

المحاضرة الخامسة

تحليل مصفوفة سوات (SWOT)

1 - تعريف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية:

القوة في المنظمة : هي بعض الاشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجازات عالية. وتتمثل عناصر القوة في منظمات الاعمال بكفاءة العمل بمهارة وخبره الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الادارية والتنظيمية، وإنخفاض تكاليف الإنتاج، وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، قدرة عالية للتنافس، تحقيق ميزة سوقية عالية، وإمتلاك المنظمة إنتاجاً أحسن، وإسماً بارزاً وسمعة قوية، وتكنولوجيا عالية .

أما الضعف في المنظمة : فهو بعض النقاط التي توشح نقص في إمكانيات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها.

وهناك عناصر متعددة من نقاط الضعف في المنظمة. كالتوجهات الإستراتيجية غير الواضحة أو إنعدام التسهيلات، وضعف في الموارد المالية والبشرية، وتكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

2 - تعريف الفرص والتهديدات الخارجية:

الفرص، تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من إستثمار تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. والمنظمة التي تتوفر لديها فرصة ولا تعمل على إستثمارها فهي واهمة، لان الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعامل المكان والزمان.

ومن الجدير بالإشارة، أن المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

فالتحديات هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة. وتتمثل التحديات بدخول منافسين جدد بتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة التفاوض عند المشتريين والمجهزين ثم التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين الخ.

النموذج الرباعي لمصفوفة (SWOT) يمثل أهمية كبرى في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات لما يتضمنه من تحليل لعناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

تحليل مصفوفة SWOT : العناصر الرئيسة لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (القوة، والضعف، الفرص، والتهديدات)

(البيئة الداخلية للمنظمة)

القوة الداخلية	الضعف الداخلي
- ملائمة الموارد المالية - تكنولوجيا ملائمة - حملة إعلانية جيدة - مهارات إنتاجية مبدعة - قابليات إدارية ناجحة - مهارات تكنولوجيا متقدمة	- التوجه الاستراتيجي غير واضح - التسهيلات شبة معدومة - نقص في الخبرة والمهارة الإدارية - أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية - شبكة توزيع ضعيفة

(البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة)

الفرص الخارجية	المخاطر أو التهديدات الخارجية
----------------	-------------------------------

- القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول الى أسواق جديدة - التوسع في إضافة خطوط إنتاجية - القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية الى منتجات أو أعمال جديدة - التوطن بين الشركات التنافسية - إظهار تكنولوجيا جديدة	- دخول منافسين خارجين بكلفة أقل - زيادة مبيعات المنتجات البديلة - البطئ في نمو السوق - زيادة الضغوط التنافسية - تغيير حاجات وأذواق المستهلكين
--	---

إن إختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة سوات (SWOT)، وأن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة (القوة والضعف، والفرص والتهديدات) سوف تعرض نفسها للخطر وربما للفشل . من الجدير بالذكر. أن معظم منظمات الاعمال بمختلف أنشطتها وأحجامها تمتلك عناصر قوة وعناصر ضعف ولكن الاختلاف بينها يكمن في درجات القوة والضعف ومدى التأثير السلبي أو الإيجابي على أداء الاعمال. ويمثل تحليل عناصر القوة والضعف أحد جوانب تحديد الموقف الاستراتيجي اما الجانب الاخر فيمثل بالفرض والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة.

تحليل مصفوفة سوات (SWOT):

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك التغيرات الأربعة الرئيسة المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة هو أحد المكونات المهمة للتفكير والاختيار الإستراتيجي حول موقف المنظمات .

يوضح الشكل (1- 4) تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) مع عناصر البيئة الخارجية (الفرص

والتهديدات)، وفي ضوء نتائج التحليل لتلك العناصر تظهر إستراتيجيات متعددة مما يتوجب على الادارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها . وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من إستراتيجيات :

1- إستراتيجيات هجومية : يشير المربع (1) في الشكل (1 - 4) إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى إمتلاكها نقاط قوة كبيرة . مما يدفعها لإختيار إستراتيجية هجومية الهدف منها زيادة إستثمار هذه الفرص المتاحة. وتعظيم قوتها الداخلية. إعتماًداً على الموقف القوي للمنظمة علماً أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة .

2- إستراتيجيات علاجية : يوضح المربع رقم (2) في الشكل (1 - 4) أن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من إستثمار تلك الفرص المتاحة. ولذلك ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية تمكنها من إستثمار الفرص المتاحة أمامها.

3 - إستراتيجيات دفاعية : يوضح المربع رقم (3) في الشكل (1 - 4) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات . فان المنظمة تستطيع أن تعزز وتستمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال إختيار الإستراتيجيات المناسبة التي تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها المنظمة .

4- إستراتيجيات إنكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجيات إنكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، أنظر المربع (4) في الشكل (1 - 4) فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدني أو الخروج من الاسواق أو الاندماج مع شركات أخرى.

شكل (1 - 4) تحليل مصفوفة SWOT

<u>نقاط الضعف</u> ----- ---- ----- ---- ----- ---- ----- ----	<u>نقاط القوة</u> ----- ---- ----- ---- ----- ---- ----- ----	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	<u>الفرص</u> ----- ---- ----- ---- ----- ----
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات إنكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	<u>التهديدات</u> ----- ---- ----- ---- ----- ----