

المحاضرة الخامسة

(تحليل البيئة الداخلية- تحليل المنشأة-)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بطبيعة وأهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي.
٢. الوقوف على المداخل المختلفة للتحليل الاستراتيجي للمنشأة.
٣. إكساب الطالب القدرة على ممارسة التحليل الاستراتيجي للمنشأة.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- طبيعة التحليل الاستراتيجي للمنشأة؛
- التحليل الوظيفي لبيئة المنشأة؛
- تحليل الموارد والكفاءات المحورية؛
- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية.

مقدمة:

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الاستراتيجية الساعي دوماً إلى ترقية وتعزيز تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار. أن دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة، من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها، يأتي في مقدمة نجاح استراتيجيات المنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية؛ وإذا علمنا أن بيئة المنظمة الداخلية، بما تشكله من نقاط قوة وضعف ترهن بشكل جوهري نجاح أو فشل المنظمات، وأن أحدث التطورات في مجال الإدارة الاستراتيجية، ما فتئت تؤكد على أهمية ومحورية موارد المنظمة وكفاءتها المحورية التي تأتي في أصل الميزة التنافسية، كان لا بد من إعطاء هذا الجانب أهمية خاصة في التحليل الاستراتيجي.

أولاً: طبيعة تحليل البيئة الداخلية:

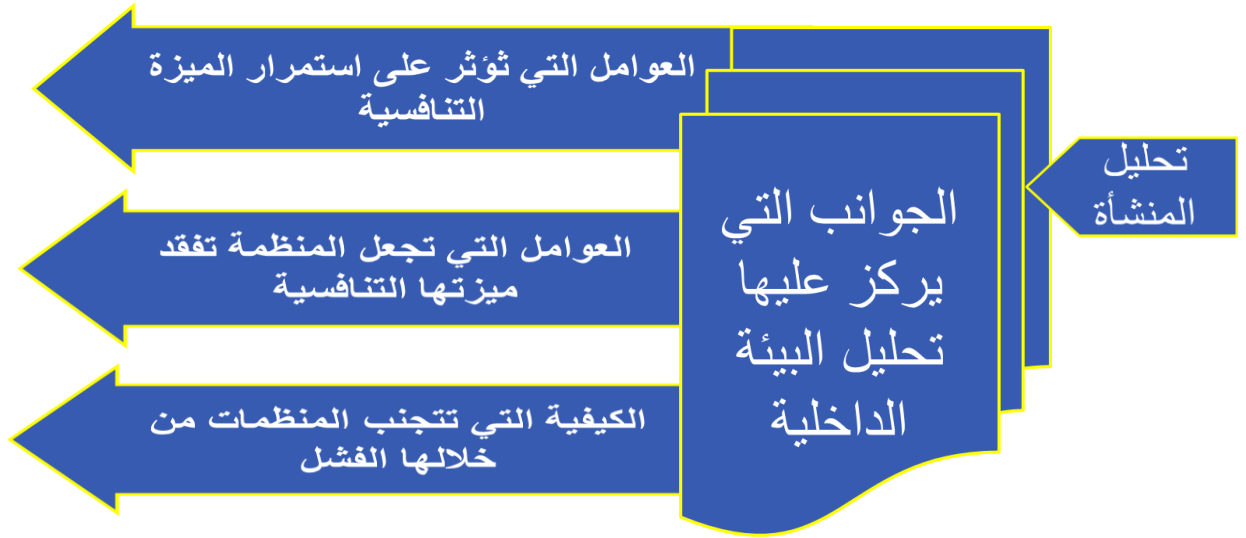
١- مفهوم تحليل البيئة الداخلية:

- يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التحليل الداخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وكذلك الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجال تحكمها.
- يوفر التحليل الداخلي للمديرين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الاستراتيجيات، ونموذج العمل وذلك من أجل تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

٢- الهدف من تحليل المنشأة:

- التعرف على نقاط القوة؛
- التعرف على نقاط الضعف؛
- التعرف على القدرات الاستراتيجية التي تأتي في أصل المزايا التنافسية؛
- التعرف على الكفاءات المحورية.

يركز التحليل الاستراتيجي للمنشأة على ثلاث جوانب أساسية هي:



٣- مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة:

يستخدم التحليل الاستراتيجي للمنشأة عدة مداخل من أهمها:

- التحليل الوظيفي؛
- تحليل المزايا التنافسية؛
- تحليل سلسلة القيمة؛
- تحليل الموارد؛
- تحليل القدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية.

