



# التحليل الرباعي S.W.O.T

إعداد/ أ. عفاف بنت عبدالله العريفي

((وَقُلْ إِنَّمَا نَسْبِنَ اللَّهَ مَا لَمْ يَكُنْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَرَّطَانُهُ اللَّهُ عَلَيْهِ الْفَضْلُ وَالشَّفَاعَةُ فِيْنِيْنِكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)



التحليل الرابع

# MY SWOT ANALYSIS' REPORT

## S.W.O.T التحليل الرباعي



يستخدم التحليل الرباعي SWOT كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كادارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها.

ويعرف بأنه نموذج لتحليل الواقع وتشخيصه، يهتم بتحليل العمل لتحقيق الأهداف، وهو عبارة عن أداة لتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع.

ويُعمل به استناداً على منهج ورشة العمل مع تصور نظامي يُستخدم أيضاً في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. وهذا النظام يعتبر أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة ولنجاح المشروع.

فالتحليل الرباعي S.W.O.T إذاً أداة لجمع البيانات فقط تستلزم التحليل بعدها، ولكنها خطوة مساعدة في التحليل الذي يؤدي إلى حصول المدف.

لها فنه بنوته محمد الله العربي في

### INFO 1

المعلومة الأولى  
2015

بسم الله الرحمن الرحيم أبدأ وبسم الله أسيير والى الله المبتغى والى الله المصير ... والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه يملئ السماء ويملي الأرض ويملي ماشاء ربى. ثم الصلاة على محمد ابن عبد الله نور أبلج الضلالم سناء من هاهنا حتى يبلغ الكون مداه ثم إلى ما سواه. وعلى آله وأصحابه وعلى من سار على نهجه وافتخاره

### INFO 2

المعلومة الثانية  
2015



# التحليل الرابع S.W.O.T

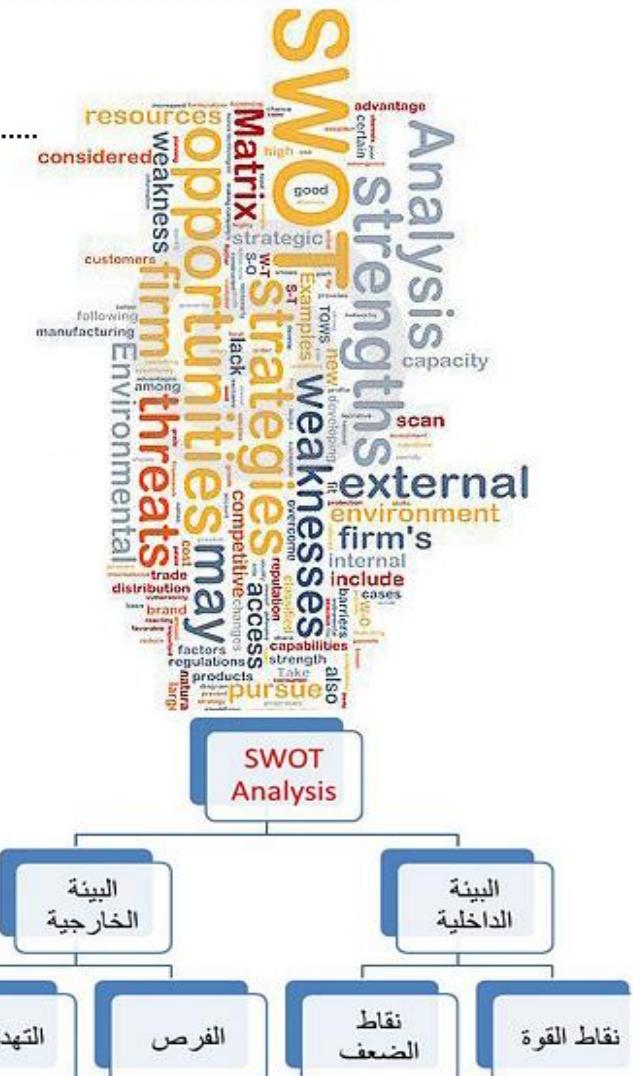
## MISCELLANEOUS INFO

### معلومات متنوعة

حروفه الأربع بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

- ✓ **القوة:** عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهي ترجمة لكلمة **Strengths**.
- ✓ **الضعف:** نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة **Weaknesses**.
- ✓ **الفرص:** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح وهي ترجمة لكلمة **Opportunities**
- ✓ **التهديدات:** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة **Threats**.

