المحاضرة الحادي عشر: التشخيص الخارجي والداخلي معا تحليل SWOT

من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص، مصفوفة **SWOT** يستخدم تحليل **SWOT** في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وكذا جمع المؤثرات الداخلية، وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، وينتهي هذا التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الاستراتيجية.

أولا: تعريف استراتيجية SWOT

هي أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو نموذج تقييم عن طريق فحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من هذا التحليل هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يبين نوع الإستراتيجية أو الدفع الاستراتيجي، الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

ثانيا: مصفوفة SWOT

إن الحديث عن إطار هذا النموذج يتطلب توضيح مكوناته، والتي تتمثل فيما يلي:

1. نقاط القوة Strenghts : فهي صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى،وبصورة خاصة المنافسين، والتي تعطيها ميزة عليهم.
2. نقاط الضعف Weakness : تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط الضعف،
3. الفرص Opportunities : توجد في بيئة عمل المنظمة، ولها أهمية كبيرة على تطورها ومصيرها، وإن اغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة، وقد عرفت بأنها ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة.
4. التهديدات Threats : فقد عرفت بأنها ظرف رئيسي غير ملائم موجود في بيئة المؤسسة، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة من الوصول إلى أهدافها المرغوبة، التي تنوي الوصول إليها.

والجدول الموالي يوضح مصفوفة **SWOT**

الجدول رقم (01): مصفوفة **SWOT**

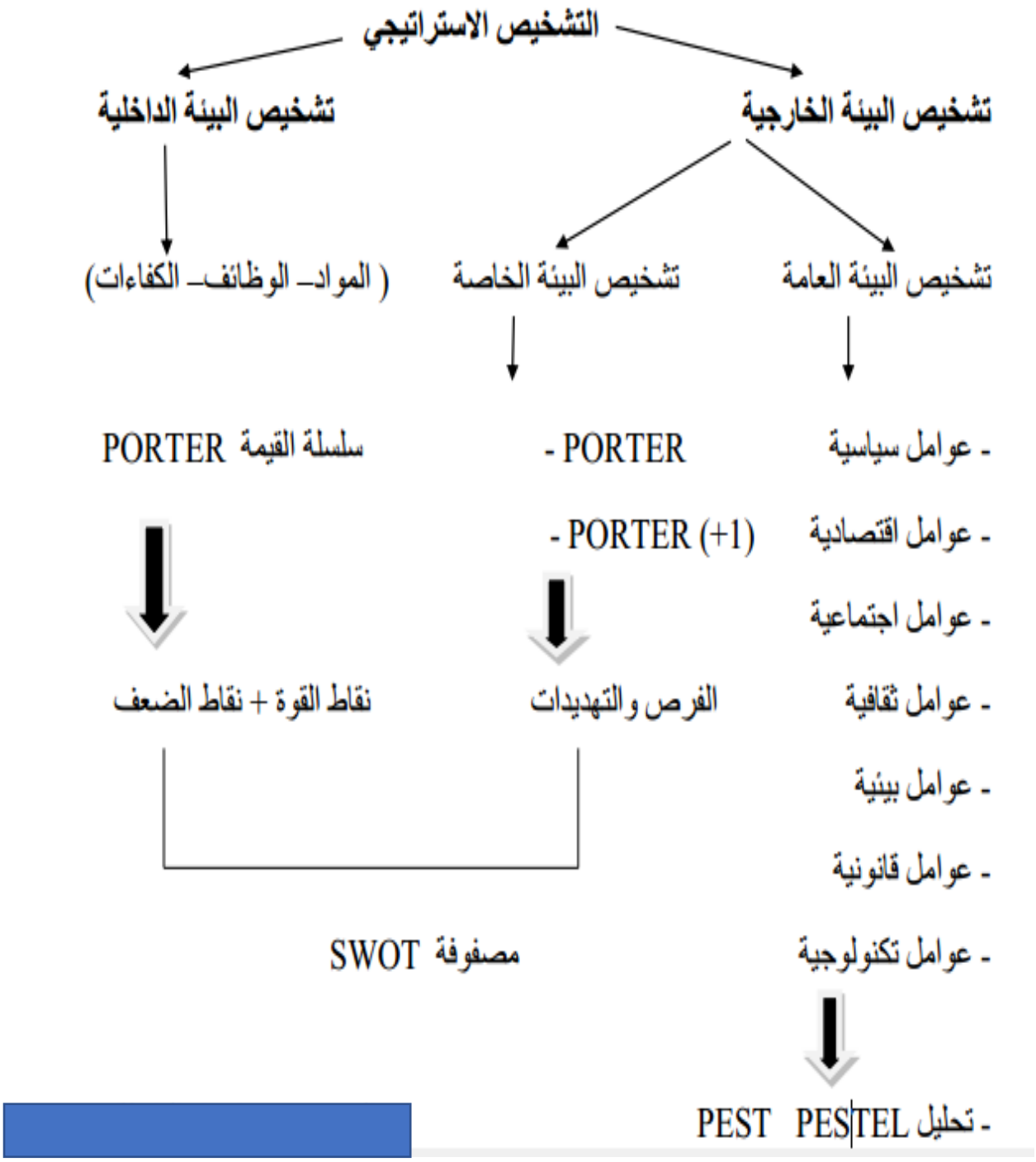
خصائص البيئة	عناصر القوة S	عناصر الضعف W
الفرص O	إستخدام نقاط القوة من أجل إقتناص الفرص المتاحة (وضع مثالي للمؤسسة) **S/O**	معالجة نقاط الضعف من أجل إقتناص الفرص المتاحة (وضع تعديلي للمؤسسة) **W/O**
التهديدات T	إستخدام نقاط القوة من أجل تجنب التهديدات والحد من أثارها (وضع تنويعي للمؤسسة) **S/T**	معالجة نقاط القوة ومواجهة التهديدات (وضع دفاعي للمؤسسة) **W/T**

ويمكن تحديد الاستراتيجة المتبعة عند كل مصفوفة **SWOT**من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الاستراتيجة المتبعة عند كل مصفوفة SWOT

موقف حالي عناصر **SWOT**	الموقف التنافسي	الأساليب التي يقوم عليها	الاستراتيجية
S/O	الهجوم	الاستفادة من نقاط القوة واقتناص الفرص	النمو والتطوير (منتوج - سوق)
S/T	التنويع	الاستفادة من نقاط القوة وتجنب التهديدات	التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط
W/O	الالتفاف(التخفيض)	التخلص من نقاط الضعف واقتناص الفرص المتاحة.	التكامل العمودي والتكامل الافقي (الالتفاف)
W/T	التصفية(الدفاع)	الحماية او الخروج من النشاط	التجريد والتصفية والاتحاد

وفي الأخير يمكن توضيح التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة من خلال الشكل التالي:


التشخيص الاستراتيجي
تشخيص البيئة الداخلية
تشخيص البيئة الخارجية
(المواد– الوظائف– الكفاءات)
تشخيص البيئة الخاصة
تشخيص البيئة العامة
PORTER سلسلة القيمة
- PORTER
- عوامل سياسية
- PORTER (+1)
- عوامل اقتصادية
- عوامل اجتماعية
نقاط القوة + نقاط الضعف
الفرص و التهديدات
- عوامل ثقافية
- عوامل بيئية
- عوامل قانونية
SWOT مصفوفة
- عوامل تكنولوجية
- تحليل PESTEL PEST