

يُعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل...

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجتر وفينسنز Higgins & Vincze ، حيث يريا أن الإدارة الاستراتيجية هي:

" العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

ويشير توماس Thomas إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها: " الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت "، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الحرة. ويرى جليوك Glueck أن: " الإدارة الاستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفائها منه، وتشجيعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما تومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها : " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقومها ".

ومن جهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة ".

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرفها في مجال المنظمات الأعمال على أنها: " تصور المنظمة للعلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها ".

في حين يعرف شاندر Chandler الإدارة الاستراتيجية على أنها: " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات ".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد، ويهمل العلاقات البيئية، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وغاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تعني: " تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقومها ".

ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

إن الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تتلقاها المؤسسة، فهي إذن وسيلة وأداة تساعد المسير في إدارة تغيرات المحيط مع إمكانية إدماج معطيات جديدة منه، لإعداد إستراتيجية المؤسسة لذا فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، وإجراء عمليات تخصيص المورد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
- ✓ تهيئة المؤسسات داخلياً، بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل من البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلاً من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- ✓ زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، بوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة، تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في:

- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ❖ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- ❖ تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- ❖ جعل المديرين - بصفة دائمة - أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة و تغيراتها.
- ❖ تنمية عادات التفكير في المستقبل (و هي من أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية).
- ❖ التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.
- ❖ توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- ❖ تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- ❖ توضح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

ثمة ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية

1.4. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة: Corporate Strategy

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

وأما الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة فهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
 - تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
 - تحديد المنتج والسوق.
 - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
 - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
- وبصفة عامة نحاول أن نجيب الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة عن الأسئلة التالية:
- ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة؟
 - ما هي الصورة التي ترغب المؤسسة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
 - ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
 - ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة؟
 - كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2.4. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل: Business Strategy

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمويل والبحث والتطوير وتصميم نظم العمل وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى السوق؟
- من هم المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟
- كيف يمكن تحديد تواجدها على مستوى السوق؟
- كيف يمكن أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

3.4. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: Functional Strategy

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، فمعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، ..) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرارها فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتكوين.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام الإدارة بمجموعة من السياسات العامة.

تمر عملية الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية، تربطها خمس خصائص أساسية وهي:

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
 - أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
 - أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى السابقة أو اللاحقة لها.
 - أن عملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة.
 - أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.
- هذه المراحل هي على التوالي مرحلة التصميم أو التخطيط، مرحلة التطبيق وأخير مرحلة التقييم.

1.5. مرحلة التصميم والصياغة:

وتهتم مرحلة التصميم بتحديد الرسالة والأهداف الطويلة الأجل، كما تغطي تشخيص المحيط الداخلي والخارجي، وتحليله لاختيار أفضل الإستراتيجيات، وخطوات هذه المرحلة متداخلة تربطها علاقة عضوية، فرسالة المؤسسة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع البيانات عنها، في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عمليات التشخيص يمكن أن تؤدي إلى تغيير الرسالة.

وهناك من يفصل هذه المرحلة إلى طورين، الأول طور للتشخيص الاستراتيجي، ويتم فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية والمقارنة بينها، وفي الطور الثاني يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي أي تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب. وينبغي أن تمارس مرحلة التصميم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، حيث أن لنتائجها أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة طبيعة نشاط المؤسسة، وما تقدمه من منتجات في أسواق معينة باستخدام موارد وتكنولوجيات محددة.

2.5. مرحلة التطبيق والتنفيذ:

إن الإستراتيجية في مرحلة التصميم تظل مستقبلاً مرغوباً فيه للمؤسسة، لكن في مرحلة التطبيق عليها تحويل هذه التصاميم إلى مخططات عمل مجسدة لها في **Business Plans**، يتم تطبيقها على كل المستويات، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات، وكيفية تخصيص الموارد المالية، المادية والبشرية وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل ما قد يتطلب تعديلاً في الهيكل التنظيمي، بإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، وتجنيد الأنظمة المختلفة كأنظمة معلومات لرصد التغيرات، كما تحدد في هذه المرحلة خصائص القوى العاملة المطلوبة، وتكوينها وتنميتها، بما يساعد تنفيذ الإستراتيجيات.

ففي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة بحاجة إلى نظرة عملية وبمحاثة إلى قدرة على تحريك الموارد المالية وغير المالية في شكل نسق منظم ومرتب وغير مركزي، يعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، ولعل أهم أساس لنجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة وكل المستويات الهيكلية في المؤسسة، لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

3.5. مرحلة الرقابة والتقييم:

عرف فايول الرقابة على أنها: " تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها".

