

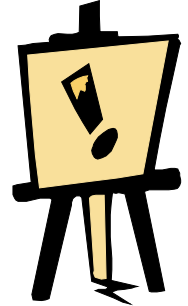


باحث منهجيات الدليل التطبيقي

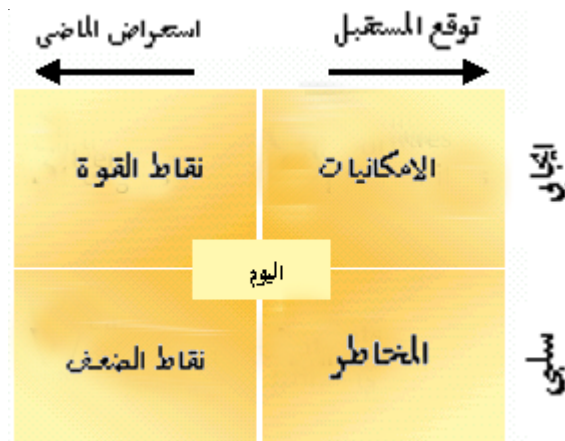
تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

وصف مختصر



يستخدم تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات SWOT للتعرف على نقاط القوة والضعف التي يتسم بها مشروع أو منظمة أو مؤسسة ما، وعلى الفرص والمهددات التي تكشف عنها المعلومات التي جمعت عن البيئة الخارجية، وتحليلها. ويمكن استخدام هذا الأسلوب في وضع خطة تأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المتعددة، وتعتمد إمكانات نقاط القوة والفرص، بينما تقلل من تأثير نقاط الضعف والمهددات إلى أدنى حد ممكن. وتكون جلسات هذا الأسلوب التحليلي بمثابة وسيلة للحصول على المعلومات من الأطراف المشاركة، وتكون تلك المعلومات على هيئة ملحوظات، أو تحليل المشاركين لهذه الملحوظات.



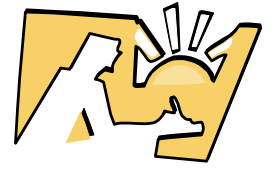
تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)



المخططون المحليون، ومخطو الأحياء، ووكالات التخطيط القطاعية.

المستخدمون
الرئيسيون المقترحون

الخرض من الأسلوب



يمثل تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات إطار عمل لتخطيط هذه الأبعاد. وقد وضع ليكون بمثابة وسيلة بسيطة ومع ذلك فعالة للتحليل في إطار عملية تخطيط التسويق الإستراتيجي. غير أن هذا التحليل لا يعد أول خطوة داخل إطار العمل، ولا آخر تلك الخطوات. فقد بنى على أساس من المعرفة السليمة بالوضع الحالي للبيئة وبالآليات الحالية (في سياق تجاري، تتضح هذه النقاط من خلال إجراء تحليل للسوق)، بالإضافة إلى الموارد الداخلية. علاوة على ذلك، وحيث أنه يستحيل عادة التحدث عن البيئة بأسلوب عام دون الانسياق إلى الغموض، فإنه يجب البدء بتحديد الأجزاء ذات الصلة. فتقوم أي منشأة تجارية بهذا التحديد على أساس من الخبرات السابقة، وتوجه نشاطاتها طبقاً لتحديد به قدر كبير من الصراحة والوضوح لقطاعات السوق المستهدفة ومناطقه، إلى جانب حاجات المستهلكين التي يجب تلبيتها ... إلخ. وتصوغ بعضها هذا الفهم في صورة "بيان بالمهام التجارية" يحدد بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالسوق والمستهلكين سאלفة الذكر - كذلك الكفاءة المميزة التي ستتمو، والمعايير الاجتماعية والاقتصادية التي يتعين مراعاتها، وعوامل أخرى تتحدد تبعاً لأولويات الإدارة والملاك.