*SWOT Analysis is a useful technique for understanding your Strengths and Weaknesses, and for identifying both the Opportunities open to you and the Threats you face.*



## متى نستخدم التحليل الرباعي "تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات"؟

يمكن لتحليل "نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات" أن يقدم وجهات نظر مساعدة في أية مرحلة من مراحل الجهود. يمكن استخدام هذا التحليل من أجل:

- ✓ استكشاف احتمالات بوجود جهود جديدة أو حلول للمشكلات.
- ✓ اتخاذ قرارات حول السبيل الأفضل للمبادرات: حيث تصبح الاتجاهات والخيارات عندما تحدد فرص النجاح في سياق التهديدات التي تواجه النجاح.
- ✓ تحديد موقع التغيير الممكن: فإذا كانت الشركة أو المؤسسة أو حتى الشخص على مفصل أو على مفترق طرق، يمكن جرد نقاط القوة ونقاط الضعف أن يبين الأولويات بالإضافة إلى الاحتمالات.
- ✓ تعديل الخطط وصقلها في منتصف المسار: إن فرصة جديدة قد تفتح آفاقاً أوسع، بينما قد يُقفل تحديداً جديداً طريقاً كان موجوداً من قبل.

يقدم تحليل "نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات" طريقة بسيطة للتواصل حول المبادرة أو البرنامج، وطريقة معايرة لتنظيم معلومات قد جُمعت عن طريق دراسات أو مسوح.

[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

## ١. تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف):

والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

### أ- **S** نقاط القوة

ويقصد بها الإمكانيات الداخلية الذاتية الموجودة فعلاً والتي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

وهذه القوة والإمكانيات يمكن أن تكون قوه المعلومة أو قوه الاتصال الآخرين وهكذا حتى يمكن التركيز عليها وتنقيتها. إن العرف على نقاط القوة الكامنة بداخلنا هو أول الطريق، فإذا لم نعرف ما في تلك من قدرات لن نتمكن من معرفة مدى إمكانية تحقيق أهدافنا.

### ب- **W** نقاط الضعف

ويقصد بها الظروف وعوامل النقص الداخلية الموجودة فعلاً والتي تعيق من قدرة الشركة أو المنظمة على استغلال الفرص.



## ١-تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلى حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل الغيرات المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى

### أ- **O** الفرص Opportunity-

أية ظروف أو الاتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على الطلب على المجال الذي تميز به المجموعة.  
وما هي الفرص التي يمكن استغلالها للوصول الى أكبر قدر ممكن للدعاية أو تسويق منتج معين

### ب- **T** التهديدات Threats-

ويقصد بما الظروف أو الاتجاهات الخارجية والتي تؤثر سلباً على الطلب في المجال الذي تميز به المجموعة والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدرورة إلى خسارة المجموعة موقعيها.

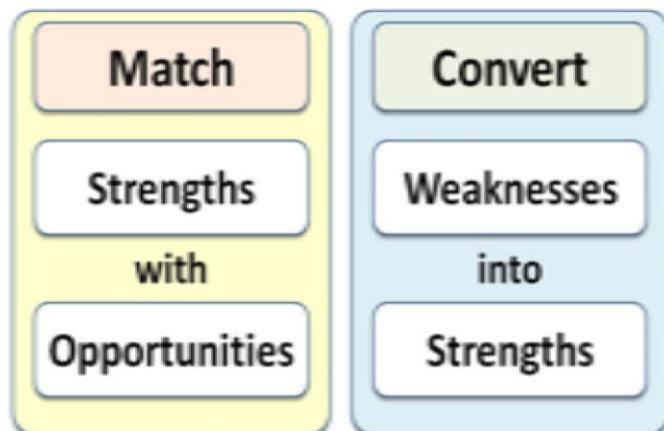
# THE S.W.O.T NEWS

AFAFALARIFI77@OUTLOOK.SA

- Since 1879

## خطوات تطبيق مصفوفة التحليل الرباعي :swot

الحد الأدنى	الحد الأعلى	المصفوفة
٠	١٠	البيئة الداخلية (القوة)
٠	١٠	البيئة الداخلية (الضعف)
٢	٤	البيئة الخارجية (الفرص)
٢	٤	البيئة الخارجية (التحديات)
١٤	٢٨	الضروع