ثانياً: التحليل الوظيفي للمنشأة:

ويتناول تحليل المنشأة من خلال وظائفها الأساسية ممثلة في :

- الوظيفة المالية؛
- وظيفة الإنتاج؛
- وظيفة التسويق؛
- وظيفة الموارد البشرية..وهكذا.

١- تحليل العوامل المالية:

ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل المرتبطة بالإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة وباستراتيجيتها التمويلية وذلك بهدف **تحديد موقفها المالي** الذي يعكس أنشطتها الاستثمارية طويلة الأجل ومصادر تمويل هذه الاستثمارات من جهة؛

وكذا تحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المؤسسة وما يلحق بها من تحليل مختلف النسب والمؤشرات التي تمكن من التعرف على رأس المال العامل وبيان التدفقات النقدية ومقارنتها مع مؤشرات الصناعة.

٢- العوامل الإنتاجية:

أي تحليل الأنشطة الخاصة بالإنتاج والعمليات للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها؛ كالتعرف على مزايا وعيوب أنظمة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة وتحليل هندسة القيمة بالإضافة إلى أنظمة الرقابة على المخزون وغيرها من العوامل المندرجة ضمن استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات.

٣- العوامل التسويقية:

وفي هذا المستوى يتم التعرف على مدى فعالية الوظيفة التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية التسويقية ومدى ملائمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج في هذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الاستراتيجية التسويقية.

٤- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتضم جملة العوامل التي تهتم بمستخدمي المنظمة ومختلف سياسات الأفراد، وذلك من حيث استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق إطار العمل المناسب لهم نظرا لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال؛ وتمتاز هذه العوامل إضافة إلى ذلك بكونها تمس جميع وظائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها وطبيعتها الإنسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.

إطار عام لتحليل العوامل الوظيفية

العوامل الوظيفية	نقاط القوة	نقاط الضعف
<u>العوامل المالية</u> مصادر التمويل رأس المال العامل؛ التدفقات النقدية... <u>العوامل الإنتاجية</u> أنظمة التصنيع؛ برامج الصيانة؛ الجودة... <u>العوامل التسويقية</u> القوى البيعية الإعلان؛ قنوات التوزيع... <u>عوامل الموارد البشرية</u> سياسة الاستقطاب؛ البرامج التدريبية؛ دوران العمل...		

ثالثا: التحليل المرتكز على الموارد:

- يتزعم هذا المنظور (Resource based view) كل من Wernerfelt(1984) و Barney(1986.1991)، ويرى بأن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد المتدخلين الآخرين؛
- وهو على هذا الأساس يبحث في حصر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية التي يرى أنها تكمن في مواردها الخاصة.

١- مفهوم موارد المنظمة:

- فقد عرفها كل من (Liebermam and Montgomery,1988) على أنها مصطلح يستخدم للدلالة على الأصول الملموسة للمنظمة وكذا غير الملموسة لها كما هو الشأن بالنسبة للمهارات والموارد البشرية.
- ويرى (Barney,1991) أن مفهوم الموارد يشتمل على جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها، علما أن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

٢- تصنيف الموارد:

- أ- تصنيف هوفر وشاندل : بالرجوع إلى تصنيف (C.Hoffer and D.Schendel(1978 فإنه يمكن التمييز ما بين خمسة فئات للموارد هي:
 - **الموارد المالية:** وتعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المنظمة؛
 - **الموارد البشرية:** وتشمل على مجموع مستخدمي المنظمة ومستويات تأهيلهم المختلفة؛
 - **الموارد المادية:** ويندرج في إطارها الآلات المتوفرة للإنتاج وأماكن الإنتاج والتخزين والمباني والتجهيزات المختلفة؛
 - **الموارد التنظيمية:** وتشتمل على نظم المعلومات وأنظمة مراقبة الجودة ومختلف الإجراءات التنظيمية؛
 - **الموارد التكنولوجية:** وتعكسها المهارات وبراءات الاختراع.
- ب- تصنيف J.Barney : يصنف Barney الموارد إلى ثلاثة أقسام تمثل الأنواع الثلاثة لرأس المال الذي تحوزه المؤسسة وهي:
 - **الموارد المادية:** وتشكل من أصول مادية كالمباني والتجهيزات الرأسمالية والموقع الجغرافي للمنظمة؛
 - **الموارد البشرية:** وتضم مستخدمي المنظمة ومسيريها وما يتعلق بهم من تكوين وخبرة ومهارات وعلاقات مختلفة؛
 - **الموارد التنظيمية:** وتشمل بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يرتبط به من إجراءات، مختلف التنظيمات التي تربط بين المنظمة والهيئات المختلفة في بيئتها.