المزايا



- يخدم هذا التقييم الأغراض التالية:
- يعد بالأساس مجرد إطار عمل تحليلي للتقييم الداخلي والخارجي.
 - ينظم المعلومات الأساسية حول المشاريع والمنظمات والمؤسسات.
 - ييسر الوصول لفهم مشترك "للواقع" بين مجالات العمل المختلفة سواء داخل المنظمة، أو بين المنظمات وعملائها، أو الموردين، أو جماعات النظراء والأقران، أو المساهمين، أو الرؤساء.
 - يساعد على وضع الخطوط العريضة للخيارات الاستراتيجية.
 - يعد بمثابة وسيلة بالغة الفاعلية وموضوعية لتحديد مدى قدرة الشركة أو المنظمة على تحمل "المهددات" واستغلال "الفرص" أقصى استغلال.
 - يمكن استعمال هذا النوع من التقييم في مؤتمر تتعدد انتماءات مشاركيه من حيث المواقع وأيضاً المنظمات والهيئات التي ينتمون لها.
 - يمكن الاستفادة من هذا النوع من التقييم مع أحد المجتمعات أو جمعيات خدمة المجتمع التي لا يتقاضى المشاركون فيها أجراً، وحيث تعتمد عضويتهم على محل الإقامة.
 - يمكن الاستعانة بهذا النوع من التقييم في منظمة ما، كالمنظمات غير الحكومية على سبيل المثال، أو إحدى الوزارات الحكومية، أو لشركات الخاصة التي يتقاضى المشاركون فيها أجراً مقابل عملهم.

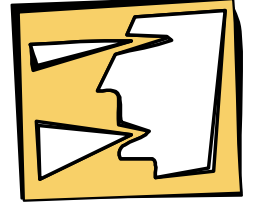
المحددات



- كثيراً ما لا يتعدى هذا التحليل كونه نشاطاً ضعيف الهيكل، مفرط العمومية، ومنفذ باستعجال، فتنتج عنه قوائم غير موثقة، وغامضة، ومتناقضة لعوامل يعتبرها الأفراد المقترحون لها مكونات غاية في الأهمية لوضع منظماتهم الإستراتيجي.
- لا تسمح الطريقة التي عادة ما يجري بها مثل هذا التقييم بالتواصل السليم، والمناقشة، والتحقق من كافة العوامل الخارجية والداخلية التي يقترحها كل المشاركين المعنيين.
- في مثل تلك الحالات، لا يمكن الاعتماد على نتائج هذا التقييم كمدخلات لعملية صياغة الاستراتيجية الاعتماد الواجب.
- أحياناً يكون الغرض من التقييم استخدام نتائجه كمدخلات لعملية صياغة الاستراتيجية. فإذا ما عرف القائمون عليه ذلك أو توقعوه، فسوف تتأثر جودة مدخلاتهم في الغالب تأثراً سلبياً وستنخفض عن المستوى الممكن والمرغوب.
- يمكن أن يتسبب التحليل فيما يعتبر بمثابة إفراط في إضفاء الصبغة الشكلية على عملية وضع الاستراتيجية.
- لا يمكن لمثل هذه الأطر البسيطة للعمل أن تقوم وحدها بضمان الدقة الضرورية للتحليل الإستراتيجي.
- نادراً ما تعدل قوائم ذلك التحليل لتتماشى مع خيارات أية استراتيجية بديلة.

تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

المبادئ و
الإجراءات العلمية



كخطوة أولى، يستعان بعدد من الأسئلة لتوجيه الاستشاريين في مداولاتهم:

أ. فيما تتفوق شركتك أو منظمتك؟ لم يشتري العملاء منتجاتك؟ ماذا يميز شركتك أو منظمتك عن مثيلاتها بالسوق؟ ما هي الجوانب الناجحة لمؤسستك؟ **[نقاط القوة]**.

ب. ما هي مجالات العمل التي تزاولها شركتك أو منظمتك والتي تثير قلقك؟ ما هي المجالات أو القضايا التي تستلزم منك المزيد من العمل؟ ما هي المجالات أو الأمور غير الناجحة أو غير السليمة في مجال عملك؟ ما هي المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين؟ **[نقاط الضعف]**.

ج. ما هي الفرص المتاحة أمامك والتي يمكن استغلالها حالياً وفي المستقبل؟ هل هناك أسواق جديدة يمكن اقتحامها بمنتجاتك وخدماتك الحالية؟ ما هي الفرص المتاحة لتحسين طريقة تأديتكم لأدشطنكم الحالية؟ كيف يمكن رفع كفاءتك من خلالها؟ ما هي المنتجات والخدمات الجديدة التي يمكن تطويرها أو إضافتها؟ هل هناك أمور يمكنك القيام بها ولا تقوم بها حالياً؟ **[الفرص]**.

د. هل طرأت أية تغييرات جذرية على الصناعة التي تمارسها؟ ما هي القضايا المهددة لنشاط عمل شركتك أو منظمتك؟ هل لديك منافسين بالسوق وهل تتوقع ظهور منافسين جدد؟ **[المهددات]**.

