



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى
قسم ضمان الجودة والأداء الأكاديمي

ورشة عمل بعنوان مفهوم تحليل (SWOT)

اعداد

المدرس: احمد سمير نايف الثابت

العام الجامعي ٢٠١٧

تحليل (SWOT)

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام ١٩٥٧ حيث قدم ((فليب سيليزين))

أطروحاته الخاصة بالملاءمة بين **العوامل الداخلية للمنظمة** و ظروف **البيئة الخارجية** ثم طورت هذا الفكرة لاحقاً من قبل مجموعة أساتذة الإدارة العامة من مدرسة هارفارد للأعمال كي تصبح **أداة يستند إليها** لا في تحديد القدرات المميزة للمنظمة بل في تحديد **الفرص** التي ليس باستطاعة المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة و الاستفادة منها.

مفهوم تحليل (SWOT)

مفهوم تحليل SWOT يمكن تعريفها بكونها أداة تستخدم في عملية إيجاد التوافق الاستراتيجي بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية في الوقت الذي يتم التعامل مع التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية.

أولاً- أهمية مصفوفة ((SWOT))

أهمية مصفوفة SWOT

- أ - تساعد في تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمات وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- ب - تساعد في تحديد الموقع التنافسي الذي تمتلكه المنظمة بين المنظمات الأخرى المنافسة.
- ج - إدارة مهمة من أجل بناء استراتيجية المنظمة،
- د- مقياس مهم يساعد القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات

أولاً- عوامل البيئة الاستراتيجية

أولاً: عوامل البيئة الداخلية:

١. التخطيط الاستراتيجي.
٢. الهيكل التنظيمي.
٣. القيادة والحوكمة.
٤. الثقافة التنظيمية.
٥. الجهاز الإداري.
٦. الموارد المالية
٧. المشاركة المجتمعية
٨. نظام الجودة

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية:

١. العوامل الاقتصادية.
٢. العوامل السياسية.
٣. العوامل الاجتماعية.
٤. التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
٥. اتجاهات سوق العمل.

اولا- مكونات التحليل الرباعي

تتكون مصفوفة (SOWT) من اربع محاور رئيسية هي:

١- القوة: هي بعض العناصر المتوافرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل أو هي الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة و تساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال مثلا:

- بكفاءة الموارد المالية.
- توافر الكفاءات الإدارية والتنظيمية (الموارد البشرية المتميزة)
- انخفاض تكاليف الإنتاج (ما يخص الأقسام الإنتاجية في الجامعة)
- وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات. (توفر شعبة او وحدة التسويق والعلاقات العامة)
- قدرة عالية للتنافس. (ما يخص الأقسام الإنتاجية في الجامعة)
- تكنولوجيا مثالية (مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)

أمثال واقعية لبعض الأقسام لنقاط القوة

ملاحظة // الأمثلة قابلة للنقاش

امتلاك قسم الموارد البشرية وقسم الشؤون المالية // تمتلك برامج الكترونية مهمة تسعى من خلالها الى تطبيق إدارة الوقت، ولكن حسب الملاحظة غير مستغلة استغلال تام.

مركز الحاسبة والانترنت // بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (بشرية وتكنولوجية).

قسم الشؤون الهندسية تمتلك موارد بشرية متخصصة.

قسم الاعلام // تمتلك بعض الافراد المتميزين الذين يمكن الاستفادة منهم في تقديم دورات ضمن التخصص.

قسم المطبعة المركزية // واردات مالية مهمة.

جميع الأقسام تمتلك هيكل تنظيمي مرن .. واضح الارتباط والتواصل عامودي وافقي واضح

٢- الضعف: هو بعض النقاط التي تؤشر نقصاً أو فقراً في إمكانيات القسم وخصوصاً عند مقارنة مواردها بموارد الأقسام المنافسة لها أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو التي ترغبها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية، ويمكن تعريفها بأنها " وجود نقص في إمكانيات المنظمة وخاصة عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها ، وهي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس»

وهناك عناصر متعددة من نقاط الضعف في المنظمة منها:

- التوجيهات الاستراتيجية غير الواضحة.
- انعدام التسهيلات من قبل المركز او الأقسام والكلية التابعة.
- ضعف الموارد المادية والبشرية. او قلة في الموارد البشرية، او عدم مطابقة التخصصات مع العمل.
- نقص الموهبة والخبرة الإدارية والفنية في القسم.
- فشل في جانب البحوث والتطوير، عدم وجود تخطيط في برنامج الدراسات العليا.
- ضعف شبكة التوزيع. عدم امتلاك وحدات متخصصة بتسويق المنتجات الفكرية مثلاً.
- مهارات تسويقية دون المعدل، عدم امتلاك وحدات متخصصة بتسويق المنتجات الفكرية مثلاً.
- عدم رضى الوظيفي وعدم الشعور بالمسؤولية.
- هيكل تنظيمي غير مرن، وتواصل اداري معقد
- ثقافة تنظيمية معقدة داخل المنظمة، مثل عادات وتقاليد متوارثة من مسؤولين سابقين