٣- الخصائص الاستراتيجية للموارد:

- المساهمة في خلق القيمة؛
- الندرة والتفرد؛
- عدم القابلية للتقليد؛
- عدم القابلية للتبديل والإحلال.

٤- نظرية الكفاءات المحورية:

تأتي ضمن المقاربات المشككة لمدخل الموارد ويتزعمها كل من (C.K.Prahalad & G.Hamel (1990 الذين استعملوا عبارة **Core Competence** للدلالة على مجموعة أو حزمة الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعا نظاميا. ويعرفان الكفاءة بشكل عام على أنها " مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات"، ويضيفان بأنه يجب الفصل ما بين الكفاءات المحورية وغير المحورية، لأنه يجب أن يكون لدينا فكرة عن النشاطات التي تساهم بشكل حاسم في تحقيق الرخاء المستمر للمنظمة.

٥- تحديد القدرات:

- تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي؛
- أي يتعلق الأمر بمعرفة مدى تواجد تنسيق وتكامل فعال بين الموارد بالقسم الواحد وبين الأقسام المختلفة، والوحدات الاستراتيجية المختلفة للمنشأة؛
- وهي تعد نتاجاً للهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها ورقابتها، أي أن القدرات لا تتعلق بشخص أو اسم أو حتى وحدة، بل بكامل المجموعة، وهو أمر يصعب تقليدها.

رابعاً: تحليل سلسلة القيمة:

وحسب مضمون تحليل القيمة فإن الكشف عن مصادر الميزة التنافسية المعبر عنها بالنشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، يتطلب الاعتماد على مفهوم القيمة (Value) بدل التكلفة (Cost) لأن هذا الأخير لا يعبر دائماً عن مفهوم التنافسية.

وفيما يتعلق بخلق القيمة، تجدر الإشارة إلى أن أنشطة المنظمة، تقسم حسب "بورتر" إلى (أولية وداعمة)، وهي ليست منفصلة عن بعضها بل على العكس من ذلك إذ كثيراً ما تنشأ الميزة التنافسية عن الترابطات البنائية والتداخلات الموجودة ما بين هذه النشاطات أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في حد ذاتها.

١- النشاطات الأولية:

المجموعة الأولى المشكّلة لسلسلة القيمة هي النشاطات الأولية وتتولى عملية التكوين المادي للمنتج وبيعه وتسليمه للزبون بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتنقسم من الناحية الاستراتيجية إلى خمسة أقسام هي :

أ- الإمدادات الداخلة: وتشتمل على كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، ومنها مثلاً عمليات استلام وتخزين ومناولة المواد المكونة للمدخلات، لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج تمهيداً للعمليات التشغيلية.

ب- العمليات التشغيلية أو الإنتاج: وتضم كل النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ضمن نظام معين يدخل فيه إلى جانب تشغيل الآلات صيانة التجهيزات والجمع والتغليف.

ج- الإمدادات الخارجة: وتضم مجموع النشاطات اللوجيستية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات، وذلك من حيث تخزينها ونقلها وتسليمها وفق جداول زمنية محددة.

د- الخدمة: وهي نشاطات تهدف إلى دعم وترقية مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة العميل وولائه للعلامة، وهذا على مستوى خدمات ما بعد البيع كتوفير قطع الغيار والتركيب والتصليح عند اللزوم.