لذا فمقياس أداء الإستراتيجية والتأكد من أن أهداف المؤسسة المحددة مسبقاً وقد تم تحقيقها ولمعرفة مدى تناسب الإستراتيجيات المطبقة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي وداخل المؤسسة وتقييم دقة التنبؤات التي تحويها الخطط، تخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم ويتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، ويساعد ذلك على الكشف عن الانحرافات واتخاذ

محاضرة في مقياس الإدارة الاستراتيجية: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية إعداد الأستاذ الدكتور: علة مراد

الإجراءات التصحيحية، إذا ما استدعى الأمر في الاستراتيجيات أو في تغيير بعض خطط العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

وإذا كان كل من التصميم والتطبيق يتميز بالكمال الأمر الذي يندر جدا حدوثه، لن تكون هناك حاجة للرقابة، لكن قد يتضح أن التصميم غير كامل، أو التطبيق غير سليم تنقصه الفعالية، ومثل هذه الحالات تجعل مرحلة الرقابة ضرورة من الضرورات، وأفضل أنواع الرقابة هو ذلك الذي يمنع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها وبالتالي العمل على تفاديها وهو ما يسمى الرقابة التي تنظر إلى

الأمم - Forward-Looking Control .

سادساً: تحديات الإدارة الاستراتيجية

- **زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة و التفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي.. الخ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

- **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها.

- **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً، و لكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة و هكذا..

- **ندرة الموارد المتاحة:** أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواءً كانت مادية أو مالية أو بشرية، و يتضح ذلك في بعض منظمات الأعمال، وعليه من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية المناسبة لكسب رهان التنافس.

- **عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

سابعاً: الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

يمكننا تناول تلك الأبعاد الثلاثة بإيجاز على النحو التالي:

1. التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة، والاستفادة من مواردها النادرة.

2. التخطيط الإستراتيجي: وهو بمثابة جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الإستراتيجي.

يشتمل مجال التخطيط الإستراتيجي على العناصر التالية:

✓ تحديد فلسفة ورؤية رسالة المؤسسة.

✓ إرساء الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال الفترة القادمة.

✓ تحديد وتحليل العوامل البيئية الخارجية للوقوف على نقاط التهديد والفرص أمام المؤسسة.

محاضرة في مقياس الإدارة الاستراتيجية: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية إعداد الأستاذ الدكتور: علة مراد

✓ تحديد وتحليل العوامل البيئية الداخلية، للوقوف على نقاط القوة والضعف المتاحة بالمؤسسة.

✓ دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، واختيار الإستراتيجية الواجب الاعتماد عليها لتحقيق غاياتها وأهدافها.

وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذي يمكن المؤسسة من رسم استراتيجياتها المستقبلية، إذ يستعين مخططو الإستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تساهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جينرال إلكتريك، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التي تساهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وكما هو موضح في الجدول الموالي، يمكننا القول أن هناك أربعة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي

الخارجي والداخلي.

الجدول رقم (01): نتائج تحليل مصفوفة SWOT (1)

نقاط الضعف (W) ضعف في التمويل /الأفراد/التسويق	نقاط القوة (S) قوة في التمويل / الأفراد /التسويق	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
إستراتيجية (WO) - Mina- Maxi الاعتماد على الإستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق.	إستراتيجية (SO) - Maxi – Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق.	الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.. وغيرها.
إستراتيجية (WT) - Mini- Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.	إستراتيجية (ST) - Maxi- Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتكيف معها وتحاول تخفيف آثارها.	التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجية.

3. التطبيق الإستراتيجي: ومن أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية الأهداف السنوية إذ يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة إضافة إلى صياغة السياسات التي تمثل المبادئ والقواعد العامة المحددة، والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلا من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة، وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية، وتخفف من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات، وقد تكون السياسات عامة على مستوى المؤسسة كما قد تكون محددة ومتخصصة لإدارة معينة. إضافة إلى توزيع وتخصيص الموارد إذ يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية، وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام، لا يضمن نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها، ومراعاة المعايير المقاييس المختلفة عند التخصيص بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة، وأخيراً يجب أن يراعى عند تخصيص الموارد الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها.

¹ . S: Strengths نقاط القوة

W: Weaknesses نقاط الضعف

O: Opportunities مجالات الفرص

T: Threats مجالات المخاطر (التهديدات)