وقد وضعت التعريفات العامة التالية لنقاط القوة والضعف والفرص والمهددات كدليل يسترشد به الاستشاريون في مناقشاتهم:

نقاط القوة:

الأصول الداخلية (أي الداخلية من وجهة نظر الاستشاريين) والتي قد تتضمن أموراً مثل:

• الخبرات.

• الدوافع.

• المهارات الفنية.

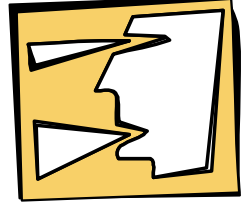
• الاتصالات الخاصة بالعمل.

وقد تساعد نقاط القوة الداخلية هذه على استغلال الإمكانيات والفرص، أو قد تكون بمثابة عامل يساعد على تجنب المهددات والصعوبات المحتملة.

تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

المبادئ و

الإجراءات العلمية



نقاط الضعف:

نقاط الضعف هي حالة داخلية تعزز العوامل التي تؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للاستشاريين بمجال الخدمات الاستشارية، أو المقيدة لعملية استغلال فرص السوق الحالية أو المستقبلية. وقد تتضمن نقاط الضعف ما يأتي:

- محدودية الخبرات والمعارف.
- عدم كفاية المهارات والتقنيات.
- ضعف قاعدة المعلومات المتوفرة حول الفرص.
- التناقض بين "ثقافات" الإدارة والتخطيط.
- محدودية الخبرات والتجارب.

الفرص:

وهي المجالات التي قد تتمتع المؤسسة فيها بميزة تنافسية تساعد على التفوق على غيرها من الجهات الاستشارية. وتعد الفرص وكذلك الإمكانيات الكامنة - عوامل على الاستشاريين إدراكها من أجل استغلالها لمصلحتهم أو لمصلحة الشركات المعنية. وفي حين تشكل الفرص عوامل خارجية، فإن القدرة على استغلالها تبنى أيضاً على خصائص داخلية تتعلق بالاستشاريين. بمعنى آخر، فإن الاستشاريين المؤهلين جيداً يكونوا أقدر على استغلال الفرص استغلالاً فعالاً، وتشمل الفرص العوامل الآتية:

- الظروف الخارجية، والتي إما تعتمد على فرصة بعينها، أو قد تتأثر جزئياً بالاستشاريين، مما يعني تفوق منظمات التنمية التي تستعين بخدمات الاستشاريين.
- تؤثر الاتجاهات والسلوكيات والمداخل جميعها في الخدمات المقدمة للاستشاريين.

المهددات:

هي عوامل ليست بالضرورة سلبية التأثير، ولكنها قد تكون أيضاً تحديات تفرض في موقف غير مواتي بالبيئة. والمهم هو أن التهديد يتطلب نوعاً من العمل الهادف. وقد تتضمن المهددات:

- ظروف خارجية تؤثر بالسلب في كفاءة الاستشاريين.
- تغيير إجراءات المنظمات ومداخلها المتغيرة دون علم من الاستشاريين، وخفض شركات الخدمات الاستشارية ومنظمتها للميزانيات.

تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

لا حاجة لإعادة "تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات" **SWOT Does not need to be recalled**, Adam J. Koch, faculty of the School of Business, Swinburne University of Technology, Hawthorn, Victoria. Australia.

الإدارة الاستراتيجية
Strategic Management, From Concept to Implementation. Bourgeois III, L.J. (1996). The Dryden Press, Fort Worth.

التحليل الديناميكي لنقاط القوة والضعف والفرص والمهددات
Dynamic SWOT Analysis; Dealtry, T.R. (1992). Dynamic SWOT Associates, Birmingham, UK.

تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات من أجل التحول (مصدر مأخوذ عن الإنترنت؛ سنة النشر مجهولة)
SWOT for Transformation, Dr. Phil Bartel, study sourced from the internet, year unknown).

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات: لقد حان الوقت لاستعادة هذا المنتج
SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, Hill, T. and R. Westbrook (1997). Long Range Planning, Vol.30, No.1, pp. 46-52.

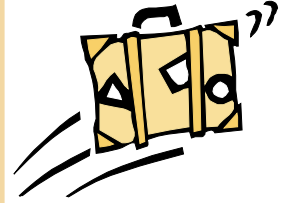
نجاح وفشل التخطيط الإستراتيجي
The Rise and Fall of Strategic Planning; Mintzberg, H. (1994); Prentice Hall, Hemel Hempstead.