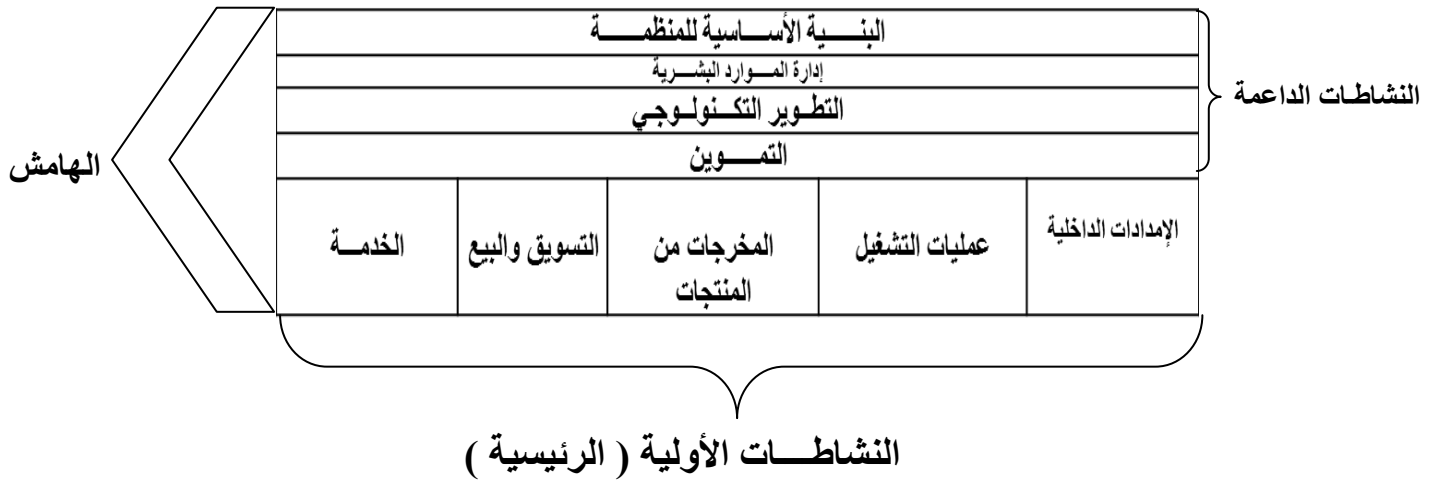
هـ- التسويق: ويدخل في هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق.

٢- النشاطات الداعمة:

تعتبر النشاطات الداعمة بدورها مسؤولة عن عملية خلق القيمة وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية، فهي تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية؛ وتتكون بدورها من عدة أقسام هي:

- التمويل؛
- التطوير التكنولوجي؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- البنية الأساسية للمؤسسة.

السلسلة النموذجية للقيمة



نهاية المحاضرة الخامسة

المحاضرة السادسة (تحليل أصحاب المصلحة)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بأصحاب المصلحة ونظرية أصحاب المصلحة.
٢. إدراك الطالب لأهمية تحليل أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة.
٣. فهم وممارسة الآليات المناسبة لتحليل أصحاب المصلحة؛
٤. إكساب الطالب القدرة على أن يجري تحليل SWOT للمنظمة.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- ماهية أصحاب المصلحة؛
- نظرية وتحليل أصحاب المصلحة؛
- تحليل SWOT .

مقدمة:

إن منظمات الأعمال، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها، تصادفها بعض المجتمعات من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة، وفي صيغ وأشكال مختلفة، ويطلق على تلك المجتمعات **أصحاب المصلحة (Stakeholders)**، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة؛

وكرد فعل على ما جاءت به المدرسة النيوكلاسيكية والذي مفاده بأن المنظمة تعمل لتعظيم أرباحها فحسب، وضمن سياق **المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Social Responsibility Corporate)**، يأتي هذا المفهوم ليكرس اهتمام المنظمة بكل هذه المجتمعات ذات الصلة و التي ترهن إلى حد كبير حياتها واستمراريتها، علما أنه لا يمكن اليوم الحديث عن تصميم استراتيجية للمنظمة إلا بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.

أولاً: ماهية أصحاب المصلحة:

١- تعريف أصحاب المصلحة (Stakeholders):

هم عبارة عن أفراد أو مجموعات أفراد بإمكانهم أن يؤثروا في إنجاز أهداف المنظمة مع تأثرهم بالتالي بتحقيق هذه الأهداف؛
أو هم تلك الجهات التي يحظى نمو وصحة المنظمة بالاهتمام الكبير لديهم، ومن ثمة يجب أخذهم في الاعتبار من قبل المنظمة بما لهم من أثر بالنسبة لحياتها واستمراريتها.

