

الفصل الخامس

الخطوة الرابعة من التخطيط الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

"لا يمكنك أن تنظر إلى شيء غاية في التعقيد ويسهل عليك تجاهله
مثل الحياة نفسها"

(ديان أكيرومان - التاريخ الطبيعي للحواس)

تابع تحديد رسالة المؤسسة وصلاحياتها

الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
"تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SOWT"

النتائج المرجوة من الخطوة
الرابعة

- إيضاح الاختصاصات المميزة
للمؤسسة (سلزنيك ١٩٥٧،
ستوك، إيفانز، شولمان ١٩٩٢)

- وهي: القدرات والاستراتيجيات
والتصرفات التي تجيدها المؤسسة
أو المصادر التي يمكن أن تستند
إليها لتحقيق أداء أفضل

- اتخاذ إجراءات محددة للتعامل
مع المخاطر ونقاط الضعف
والتأسيس على نقاط القوة والإفادة
من الفرص

- على صناع القرار الرئيسيين
دراسة الإجراءات الواجب اتخاذها

- مناطق القوة والضعف عادة
تكون داخلية وتتصل بالوضع
الحالي للمؤسسة

- الفرص والمخاطر عادة تكون
خارجية وتتصل بالحاضر
والمستقبل

- إن الفروق بين الداخل والخارج
والحاضر والمستقبل فروق مائعة
ولا ينبغي الانزعاج كثيراً بشأنها

- قد لا ترغب المجتمعات في
التركيز على مناطق القوة
والضعف والفرص والمخاطر
ولكنها تركز على آمالها
واهتماماتها

تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
"تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SOWT"



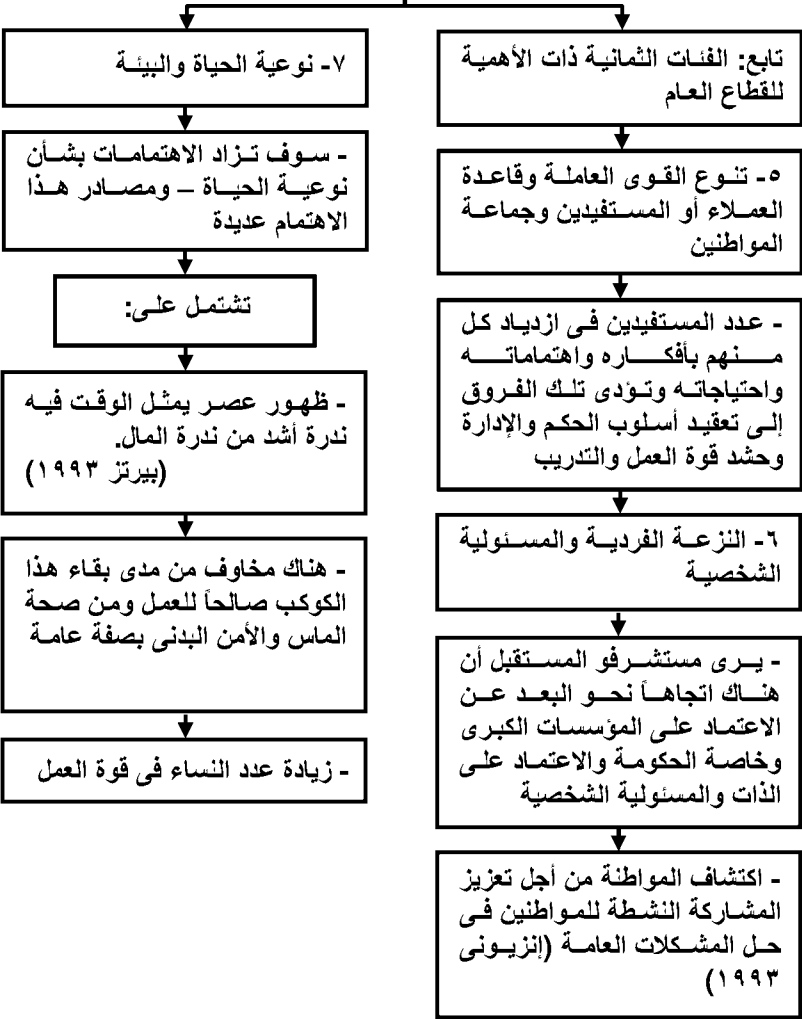
تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SOWT



تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة



تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة



تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة



تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة



تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

عملية التقويم

نموذج التدريب الخاص
"خطوط الصعود والهبوط
والتمحور في المؤسسات"

يتكون من الآتى:

٤- قم بتجميع الأفراد

ثم اطلب من كل منهم أن يكتب
على أوراق المسودات ما
يتذكرونه من الأفكار ذات الصلة
بالارتفاعات والانخفاضات
التنظيمية للمؤسسة في إطار
الفترة الزمنية الموضوعة

ويتضمن - إنشاء المؤسسة -
قدوم القادة المحترمين أو رحيلهم

- الإدارة الناجحة للأزمات
أو غير الناجحة

١- احجز غرفة بجدار كبير
وبلوحة بيضاء تغطي كل الجدار
وبديل لذلك تغطي الجدار
بصحائف من أوراق الخرائط على
أن تلتصق كل صحيفة بالأخرى
بشريط لاصق حتى يمكن حفظ
نتائج هذا التدريب

٢- قسم الجدار إلى قسمين: علوى
وسفلى

٣- عند الطرف الأيمن للخط اكتب
السنة الحالية والطرف الأيسر
اكتب أقصى تاريخ ماضى تود أن
يتجه فريق التخطيط الاستراتيجي
إلى ما يعادله مستقبلاً (خمس
أو عشر سنوات)

تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
"تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SOWT"

عملية التقويم

تابع نموذج التدريب الخاص
"خطوط الصعود والهبوط
والتمحور في المؤسسات"

يتكون من الآتى:

٨- تحليل المجموعة البيانات
والموضوعات عن طريق إجابة
الأسئلة التالية:

أ - ما الفرص التي كانت
بين أيدينا؟ ومن أيهما استفدنا
منها ومن لم نستفد منها ومن
تجاهلنا لها

ب- ما التهديدات التي كان علينا
أن نتعامل معها؟ ومع أي منها
تعاملنا بنجاح ومع أي منها لم
نتعامل معها بنجاح، وأيها قد
تجاهلنا؟

ج- ما نقاط القوة التي اعتمدنا
عليها عند التعامل مع التهديدات
أو الاستفادة من الفرص؟ وأيها قد
تجاهلنا؟

د- ما نقاط الضعف التي واجهتنا
عند التعامل مع التهديدات
أو الفرص؟ وماذا فعلنا حالياً؟

٥- يقوم المشاركون بنسخ تلك
الارتفاعات أو الانخفاضات على
أوراق بحجم نصف صفحة لكل بند
تشتمل كل منها على (ارتفاع
أو انخفاض)

٦- يقوم المشاركون بعد ذلك
بلصق بطاقتهم على الجدار في
المكان المناسب لخط الزمن

- وتكون درجة ارتفاع كل بطاقة
أعلى وأسفل الخط مؤشراً في حد
ذاته لمدى علو تلك الارتفاعات
أو انخفاض تلك الانخفاضات

٧- تقوم المجموعة بعد ذلك
بتحديد الموضوعات المشتركة بين
هذه الارتفاعات وكذلك بين هذه
الانخفاضات وبين كليهما

تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

عملية التقويم

تابع نموذج التدريب الخاص
"خطوط الصعود والهبوط
والتمحور في المؤسسات"

يتكون من الآتى:

أسلوب البطاقة الجذبية
"Snow Card"

١- هو أسلوب جماعي بسيط
ولكنه فعال لوضع قائمة
"SWOT" نقاط القوة والضعف
والفرص والتهديدات.
(سبنسر ١٩٨٩)

٢- تجمع هذه الطريقة التي تعرف
باسم (كرات الثلج) ما بين استشارة
الأفكار التي تعطي قائمة طويلة من
الإجابات المحتملة لسؤال محدد أو
تحفيزها وبين خطوة تجمع
الإجابات ووضعها في فئات وفقاً
لموضوعات مشتركة.

٩- حدد الأنماط أو النماذج التي
كانت تتداخل خلالها نقاط القوة
والضعف والفرص والتهديدات
والموضوعات عبر تاريخ
المؤسسة وعلى وجه الخصوص
حدد الاستراتيجيات التي كانت
تنفذها المؤسسة آنذاك وما الذي
حدث بشكل يتعارض مع ما أعلن
عنه رسمياً.

١٠- تقوم المجموعة بتحريك خط
الزمن للأمام مسافة موازية
وتناقش ما تنطوي عليه التحليلات
السابقة بالنسبة للمستقبل وخاصة
إذا كانت المجموعة فكرت فيما
يمكن أن يحمله المستقبل من
فرص وتهديدات ونقاط قوة
وضعف للمؤسسة وكذلك
موضوعات ونماذج استراتيجيات
الماضي التي ترى المجموعة
طرحها مستقبلاً؟

تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة "SOWT"

تابع أسلوب البطاقة الجليدية
"Snow Card"



تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
"تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SOWT"

تابع أسلوب البطاقة الجليدية
"Snow Card"

٥- إتاحة الفرصة لكل فرد من الفريق بتسجيل كل الأفكار الممكنة رداً على السؤال وتسجيلها في مفكراتها الخاصة.