صياغة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها
Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control. Pearce, II, J.A. and R. B. Robinson, Jr. (1997). 6th ed. Irwin, Chicago.
مصغوفة المهددات والفرص ونقاط القوة والضعف TOWS: أداة للتحليل الوضعي
The Tows Matrix - A Tool for Situational Analysis; Weihrich, H. (1982). Long Range Planning, April 60.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات: أداة إدارية لإنشاء برامج جديدة بالمدارس المهنية
SWOT analysis: A management tool for initiating new programs in vocational schools; Radha Balamuralikrishna and John C. Dugger, Iowa State University, Journal of Vocational and Technical Education, Volume 12, Number 1.

دراسة متوفرة في شكل فرص مضغوط، ويكمن الحصول عليه عن طريق شبكة الإنترنت، وهي تجميع للمواد والخبرات التي تم استخلاصها من الإجراء الذي مولته وكالة التعاون الفني الألماني، والتي تحمل رقم PN 94.9127.5-98-100
SEPO/SWAP Web CD: A compilation of materials and experiences gained from GTZ financed measure PN 94.9127.5-98-100. GTZ. Eschborn. 2000.

المراجع والمصادر
المستخدمة





تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

مثال ١:

يتحقق أفضل وصف للإجراءات العامة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات باستخدام مثل من أحد الأنشطة التي تم تنفيذها بالتعاون مع مجموعة من الاستشاريين المستقلين الراغبين في توسيع نطاق الإمكانيات المتاحة أمامهم في السوق. ويشمل التقييم شقين أساسيين.

يشتمل الشق الأول على تحليل **نقاط القوة والضعف**. فالسر وراء الإتيان بـ "التصرف السليم" هو المقدرة على فهم البيئة الحالية والمستقبلية فهماً جيداً، كاتجاهات السوق وتحركات المساهمين، أو بالنسبة للقطاع العام - المطالب (المتغيرة) للجماعات المستهدفة، واهتمامهم برعاية البرامج. وقد لا يتوافر مثل هذا الفهم الكامل في جميع الأحوال، وقد لا ينجح تحديد نقاط الضعف والمهددات نتيجة لعدم الاستعداد للاعتراف بهذه الجوانب خلال أي خطوة تحليلية.

أما الشق الثاني، فيشتمل على تحليل كل من **الفرص والمهددات**. وبينما يركز الشق الأول على العوامل الداخلية، تفحص عملية تحليل الفرص والمهددات عوامل خارجية تؤثر في قدرات الاستشاريين على مزاولة نشاطهم بكفاءة وفاعلية. من هذا المنطلق، يتعين وصف البيئة الخارجية بأسلوب ديناميكي يأخذ في الاعتبار الوضع الحالي والموقف المستقبلي المتوقع. وبعبارة أخرى، فإن الموقف الحقيقي اليوم يصف المهددات والفرص الموجودة بالفعل، بينما يصف الاتجاه المستقبلي المتوقع الفرص والإمكانيات والاحتمالات التي لم يتم استغلالها بعد. ويتناقض هذا المدخل كلياً مع عملية تحديد نقاط القوة والضعف والتي تناولت صورة ثابتة للحقائق الحالية، ولا تحاول التكهن بنقاط الضعف والقوة المستقبلية المحتملة.



تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

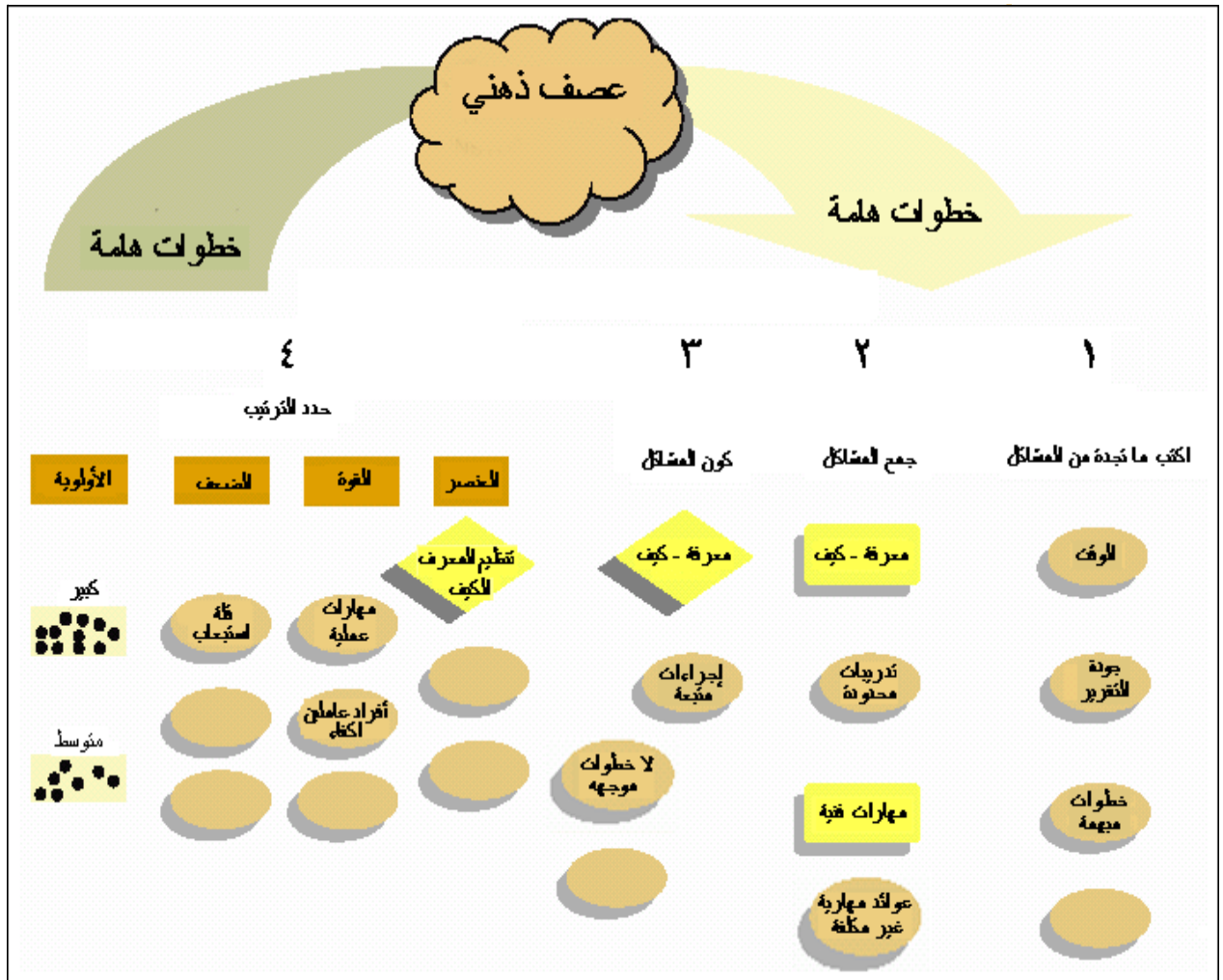
وفيما يلي الخطوات اللازمة لتحليل نقاط القوة والضعف:

الخطوة الأولى:



- في إطار جلسة للعصف الذهني، يرجى تدوين كل ما تعتبره نقاط ضعف فيما يخص توفير الخدمات الاستشارية للمنظمات الدولية.
- وبالمثل، يرجى توضيح نقاط القوة لديكم والتي تشعرون أنه يمكن استعمالها بفاعلية، أو التي قد تقتضي تدريب إضافي من أجل تحسينها أو رفع كفاءتها.

شكل ١: إجراءات تحليل نقاط القوة والضعف.





تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)



الخطوة الثانية:

- قم بفحص كل من نقاط القوة والضعف التي صاغتها المجموعة، وحاول تقسيمها لأنواع.
- قد يكون من المناسب تقسيم هذه الأنواع إلى أقسام فرعية تساعد على توضيح المقصود بالأنواع الرئيسية المشكلة توضيحاً أكثر دقة.