٢- تصنيف أصحاب المصلحة:

يمكن تصنيفهم حسب درجة تواجدهم وانتماؤهم للمنظمة إلى :

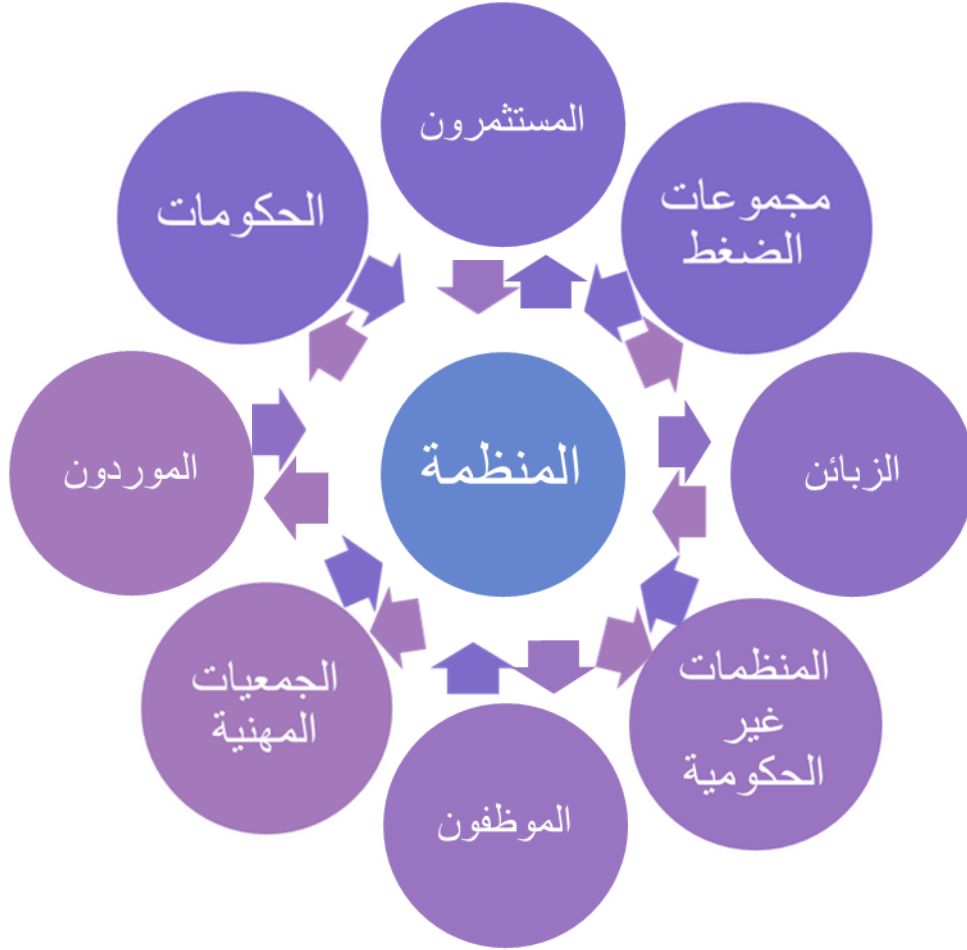
- **أصحاب المصلحة الداخليين:** (عمال، إدارة، ..)؛
- **أصحاب المصلحة الخارجيين:** (المجتمع، والموردون، والمعلماء، والمنافسون، ..)؛

كما يمكن تصنيفهم حسب **درجة الأهمية** إلى:

- **أصحاب المصلحة الأوليين:** وهم الذين ترتبط مصالحهم بشكل كبير بالمنظمة كالمساهمين، والموظفين، والدائنون، والموردين، والزبائن، وحملت الأسهم .. غالباً ما ترتبط هذه الفئة من أصحاب المصلحة بالمنظمة بعقود معينة ويسمون (أصحاب المصالح المتعاقدة)، وهم يرهنون بشكل كبير زوال أو بقاء المنظمة؛

- أصحاب المصلحة الثانويين: وهم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيرا بالمنظمة كالحكومة، الجمعيات، الجماعات المحلية(البلديات مثلا)...

المنظمة وأصحاب المصالح



٣- أهمية دراسة وتحليل أصحاب المصلحة:

تتجلى أهمية أصحاب المصلحة وبالتالي تحليل أصحاب المصلحة من خلال:

- ما يشكلونه من مورد حيوي للمنظمة؛
- خلق الميزة التنافسية؛
- اعتبارهم كمؤشر لقياس قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من مواردها المالية والبشرية والمعرفية.