٦- مطالبة أفراد الفريق باختيار أفضل خمس إلى سبع نقاط من مفكراتها الشخصية وتدوينها على خمس بطاقات بخط واضح وكبير يمكن قراءته من على الحائط وهم جلوس

٧- جمع البطاقات وخطها (إن كانت السرية مطلوبة) ثم تثبيتها على الحائط في مجموعات حسب الموضوع المشترك بينها تثبت البطاقات على الحائط مرة واحدة ثم يقومون بإعادة ترتيبها حسب الموضوعات.

٨- كل منها بطاقة منفصلة تختلف كل منها عن البطاقات الثاجية إم باستخدام ألوان مختلفة أو خبر مختلف أو بتميز اسم منها بوصفه داخل دائرة.

- كما أن تحليل "SWOT" سوف يساعد الفريق في إعداد الاستراتيجيات الفعالة استجابة للقضايا.

- إرشادات في استخدام أسلوب "سنوكارد"

١- اختيار منسق.

٢- تشكيل الفريق الذي سيستخدم الأسلوب والحجم الأنسب يكون بين خمسة - تسعة أشخاص (جوستافون ١٩٧٥)

٣- إعداد مائدة مستديرة يجلس عليها أعضاء الفريق مع وجود حائط لوضع البطاقات عليه

٤- التركيز على مشكلة أو قضية واحدة وهكذا تتكرر العملية بأكملها أربع مرات في تحليل SWOT مرة مع نقاط القوة ثم مرة مع نقاط الضعف، ثم في الفرص ثم التهديدات.

تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
"تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SOWT"

تابع إرشادات في استخدام أسلوب
"سنوكارد"

١٢- بعد انتهاء الجلسة يجب جمع البطاقات حسب ترتيبها ثم طباعتها في ش كل أوراق أو صحيفة وتوزيعها على أفراد الفريق.

- وجود كمبيوتر وسكرتير سيساعد على الإسراع بالعمل.

٩- بعد الانتهاء من وضع كل بند في مجموعة مستقلة، قم بإعادة ترتيبها إذا لزم الأمر إلى أن يرى أفراد الفريق أن الترتيب أصبح منطقياً.

١٠- بعد إقناع الفريق بالترتيب والفئات ومحتواها ينبغي عليهم مناقشة النتائج ومقارنتها.

١١- تبيان الرأي الجماعي للمجموعة حول أهمية الفئات أو إيضاحه أو البنود الفرعية بلصق نقط ملونه

- وبالنسبة لتحليل SWOT قم بإعطاء كل مشارك سبع نقاط لكل قائمة وأطلب منهم وضع نقطة على كل فئة من الفئات الأكثر أهمية في كل قائمة وهذا النموذج الخاص بالنقط الملونة، من شأنه أن يوضح رأي المجموعة ويعرضه.

تابع الخطوة الرابعة: لعملية التخطيط الاستراتيجي
"تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SOWT"

عملية التقويم

مثال على تحليل "SWOT" نقاط القوة والضعف
والفرص والتهديدات

ويرى نط وباكوف (١٩٩٢)
أن القوة والضعف من عناصر
الحاضر، والفرص والتهديدات من
عناصر المستقبل وهكذا فإن نقاط
القوة والضعف والفرص
والتهديدات يمكن أن تظهر داخل
المؤسسة أو خارجها في الحاضر
أو المستقبل.