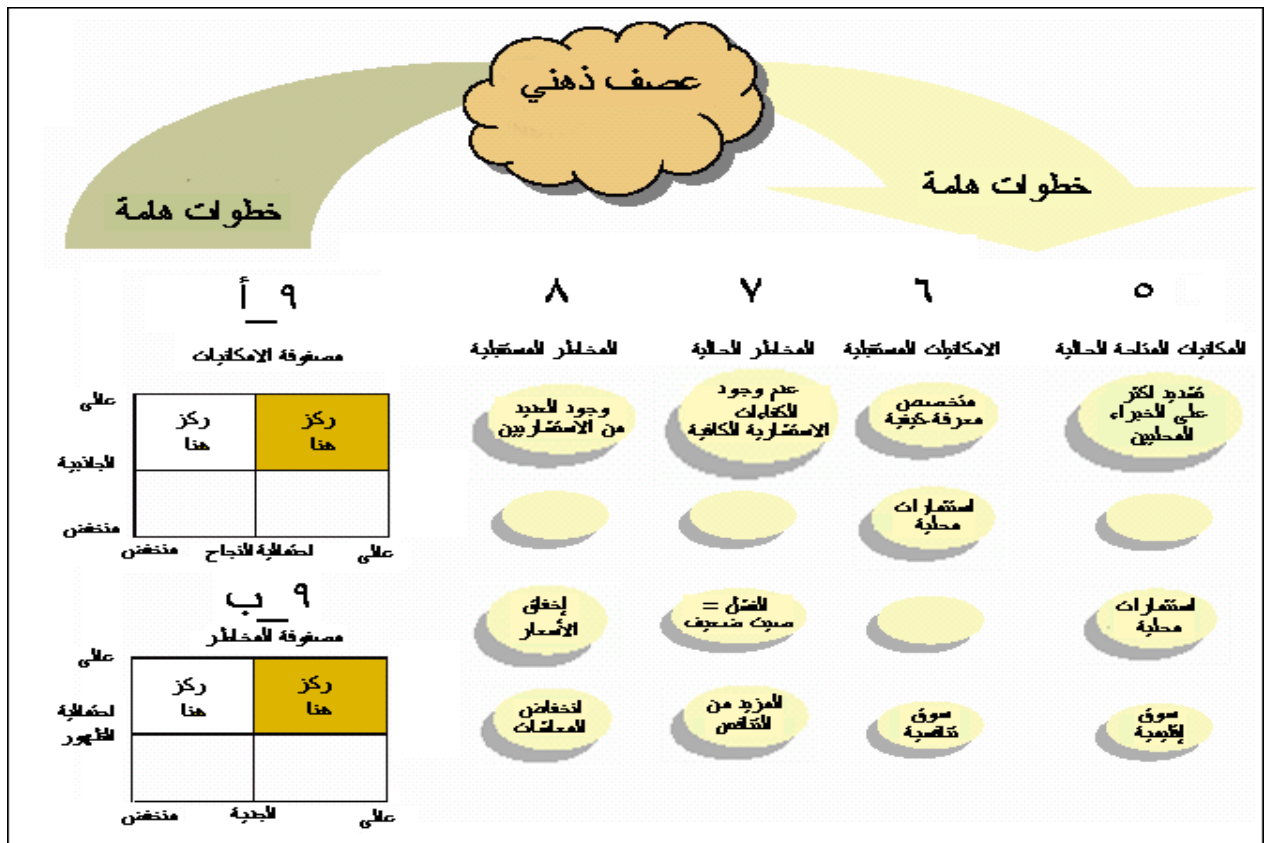
الخطوة الثالثة:

- شكّل الجدول على هيئة مصفوفة مبنية على الأنواع الأساسية والفرعية التي حددتها.
- نظم المصفوفة وفقاً للأنواع، واضعاً نقاط القوة والضعف كل في العمود الخاص بها.

الخطوة الرابعة:

- حتوى الآن المصفوفة على نقاط القوة والضعف، إلا أنه تكاد لا توجد أية إشارة إلى الأهمية النسبية لكل نقطة.
- قم بوضع قائمة معايير منطقية قصيرة يتم وفقاً لها تحديد أولوية كل من نقاط القوة والضعف. على سبيل المثال: هذه الجزئية لها أهمية استراتيجية ... إلخ.

شكل ٢: إجراءات تحليل الفرص والمهددات.





تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

بناءً على المصفوفة المبدئية التي وضعت بغية إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف، فإنه من الممكن تحليل المهددات والفرص تحليلاً أعمق. وتكون الأداة الأساسية للتحليل هنا أيضاً هي إجراءات العصف الذهني، يليها تجميع للأفكار التي وضعت، وأخيراً تقييم أو تقدير للعلاقات والأولويات ذات الصلة.

الخطوة الخامسة:

- دوّن كل العوامل التي تشعر أنها تمثل فرصاً حالية فيما يتعلق بتوفير الخدمات الاستشارية للمنظمات الاستشارية الدولية.
- قم بفحص الفرص المستقبلية المحتملة التي يمكن استغلالها بالمستقبل وتحديدها.
- وبالمثل، حدد المهددات الخارجية الحالية التي تشعر بوجودها.
- قم بفحص وتحديد المهددات الخارجية المحتملة التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها وتتطلب قدراً من العمل الوقائي.

