الفصل العاشر

نموذج التحليل الرباعي SWOT

أشتمل هذا الفصل على :

- عناصر النموذج:
  - مناطق القوة.
  - مناطق الضعف.
  - تحديد الفرص.
  - تحديد التهديدات.
- مميزات وعيوب النموذج.
- تمرين: حدد هذه العناصر في المنظمة التي تعمل بها.
- أمثلة واقعية:
  - شركة مصر للألمونيوم.
  - شركة أصول للتمويل بالكويت.

الفصل العاشر

نموذج التحليل الرباعي SWOT

لتحديد عناصر التخطيط يمكن الاسترشاد بنموذج التحليل الرباعي المشهور بمصطلح S.W.O.T. ، والذي يتضمن :

1- تحديد مناطق القوة Strengths

2- تحديد مناطق الضعف Weaknesses

3- تحديد الفرص Opportunities

4- تحديد التهديدات Threat

تعريفات :

1- مناطق القوة :

- ما يمكن للمنظمة عمله أفضل من غيرها.
- أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

2- مناطق الضعف :

- عكس نقاط القوة.
- أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص.

3- الفرص :

- التغيير المحتمل حدوثه في البيئة المحيط بالمنظمة والذي يساعدها على العمل أو التوسع أو تلبية احتياج المجتمع المستهدف.
- أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المنظمة والتي تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة المنظمة لموقعها.

4- التهديدات :

- هي تلك الأشياء أو الأحداق أو الظروف التي تقيد حركة ونمو المنظمة وتمثل تهديداً لها وللفرص المتاحة للتغيير.

عناصر نموذج التحليل الرباعي:

م	العناصر Elements	الأبعاد Dimensions
1-	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية في الأفراد والموارد والتي يجب المحافظة عليها وتدعيمها.
2-	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية في الأفراد والموارد والتي تحتاج المنظمة إلى تقليلها أو إلغاؤها.
3-	الفرص	الفرص المتاحة والممكنة الخارجية والتي يجب على المنظمة اقتناصها والاستفادة منها.
3-	التهديدات	التهديدات الخارجية من المنافسين ومن الحكومة ومن الظروف المجتمعية المحيطة والتي يجب عمل حسابها وتجنبها والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.

وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها عن هذه العناصر يمكن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة:

1- للتدريب على كيفية تدعيم مناطق القوة.

2- للتدريب على كيفية تقليل أو إلغاء مناطق الضعف.

3- للتدريب على كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة للمنظمة.

4- للتدريب على كيفية التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجه المنظمة، وكيفية تجنبها في المستقبل.

مميزات وعيوب النموذج :

ومع أن هذا النموذج قد ساهم في توسيع عملية الإدارة الإستراتيجية لتشمل التعرف على العوامل البيئية المؤثرة على الأعمال في صورة فرص ومخاطر والحاجة إلى إجراء تقييم موضوعي لنقاط قوة وضعف المنظمة بالمقارنة بالمنافسين.

إلا أن منتزبرج والستراند ولامبيل (1968) طرحا عدداً من التعليقات النقدية حول هذا النموذج :

1- يتجاهل هذا المنهج عملية التعلم التراكمي و «بروز أو نشوء» الإستراتيجية.

2- يتجاهل تأثير هيكل وثقافة المنظمة القائمين.

3- يبالغ المنهج في التأكيد على دور الرئيس التنفيذي.

4- مدى قدرة المنظمة على تحديد نقاط قوتها وضعفها محل شك وتساؤل.

5- أنه يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة وعاجز عن مسايرة الاضطراب البيئي.

6- أنه ينشئ انفصالا اصطناعيا بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها.