**الخطوة الأولى:** تدريب فريق العمل على استخدام المصفوفة نظرياً وعملياً،

**الخطوة الثانية:** تطبيق عملية التحليل البيئي الموزون للجوانب الأربع بقيادة مدير الادارة

أو من ينوبه، من منظور تقدير الأثر ومنظور احتمال البقاء: حيث ان الأثر يمثل: تقدير

الفريق لأثر العنصر على كفاءة الادارة (من ٠ درجات)، بينما احتمال البقاء يمثل:

تقدير الفريق لاحتمال بقاء ذات العنصر (من ٠ درجات)، وعكن القيام بعملية

التحليل البيئي بعدة طرق أو دمج بعضها ومنها:

التحليل الفردي من منسوبي الادارة.

تشكيل فريق عمل لهذه المهمة.

أسلوب دلفي (الخبراء)

ورشة عمل عصف ذهني لمجموعة ممثلة منسوبي الادارة.

أو وفق أي طريقة يقدرها فريق التخطيط، شريطة أن تكون المضيلة النهائية العددية في

صورة تحليل شامل لكافية المحاور (المجالات)، متفق عليه أو بالأغلبية، ويفضل أن تكون

الملاصقة العددية لعناصر المصفوفة كالتالي:

مقدمة بذكى محمد الله العربي

THE

# SWOT ANALYSIS

CELEBRITY NEWS AND GOSSIP

WORLD EXCLUSIVES

## خطوات تطبيق مصفوفة التحليل S.W.O.T:



الخطوة الخامسة: إعداد خطة تشغيلية واعتمادها لتنفيذ الأهداف السابقة.

الخطوة الرابعة:  
بناء الأهداف الذكية

وترتيب أولويتها من خلال نتائج وزن العناصر السابق في منظومة كاملة وفق منظومة التحليل الرباعي

كالتالي:  
تعزيز وتنمية عناصر القوة  
والمحافظة عليها.

معالجة عناصر الضعف.  
استثمار الفرص.  
تجنب عناصر التحديات.

الخطوة الثالثة:  
ضرب تقدير الأثر في تقدير احتمال البقاء لاستخراج الوزن من (١٠٠) درجة، وبالتالي يتم ترتيب أولوية العناصر وتحديد أبرز القضايا رقمياً.

إن تحليل سوات يساعد SWOT في تحديد عوامل البيئة الخارجية، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك أحد العوامل مؤثر في انخفاض عدد عملاء المنظمة فيمكن تتبع ذلك العامل مع الإدارة المسئولة والمتمثلة في إدارة البحث والتطوير وإدارة تسويق الخدمات والمنتجات، وكذا إدارة خدمة العملاء، وإذا كان هناك أحد المنظمات المنافسة يقوم بتقديم خدمات ومنتجات ذات طابع خاص "معدلات عوائد أكبر، خدمات متعددة بمنتج واحد،" فيمكن تتبع تلك العوامل من خلال إدارة البحث والتطوير. وبعد فحص تلك العوامل يمكن تقييم الفرص والتهديدات من خلال مصفوفة تقويم العوامل الخارجية (External Factors Analysis) ويمكن إيضاح خطوات عمل مصفوفة تقويم العوامل الخارجية من خلال الخطوات التالية: -