الخطوة السادسة:

- قم بفحص كل من الفرص والمهددات التي صاغتها المجموعة، وحدد السبل الممكنة لتقسيمها إلى أنواع. وقد يكون من المناسب تقسيم هذه الأنواع إلى أنواع فرعية.





تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)



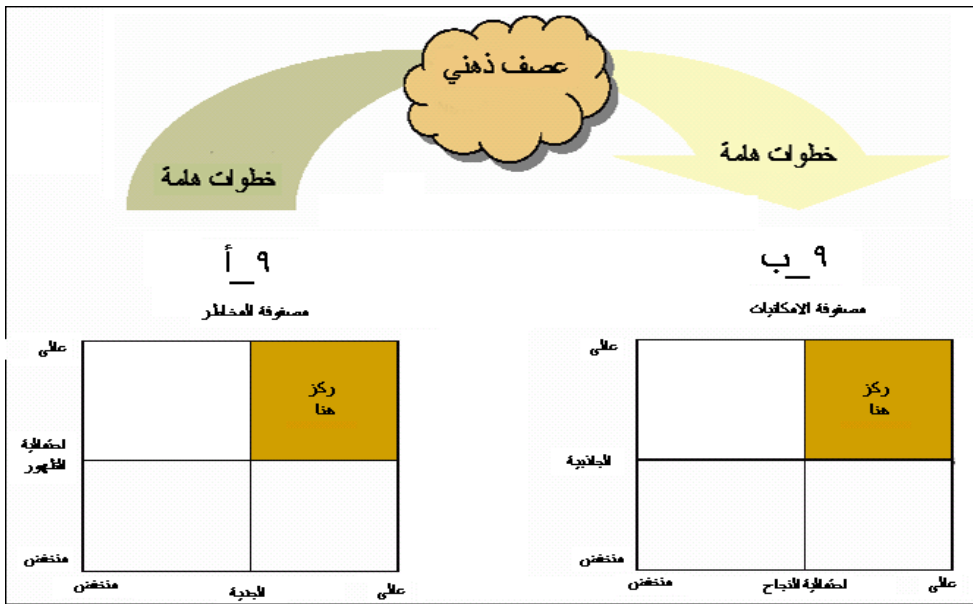
الخطوة السابعة:

- بناءً على المعلومات التي جمعتها، قم بنقل المعلومات إلى مصفوفة الفرص والمهددات.
- عند نقل المعلومات، تأكد من وضعها بالخانة الصحيحة (فرص النجاح المرتفعة أو المنخفضة/إمدى الجاذبية/احتمالية الحدوث/ مدى الجدوية).

الخطوة الثامنة

- رتب جدول نقاط الضعف والقوة، جدول الفرص والمهددات بجانب بعضهما البعض.
- حلل نتائج كل الجدول بحرص واستنتج منها ما تراه (برجاء تنوين هذه الاستنتاجات على لوحة عرض ورقية لأغراض العرض لاحقاً).

شكل ٢: مصفوفة الفرص والمهددات.





تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

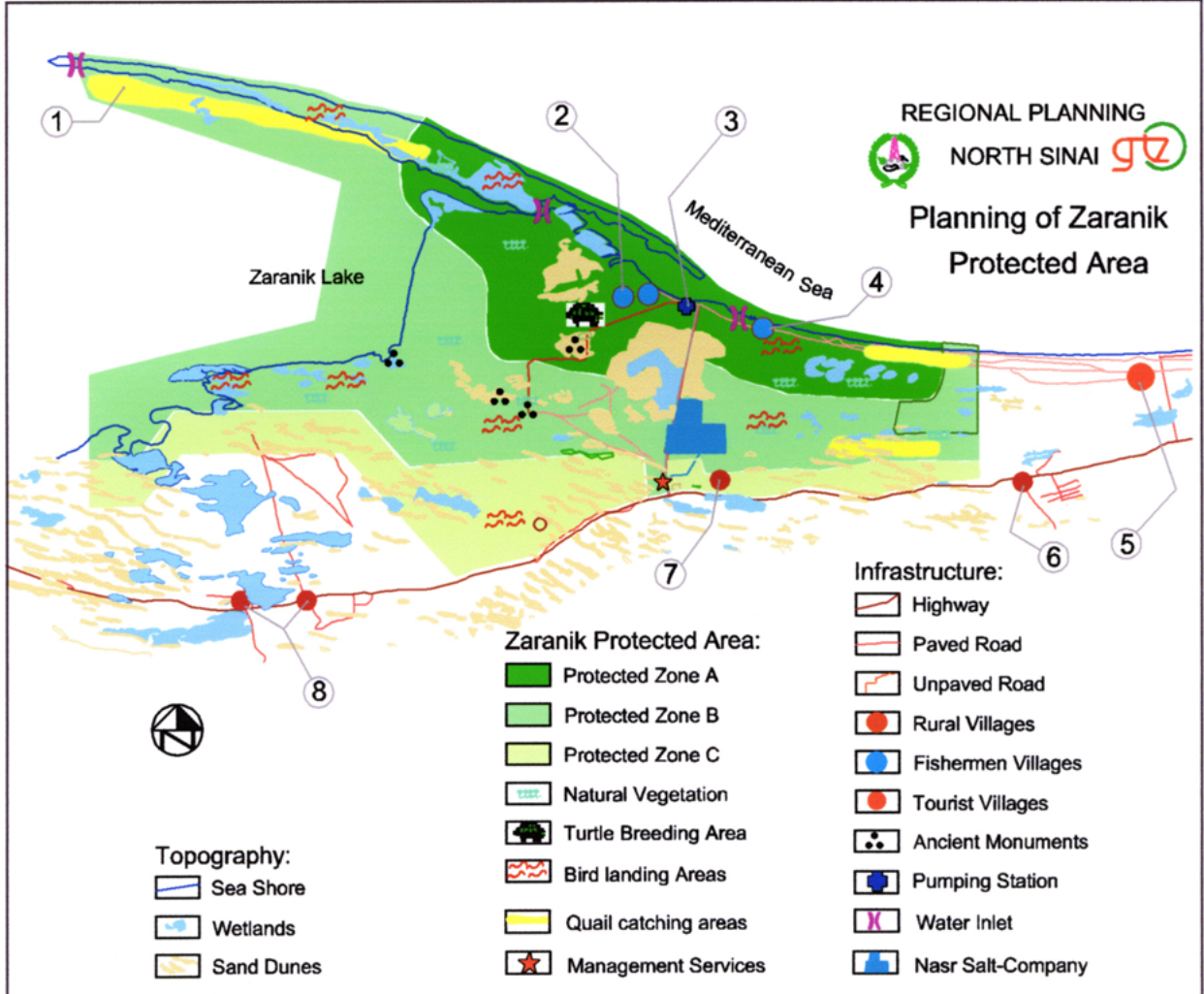
مثال ٢:

طور مشروع التخطيط الإقليمي لشمال سيناء مدخلاً مبتكراً لاستخدام منهجية تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات بالعريش. فبدلاً من استعمال مصفوفة لتوضيح نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات، قام فريق التخطيط بتوضيحها بأسلوب مكاني، وهو عبارة عن خريطة طوبوغرافية. وقد تم وضع تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات الخاصة بمحمية الزرانيق بعد سلسلة من اجتماعات الخبراء وجلسات استماعهم. في هذه الاجتماعات، تم تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات الأساسية وتحليلها. وبينما تشير المنهجية التقليدية إلى توضيح العوامل على هيئة مصفوفة، وضح فريق التخطيط بالعريش الموقع المكاني لظهور هذه العوامل. ويوفر هذا المثال شكلاً مكانياً مختلفاً لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات.



تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والمهددات (SWOT)

خريطة ١: نقاط القوة والضعف لمحمية الزرنانيق.



1	Area for catching quails birds, this causes problems for other protected birds.
2	The fishermen and their fishing activities are disturbing the birds environment, which is not compatible with the protection objectives.
3	Pumping station of the salt plant the pumping of water into a higher water level takes small fishes and plankton out, the size of the nets are not suitable for their protection.
4	Zaranik inlet, It was established by the fishing authority and this caused an unbalance of the water environment system. This inlet is sometimes cut-off from the sea as road usage to lake Bardawil compacts the culvert.
5	Tourism village Coral Beach, about 4 km from the center of the Zaranik lagoon at the eastern border. The development put further pressure on the reserve and specially in this area a second entrance gate is needed.
6	El-Medan village on the southeast border of the National Park which can increase the settlement development (extension) towards the protected area.
7	Abu Hassan village, approximately 200 inhabitants, located inside the boundaries of the protected area on the main road.
8	Villages El-Roda and El-Mazar on the southwest border of the reserve - they also cause settlement pressure on the protected area.