تمرين :

حدد هذه العناصر في المنظمة التي تعمل بها:

العناصر	المناطق/ الجوانب/ أمثلة
مناطق القوة	
مناطق الضعف	
الفـــرص	
التهديدات	

أمثلة واقعية :

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار أثناء التحليل الإستراتيجي في شركة مصر للألمنيوم :

1- عوامل القوة Strength:

- قوة البنية الأساسية.
- قوة الهيكل التمويلي.
- تنوع الإنتاج.
- انتماء معظم العاملين.
- خبرة فنية متراكمة.
- الحفاظ على الميزة النسبية للعمالة في مصر.
- تميز العاملين بالحماس عند حاجة العمل.
- انخفاض التكلفة الاستثمارية للشركة.

2- عوامل الضعف Weakness:

- الهيكل التنظيمي للشركة.
- الاعتماد على بعض الخامات المستورة.
- البطالة المقنعة داخل الشركة.
- بعض شاغلي وظائف الإدارة العليا.
- السلبية واللامبالاة من بعض العاملين.
- عدم مسايرة البعض للتطور العلمي.
- كثرة الأعمال الورقية والبيروقراطية.
- عدم تعميم استخدام الحاسب الآلي في إدارة الأعمال اليومية.
- عدم الاهتمام بالتدريب بالقدر الكافي والمطلوب.

3- الفرص Opportunities:

- السوق الأفريقي والعربي.
- السوق المحلي.
- وجود الشركة في السوق العالمي.
- دخول الأسواق العالمية بمنتجات جديدة.

4- التهديدات Threats:

- التكتلات الاقتصادية الكبيرة.
- المنافسة العالمية الشديدة.
- المناخ الاقتصادي العام في مصر.
- تدخل الدولة بقرارات سيادية غير مستقرة.
- ارتفاع سعر الطاقة الكهربائية وعدم القدرة على التنبؤ بتطور أسعارها.
- التغير في أسعار الألمنيوم بالبورصة بصورة حادة وغير متوقعة.
- القوانين الصارمة لحماية البيئة محلياً وعالمياً.

- استمرار إغراق السوق العالمي بالألمنيوم بصورة حادة من دول رابطة الكومنولث المستقلة CIS.
- عدم ثبات القوانين المنظمة للعمل الاقتصادي والعاملين.
- سوء المناخ الاجتماعي في مصر.
- التغير المستمر في احتياجات الزبون لمنتج له قيمة مضافة عالية.
- ارتفاع تكلفة التمويل من السوق المصرفي المصري.
- التطور السريع للتكنولوجيا الحديثة في العالم.

تحليل البيئة التسويقية لشركة أصول للتمويل بالكويت :

مواطن القوة S

1- وجود كفاءات وخبرات مميزة بين العاملين.

2- وجود تحالفات إستراتيجيه مميزة.

3- الاهتمام بالنشاط الاستثماري والتركيز على تطوير الأدوات.

4- وضع إستراتيجيه طموحة ومميزة للشركة.

5- دعم مالي وقدرة على توفير مصادر تمويل مختلفة.

مواطن الضعف W

1- عدم التفاهم بين الإدارات.

2- عدم وجود فريق متخصص لتسويق المنتجات الجديدة.

3- صعوبة تصريف المخزون وتراكمه.

4- عدم وجود توصيف داخلي لتوزيع المهام والمسئوليات.

5- الإخلال بالضوابط الائتمانية.

الفـــرص O

1- توجه المجتمع نحو التعامل الاقتصادي الإسلامي.

2- انخفاض سعر الفائدة.

3- الاستقرار السياسي وتحرير العراق.

4- الانتعاش الاقتصادي وعودة رؤوس الأموال نتيجة أحداث سبتمبر.

5- الاستثمار الدولي النشط ووجود فرص مميزة.

التهديدات T

1- كثرة العروض الترويجية من الشركات المنافسة.

2- تباين في نسبة الربحية بين الشركات.

3- افتتاح البنوك الإسلامية وزيادة عدد المنافسين.

4- قرارات سياسية واقتصادية سلبية.

5- دخول الشركات العالمية المنافسة مع بدء اتفاقية الجات.