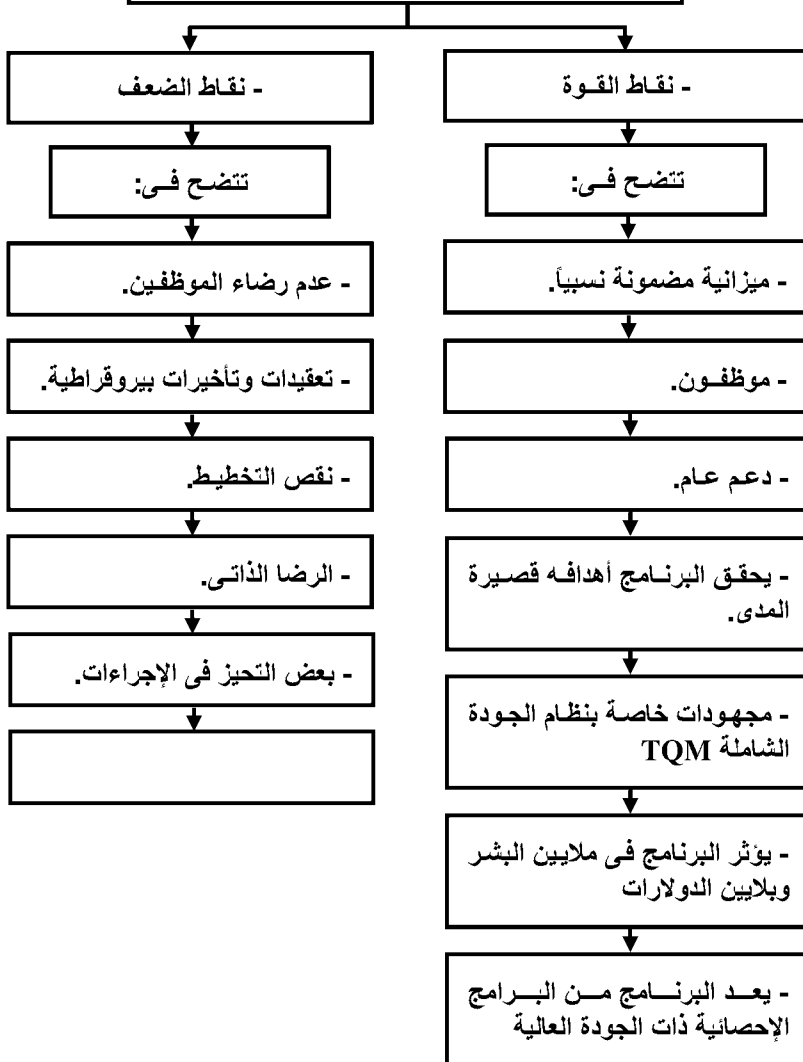
- ويقدم برنامج دليل أسعار
المستهلكين CPI مثلاً مهماً
لقائمة نقاط القوة والضعف
والفرص والتهديدات SWOT
التي تم وضعها باستخدام البطاقات
الثلجية Snow Card.

- من الخصائص المدهشة لأغلب
تحليلات SWOT أن نقاط القوة
والضعف والفرص والتهديدات
يعكس بعضها بعضاً.

- بمعنى أن أكبر نقاط القوة في
المؤسسة قد تكون هي أيضاً أكبر
نقاط ضعفها، وتواجه تهديداتها
بما يتاح لها من فرص والعكس
صحيح. وإنما الحيلة في الاستفادة
من نقاط القوة والفرص دون
التأثر بنقاط الضعف والتهديدات
المتصلة بها.

- ولا ينبغي أن يندشوا لوجود
فرص تهديدات داخلية ونقاط قوة
وضعف خارجية.

نموذج قوائم SWOT الخاصة ببرنامج دليل أسعار
المستهلكين CPI



تابع نموذج قوائم SWOT
الخاصة ببرنامج دليل أسعار المستهلكين CPI



تابع نموذج قوائم SWOT
الخاصة ببرنامج دليل أسعار المستهلكين CPI

ملاحظات حول هذه القوائم

ثانياً: قائمة التهديدات أطول
القوائم

- والسبب المحتمل لذلك هو أنها
تعكس طبيعة البيئة المحيطة
بالبرنامج

"الخوف والاضطراب والخزى
والشعور بالذنب".

ثالثاً: تبدو قوائم برنامج دليل
أسعار المستهلكين CPI الخاصة
بنقاط القوة والضعف متماثلة
فى الطول

أولاً: هناك فرص وتهديدات أكثر
بكثير من نقاط القوة والضعف

قد يكون ذلك بسبب إتباع البرنامج
لهيكل تنظيمى يشتمل على
مصفوفة - يقوم من خلالها فريق
التخطيط الاستراتيجى بتقديم
تقاريرهم إلى رئيس البرنامج
وكبار الشخصيات فى مكتب
الإحصاءات العمالية Bureau
Labor Statistics وهم
المسئولون عن مجموعة معينة
من المهام مثل الدراسات
والحوسبة "Computing".
معظم المؤسسات تتعرض لخطر
عدم معرفة التطورات الخارجية

تابع نموذج قوائم SWOT
الخاصة ببرنامج دليل أسعار المستهلكين CPI

ملاحظات حول هذه القوائم

نقاط الضعف

- حددت إدارة البرنامج مجموعة هامة من نقاط الضعف على الرغم من أنها جميعاً لم تكن من النوع غير العادى والذي يمكن التغلب عليه.