أمثال واقعية لبعض الأقسام لنقاط الضعف

ملاحظة// الأمثلة قابلة للنقاش

- جميع الأقسام في الجامعة لا تمتلك استراتيجية داخلية المقصود. عدم وجود خطة استراتيجية سنوية تتضمن (رسالة القسم، رؤية القسم، اهداف القسم).
- جميع الأقسام في الجامعة لا تمتلك توصيف وظيفي لمنتسبيها.
- بعض الأقسام لا تمتلك موقع الكتروني لها يعرض فية اغلب الأنشطة التي تقوم بها، وربما لا تمتلك صفحة خاصة على برامج التواصل الالكتروني.
- قسم الشؤون القانونية مثلا قلة الكادر.
- قسم الشؤون المالية وجود كادر ولكن غير متخصص.
- قسم ضمان الجودة قلة في الكادر المتخصص مثلا.
- قسم الشؤون الإدارية تمتلك قاعدة بيانات مهمة ولكن غير مفعلة.
- قسم التعليم والتطوير المستمر عدم وجود منهاج سنوي معد مسبقا لتقديم دورات او عدم تفعيل دورة في تقديم دورات تخصصية لمنسبي دوائر المحافظة مثلا.

٣- الفرص: هي الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي مدة زمنية محددة وقد تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن محددات الفرص هي الزمان، والمكان، والفعل الصحيح القادر على استثمار الفرصة والتقاطها قبل أن تكون في متناول تأثير المنظمات الأخرى الموجودة في السوق فوجودها في ميدان الأعمال لا يتولد من فراغ وإنما في ضوء التغيرات الطارئة في أوضاع الأسواق والتكنولوجية

• الدخول إلي أسواق أو قطاعات جديدة في السوق

• القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين

• إمكانية تطوير تكنولوجيا جديدة وتطبيقها وتصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عالية الجودة.

• يمكن أن تكون فكرة نستطيع تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف ما يمكن للمنظمة استثماره لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة

وان أية منهجية لدراسة وتحليل الفرص والتهديدات يفترض في الأقل أن تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

١- التعرف وبشكل دقيق على طبيعة الفرص المتاحة وتوضيفها وذلك من اجل معرفة مدى ملاءمتها مع إمكانيات المنظمة الداخلية .

٢- تقييم الفرص المتاحة وتقدير جدواها . وذلك من اجل معرفة هل إن المخاطرة التي تكتنفها تعادل المردود أو لا .

٣- إيجاد الحلول للمشكلات التي يمكن إن تظهر وتوفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص.

أمثال واقعية لبعض الأقسام تمثل نقاط الفرص

ملاحظة// الأمثلة قابلة للنقاش

- الدعم المعنوي والمادي من قبل المركز (الوزارة)
- وجود الجامعة في بيئة ملائمة من حيث الموقع والاهمية.
- الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد تصب في خدمة الجامعة
- العادات والتقاليد التي تحكم المجتمع المحيط بالمنظمة تتلاءم مع سياسة القسم والجامعة
- عقد برتوكولات واتفاقيات مع دوائر المحافظة وخارجها تعمل على زيادة انتاج القسم.
- مساهمة القسم في تقديم دورات وورش عمل وندوات لدوائر المحافظة.
- تقديم خدمات و سلع منافسة تضاهي السلع والخدمات التي تقدمها الأقسام المنافسة ضمن البيئة المحيطة بالجامعة.

٤- التهديدات: العقبات التي تقف أمام المنظمة وتحد من تحقيق أهدافها، أو تقلل من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة أمامها وتتمثل التهديدات:

- احتمال دخول منافسين جدد
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة
- نمو بطئ في السوق.
- العادات والتقاليد التي تحكم المجتمع المحيط بالمنظمة.
- الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد
- تأثير الظروف السياسية وعدم الاستقرار الأمني الذي يؤثر على العمل
- القوانين والتعليمات المعقدة الصادرة من قبل المركز.

إن التهديدات قد لا تكون موجودة وإنما قد تدل على احتمالية ظهورها في مدة زمنية قريبة أو بعيدة المؤشرات والاتجاهات التي تظهر في السوق أو في التطورات والتغيرات التي تحصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ..

أمثال واقعية لبعض الأقسام تمثل نقاط التهديدات

ملاحظة// الأمثلة قابلة للنقاش

- بعض القوانين والتعليمات الصادرة من قبل الوزارة معقدة وتعمل على تعطيل العمل
- العادات والتقاليد التي تحكم المجتمع المحيط بالمنظمة تؤثر سلبا على عمل القسم.
- الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد تقلل من فرص الاستثمار الخاصة بالجامعة
- الازمة المالية التي يمر بها البلد أدت الى إيقاف بعض المشاريع الخدمية وتوقف العمل بها.
- الجامعة لا تمتلك مراكز واقسام إنتاجية تعتبر مصدر تمويل ذاتي لها.