوات الأكثر

تعقيداً لاستخدامها، أو وسيلة لجمع وتلخيص المخرجات من تقنيات أكثر تعقيداً. ويبدأ

بتحديد هدف المشروع أو النشاط التجاري ويحدد العوامل الداخلية والخارجية المهمة

لتحقيق هذا الهدف. وعادة ما تكون نقاط القوة والضعف داخلية في المنظمة، في حين أن

الفرص والتهديدات عادة ما تكون خارجية. وعند استخدام تحليل SWOT ، يجب التأكد

مما يلي:

- استخدام بيانات محددة يمكن التحقق منها فقط.
- تحديد أولويات العوامل الداخلية والخارجية والتركيز على أهم العوامل. ويجب أن يتضمن ذلك تقييماً للمخاطر لضمان وجود مخاطر عالية أو تهديدات عالية التأثير، وتحدد الفرص بوضوح ويتعامل معها بترتيب الأولوية.
- الاحتفاظ بالمسائل التي حددت في وقت لاحق في عملية تشكيل الاستراتيجية.
- عرض التحليل على مستوى المشروع أو النشاط التجاري بدلاً من المستوى الإجمالي للشركة.
- لا يستخدم في التفرد: من غير المحتمل أن تكون أداة واحدة شاملة تمامًا، لذلك يجب استخدام مزيج من أدوات توليد الخيارات.

وهي طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويُعدّ تحليل SWOT من النُظُم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخُطط سواء قصيرة أو طويلة المدى، وتعود نشأة

وظهور تحليل SWOT من خلال مجموعة من الأبحاث الصادرة عن معهد ستانفورد خلال الفترة الزمنية بين سنوات 1960م و1970.

عناصر تحليل سوات SWOT

تمثل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وفي ما يأتي معلومات عن كل كلمة منها:

1- نقاط القوة عناصر أو نقاط القوة) بالإنجليزية(Strengths :

هي العناصر التي تُساهم في تميّز المشروع أو الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، كما تُشكّل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفرة داخل المنشأة، وتُساهم في تحقيق مطالبها وتخلّصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفاء في بيئة العمل مثل المتدربين والمدراء، والحصول على موارد مالية مناسبة، واستخدام التكنولوجيا.

2- نقاط الضعف عناصر أو نقاط الضعف) بالإنجليزية (Weaknesses) ، هي العناصر التي تظهر علامات الضعف في الشركة أو المشروع، كما تمثل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثر في المنشأة، ويمنعها من الوصول إلى أهدافها، ومن الأمثلة عليها ظهور مشكلات في توزيع وتصدير الخدمات والمنتجات.

3- الفرص عناصر الفرص) بالإنجليزية (Opportunities) ، هي العناصر التي تمثل العوامل الخارجية والتابعة للمنشأة أو المشروع، وتعكس تأثيرات إيجابية، فمثلاً قد تساعد على ارتفاع معدل الربح أو زيادة بيع المنتجات، كما تشكل الفرص جميع الاتجاهات أو الظروف التي تساعد على تحقيق الهدف المطلوب، ومن الأمثلة عليها ظهور تعاون بين المنشآت.

4- التهديدات عناصر التهديدات) بالإنجليزية (Threats) ، هي العناصر التي تشكل تأثيرات من خارج المنشأة أو المشروع، وتؤدي إلى تأثره بتهديد واضح، وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة أو المشروع، كما تمثل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشأة، ومن الأمثلة على التهديدات عدم اهتمام الناس بشراء المنتجات الخاصة بالمنشأة.

نموذج ومصفوفة تحليل SWOT

يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي داخل بيئة العمل على نموذج يُطلق عليه اسم النموذج المزدوج أو الثنائي الخاص بالأداء والبيئة، أمّا تحليل SWOT والمعروف بمصفوفة سوات، أو أداة التحليل الرباعي، فهو مصفوفة رباعية تتكوّن من عناصر الضعف، والقوّة، والتهديدات، والفرص.

أهمية تحليل: SWOT

يعد تحليل SWOT من أهمّ الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص

أهمية تحليل SWOT

1- يُساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوّة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة

من الفرص المتاحة، ويُقلل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة.

2- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات.

3- يُوفر تحليل SWOT للمنشآت القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.

4- يدعم تحليل SWOT المنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.

5- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.

6- يُقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمنشأة.

7- يُوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات،

وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين

الأفراد.

8- يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة التي تساعد على إعداد دراسات

الجدوى

الاقتصادية للمشروعات.

المراجع

1- جامعة ذي قار، تحليل سوات، صفحة 3. بتصرّف Justin Gomer & . ↑

Jackson Hille, AN ESSENTIAL GUIDE TO SWOT

. Edited. ↑ 3 ،ANALYSIS, Page 2

2- جامعة المجمععة، التحليل الرباعي،. ^ أ ب ت ث جغوبي فادية (2015 -

2016)، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة،

الجزائر:

3- جامعة محمد خيضر.