٤- معايير مختارة لقياس الفاعلية لدى أصحاب المصلحة:

- العائد على الاستثمار؛
- الرضا الوظيفي، انخفاض معدل دوران العمل؛
- السعر، الجودة، أسلوب الخدمة، الرضا؛
- التوريد في الأوقات والجودة المناسبة والعلاقة الجيدة؛
- تسديد الديون وقت الاستحقاق؛
- تجنب مخالفات تشريعات العمل، والعمل وفقا للقانون.

٥- جوانب يجب أخذها في الاعتبار:

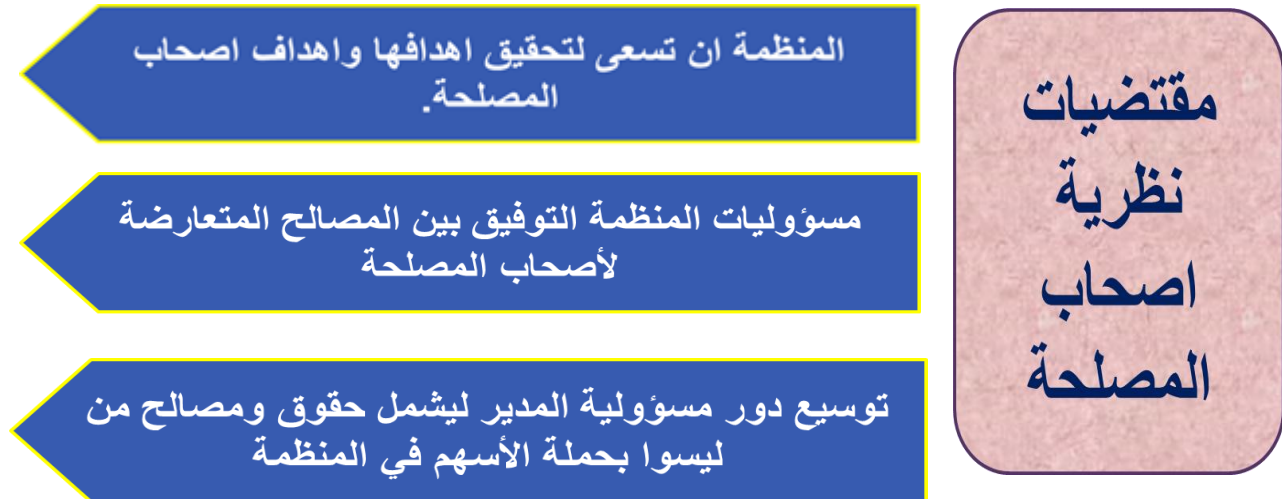
- مصالح اصحاب المصلحة متباينة؛
- تجاهل أصحاب المصلحة قد تكون له آثار سلبية على المنظمة؛
- تلبية جميع المطالب أمر مستحيل؛
- بعض مطالب أصحاب المصلحة تكون متناقضة ومتعارضة تماما؛
- تباين تأثير أصحاب المصلحة تبعا لتنوع البيئات؛
- قد تكون ردود الأفعال ايجابية كما قد تكون سلبية إزاء قرارات المنظمة؛
- أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى؛
- قد تكون آراء بعض أصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة (مجموعات الزبائن)؛
- مهما يكن رد الفعل المتوقع من أصحاب المصلحة قويا أو ضعيفا يجب أن يكون موضوع انشغال الإدارة عند إعداد الاستراتيجية.

ثانيا: نظرية وتحليل أصحاب المصلحة:

١- نظرية أصحاب المصلحة واستراتيجية المنظمة:

يتمثل الهدف الأساس لنظرية أصحاب المصلحة في توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المنظمة (Governance Corporate) ومصالح وحقوق من ليسوا بحملة الأسهم؛ فحسب ((أنصوف ١٩٦٨))، فإنه من مسؤولية المنظمة أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي تربطها بها مباشرة.

٢- متطلبات نظرية أصحاب المصلحة:



٣- التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة:

أخذاً في الاعتبار لتباين وربما تناقض أهداف أصحاب المصلحة، كان لابد من لجوء المنظمة للتحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة أو ما يسمى ((تحليل السلطات)) ويتم ذلك عبر:

- تحليل وحصر أصحاب المصالح وما قد ينشأ بينهم من تحالفات؛
- تحديد حقوق ومصالح هذه الأطراف على المنظمة (توقعاتهم)؛
- تحديد ووزن سلطة كل طرف؛
- تحليل الفرص والتحديات التي يمثلونها (كيف يؤثر؟ وكيف يتأثر؟)؛
- تحليل جميع أنواع المسؤوليات؛
- وضع خطة استراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.