- أن البرنامج يحقق أهدافه على المدى القصير، يعد من البرامج الإحصائية عالية الجودة وكلها من نقاط القوة إلا أن هناك عدد من نقاط الضعف هي:

- أن يتكيف البرنامج مع المعوقات البيروقراطية.

- يركز التخطيط على أهداف قصيرة المدى.

- الاعتداد بالبرنامج نتيجة للسمعة الطيبة التي يتميز بها.

- إن عمليات التقييم تقسم ببعض جوانب التمييز.

- ليس للبرنامج إجراءات تتصل بالقيمة المضافة.

نقاط القوة

- حدد فريق التخطيط الاستراتيجي مجموع ثابتة من نقاط القوة يمكن الاعتماد عليها لتعزيز قدرة البرنامج على الوفاء بمهامه ومسئولياته - هناك مداخل لملاحق البيئة الداخلية وهي: المصادر والإستراتيجية الحالية والأداء. ويمكن أن تتوقع فئات تنتمى لأكثر من قائمة واحدة.

- وللأسف فقد ظهر أن الميزانية المضمونة نسبياً لم تكن مضمونة بعد ستة أشهر تحت الإدارة الجديدة.

تابع نموذج قوائم SWOT
الخاصة ببرنامج دليل أسعار المستهلكين CPI

تابع ملاحظات حول هذه القوائم

التهديدات

- على رأس هذه القائمة.
- التهديدات التي يفرضها
الكونجرس ومكتب الإدارة
والميزانية

Office of Management
and Budget

ومكتب إدارة الموظفين
"Office of Personnel
Management"
فهؤلاء هم المستفيدون

- العجز في الميزانية الاتحادية
والصورة السلبية الشائعة عن
الحكومة والأعمال التخريبية
أو غير الحكيمة التي يقوم بها
المنتفعون، كلها من التهديدات
المحتملة.

- عدم إمكان تمويل عملية
المراجعة العشرية باعتماد إضافي

- عدم تلقى الاعتمادات الإضافية
بمجرد توقيعتها.

الفرص

- تعد قائمة الفرص من الأمور
التي تبعث على الأمل وتدعو
للتفاؤل وهي تتسم أيضاً بقليل
من الغموض وتحتاج إلى مزيد من
الإيضاح.

- والفئة الأولى من الفرص وهي
الأشياء التي يمكن الاستفادة منها
مثل "حرية الإبداع وتوافر التقنية
الجديدة والفوائد الناجمة عن منح
المواطنين المزيد من السلطات.

- هناك فرص لإيجاد منتجات
جديدة تتجاوز ما يقدمه البرنامج
حالياً.

- وقد يكون الهدف الظاهر هو
الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

- فرص عملية تثقيف لمستخدمي
البرنامج على اختلاف فئاتهم.

تابع نموذج قوائم SWOT
الخاصة ببرنامج دليل أسعار المستهلكين CPI

ملاحظات حول هذه القوائم

إرشادات خاصة بالتخطيط
الاستراتيجي

تتضح في:

١ - القياس الخارجي والداخلي
يعطى المؤسسة إحساساً واضحاً
بوضعها الحالي.

٢ - القياس الأبسط هو الأفضل.

٣ - الاهتمام بما تجاهله الفريق في
السابق أو بما يعطى مؤشرات
حول ما يحتاجه من معلومات
إضافية.

٤ - دراسة استخدام أسلوب
البطاقات الجليدية.

٥ - كجزء من مناقشاته لقائمة
"SWOT" يتعين على فريق
التخطيط الاستراتيجي البحث عن
أنماط وأفعال هامة يمكن اتخاذها
فوراً - ومؤشرات لتحديد القضايا
الإستراتيجية.

تابع التهديدات

- المنافسة من جانب القطاع
الخاص والدوائر الحكومية الأخرى
من التهديدات الخطيرة.

- ما يمكن أن يكون نتاجاً لعملية
الاسترخاء (وهو الشعور بأن كل
شئ على ما يرام) وأيضاً بسبب
بطء الاستجابة من مصادر
المعلومات والشعور السائد بين
الموظفين بعدم الرضا عن أمور
الآمن والصحة.

- إمكان حدوث انتقالات بين كبار
الموظفين وصعوبة تعيين موظفين
جدد على نفس الدرجة من
التأهيل، وإمكان ضياع السمعة
الطيبة للبرنامج في المستقبل.
- بالإضافة إلى التقنيات الجديدة
المعروفة وغير المعروفة.