- تحديد قائمة بعد خمسة من الفرص الأكثر أهمية بالإضافة إلى نفس العدد من التهديدات ذات التأثير الأكبر بالمنظمة.
- تحديد وزن نسبي لكل عامل من العوامل السابقة ما بين (١ ، صفر) حيث يمثل الواحد الصحيح العنصر/ العامل الأكثر أهمية ويمثل الصفر العنصر / العامل الأقل في الأهمية، وكل ذلك يتحدد بالاعتماد على احتمال تأثير هذا العامل في الوضع الاستراتيجي للمنظمة، (مع ملاحظة أن الأوزان النسبية لجميع العوامل لا تزيد عن الواحد الصحيح بغض النظر عن عدد هذه العوامل).
- تحديد ترتيب كل عامل من العوامل الاستراتيجية السابقة سواء أكانت فرص أو تهديدات كل على حدة وذلك بترتيبها من خمسة إلى واحد صحيح، ويتم هذا الترتيب بالاعتماد على الاستجابة الحالية للمنظمة تجاه هذا العامل ويتم هذا الترتيب كالتالي:-

١	٢	٣	٤	٥
ضعيف	أقل من المتوسط	متوسط	هام	هام للغاية

- يتم ضرب الوزن النسبي لكل عامل في ترتيب هذا العامل أي ( $\text{العمود الثاني} \times \text{العمود الثالث}$ ) وذلك للحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل.

يتم جمع الأوزان الترجيحية في الخطوة السابقة للحصول على الوزن الترجيحي الكلي للمنظمة.

- مقارنة مجموع نتائج خانة الأوزان الترجيحية بنتيجة متوسط الدرجة الكلية المرجحة وهي تمثل (٣) والتي تم الحصول عليها من خلال مجموع ترتيب العوامل الاستراتيجية مقسوماً على عددهم  $3 = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$  وفي حالة زيادة مجموع الأوزان الترجيحية للمنظمة عن المتوسط الكلي المرجح فإن البيئة الخارجية تمثل فرضاً للمنظمة، أما في حالة زيادة المتوسط الكلي المرجح عن مجموع الأوزان الترجيحية بالمنظمة فإن البيئة الخارجية تمثل تهديداً للمنظمة.



\*الصورة تعمل بتقنية الواقع المعزز، لتحول إلى فيديو، اتبعي الخطوات التالية:

- حمل تطبيق أورازما AURASMA
- تابع قناة afaf
- وجه الجهاز المحمول أو اللوحي ثم استمتع بفيديو تعريفي

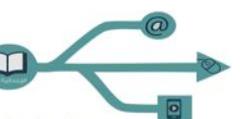
## تطبيق عملي على التحليل الرباعي : S.W.O.T

على سبيل المثال، نأخذ شركة كبيرة ستاربكس للكوفي لتطبيق التحليل الرباعي عليها:

مواطن ونقاط الضعف Weaknesses	مواطن ونقاط القوة Strengths	البيئة الداخلية Internal Environment
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم التركيز الداخلي (ركز كثيراً على التوسيع).</li> <li>غلاء الأسعار.</li> <li>اعتمادها على علاقتها مع الموردين.</li> <li>الآثار الصحية عند استهلاك منتجاتها.</li> <li>الكوارث الطبيعية.</li> <li>منتجات محدودة للأطفال.</li> <li>الإعلان.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>علامة تجارية قوية ومعروفة عالمياً.</li> <li>تنوع في منتجاتها.</li> <li>ولاء المستهلكين.</li> <li>رائدة محلات القهوة.</li> <li>الكفاءة والفعالية في سلسلة التوريد.</li> <li>الجودة العالية للخدمات والمنتجات.</li> <li>علاقة قوية مع الموردين.</li> <li>واي فاي.</li> <li>يعيها في السوبرماركت.</li> <li>بيع القهوة الخاصة بهم.</li> <li>بطاقة ستاربكس.</li> </ul>	
<h3>التهديدات والوعائق Threats</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>المنافسة (مطاعم، محلات الكوفي شوب الأخرى، محلات السوبر ماركت، ومايابع فيها من منتجات القهوة).</li> <li>نجاح المنافسين الأقل سعراً، مثل دان肯 دونات.</li> <li>ميل المستهلكين نحو طرق صحية (بدلاً من المشروبات الحالية والأوضاع الاقتصادية للدولة).</li> <li>القلبات التي تحدث مع الموردين.</li> </ul> 	<h3>الفرص المتاحة Opportunities</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>منتجات جديدة.</li> <li>استمرار التوسيع المحلي والعالمي.</li> <li>زيادة الأسواق الناشئة في العالم.</li> <li>التوسيع في السوق الصيني.</li> </ul>	