٤- نماذج تحليل أصحاب المصلحة:

مع تعدد النماذج التي يمكن من خلالها تحليل أصحاب المصلحة الهادف إلى معرفة كيف يؤثر كل صاحب مصلحة وإلى أي مدى، فأنا سنتناول ذلك خلال النموذجين التاليين:

- التحليل حسب السلطة والاهتمام؛
- التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح.

أ- التحليل حسب السلطة والاهتمام (١٩٨٦م): بالنظر إلى عنصري اهتمام أصحاب المصالح بشؤون المنظمة من جهة، وسلطتهم فيها من أخرى، يتبين عبر المصفوفة التالية أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصالح يؤدي إلى أربعة أوضاع مبيّنة حسب المصفوفة التالية:

مصفوفة السلطة / الاهتمام

		الاهتمام	
		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	A: بذل أدنى جهد	B: الحرص على إعلامه
	كبيرة	C: الحرص على إرضائهم	D: عناصر حيوية فاعلة

ب- التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح: نموذج حديث نسبياً (١٩٦٧م)، يقوم على ثلاث خصائص هي:

- **القدرة (Power):** تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير أو ما يتوفر لديه من سلطة ولو عبر التحالفات؛
 - **الشرعية (Legitimacy):** أي مدى شرعية علاقاته بالمنظمة وكذا أعماله وتصرفاته؛
 - **الإلحاح (Urgency):** أي مدى إصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة.
- ويتم التحليل تبعا للخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح



ملاحظة:

- من توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة، اعتبروا **شركاء كامنين (مستترين)**، لأنه ليس لديهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية (النقطتين ١ والنقطتين ٢ والنقطتين ٣ في الشكل)؛
- من توفرت فيهم خاصيتان (النقطتين ٤ والنقطتين ٥ والنقطتين ٦ في الشكل)؛ يسمون **بالشركاء المتأهبين** لما لديهم من الخصائص التي تجعلهم أقوياء ومؤثرين؛
- أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة (النقطتين ٧ في الشكل) فيسمون **بالشركاء النهائيين**.

الخصائص	أصحاب المصلحة
لهم سلطة لكنها لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمنظمة محدودة جدا	النائمون
لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة و لا الطلبات الملحة لذلك فهم قليلو أو عديمو التأثير على المنظمة	التقديرون
لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة و لا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة	المطالبون
لهم السلطة والمصلحة، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير إيلاؤهم الاهتمام والعناية	المسيطرون
لهم السلطة والالاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير شرعية	الخطيرون
لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لانهم لا يملكون السلطة لجعل المنظمة تلبي طلباتهم فهم في موقف تبعية تجاه الغير	التابعون
وهم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة، وعادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم	النهائيون

ثالثا: تحليل SWOT:

١- تحليل SWOT:

يتمثل تحليل SWOT، في تحديد الوضعية التي على أساسها يتم القرار وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية في شكل فرص وتهديدات، والداخلية في شكل نقاط قوة وضعف، وينتهي التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الاستراتيجية. بعد التحليلين الخارجيين والداخلي تكون الصورة واضحة للمنظمة عن:

- نقاط القوة Strengths
- نقاط الضعف Weaknesses
- الفرص Opportunities
- التهديدات Threats

مصفوفة SWOT

يظهر تحليل SWOT، عموماً في شكل مصفوفة كالتالي:

سلبي	ايجابي	
قائمة نقاط الضعف	قائمة نقاط القوة	داخلي
قائمة التهديدات	قائمة الفرص	خارجي

٢- حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في النموذج:

نقاط قوى	نقاط ضعف		الحالة 1 نقاط قوة + فرص: الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق.
فرص	ح1 استراتيجية هجومية	ح3 استراتيجية الانتظار	الحالة 2 نقاط قوة + تهديدات: توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية.
تهديدات	ح2 استراتيجية دفاعية	ح4 استراتيجية إعادة تموقع	الحالة 3 فرص + نقاط ضعف: هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية الانتظار.
			الحالة 4 تهديدات + نقاط ضعف، الاستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي استراتيجية إعادة تموقع.

نهاية المحاضرة السادسة