STARBUCKS SWOT Analysis

وتطبيق آخر على نطاق مركز مصادر التعلم في مدرستي ابتدائية ١٥٥ :

Weaknesses مواطن ونقاط الضعف	Strengths مواطن ونقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم توفر شبكة مركبة.</li> <li>زيادة نسبة المعلمات مما أدى إلى عزوف البعض عن إشغال حصصهن في المركز.</li> <li>زيادة الكثافة في الفصول.</li> <li>كثرة أعباء أمينة المركز.</li> <li>هبوط مستوى تعامل بعض المعلمات والإداريات مع التقنية.</li> <li>قلة حضور الدورات وورش العمل التي تقام في المركز من قبل المعلمات والإداريات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الانسجام التام بين جميع عناصر جماعة وجنة المركز.</li> <li>إدارة مدرسية متعاونة جداً مع المركز.</li> <li>طالبات متعاونات.</li> <li>مركز حديث مجهز بالكثير من استراتيجيات التعلم كالسبورة الفاعلية والماوسات المتعددة والكاميرا الوثائقية.</li> <li>حضور كبير للدورات والورش المقامة في المركز من قبل الطالبات.</li> <li>وجود قاعتان للتعلم: <ul style="list-style-type: none"> <li>قاعة التعلم الجماعي</li> <li>قاعة التعلم الفردي</li> </ul> </li> </ul>
 <p>التهديدات والوعائق Threats</p>	<p>الفرص المتاحة Opportunities</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقادم أجهزة التقنية بسبب ظهور أجهزة حديثة على نطاق العالم تلغى ما تم توفيره بعد جهد جهيد.</li> <li>عدم تعاون بعض الأسر بتشجيع بناتها للانضمام لجماعة المركز لاعتبارهم أنه شيء ثانوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإشراف المباشر من قبل إدارة المدرسة وإدارة التجهيزات المدرسية.</li> <li>تعاون الأسر بتشجيع بناتها للانضمام لجماعة المركز.</li> <li>توفر ميزانية تشغيلية داعمة.</li> <li>قرب المركز من المخارج.</li> </ul>

نموذج مبدئي:

Weaknesses مواطن ونقاط الضعف	Strengths مواطن ونقاط القوة	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية	تطبيق أداة التحليل الرباعي S.W.O.T على
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>			
Threats التهديدات والعوائق	Opportunities الفرص المتاحة			

## نموذج نهائي / أولاً: بيئه الادارة الداخلية: القوة والضعف

## نموذج نهائي / ثانياً: بيئة الادارة الخارجية: الفرص والتحديات

*الوزن	*احتمال البقاء	*التأثير	بيئة الادارة الخارجية	عوامل ايجابية	عوامل سلبية
				١.	
				٢.	
				٣.	
				٤.	
				٥.	
				٦.	
				٧.	
				١.	
				٢.	
				٣.	
				٤.	
				٥.	
				٦.	
				٧.	

## الخاتمة:

في ضوء التوضيح السابق، نرى أنه يمكن بتحليل سوات S.W.O.T تحويل النتائج النوعية إلى نتائج كمية والتي ستساعد متذبذبي القرار الاستراتيجي في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وكذلك سيساعد استخدام الأوزان الترجيحية ومجموعها في عمل المقارنات الالزامية لتبني مسار العوامل الاستراتيجية ولمعرفة التطورات والانحرافات التي يمر بها كل عامل استراتيجي على حد، وقياس قدرة تعامل المنظمة مع العوامل الاستراتيجية ببيئة الأعمال للمنظمة بالمقارنة مع منظمات الأعمال الأخرى لتحقيق التطور المستمر ولتحقيق الرقابة الشاملة على كافة عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

## المراجع العربية:

إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسى، جمال الدين محمد، (٢٠١١). *الإدارة الاستراتيجية*، مطبعة علاء الدين.

بسوني، محمد عبد القادر السيد، (١٩٩٨). إطار مقترن لمراجعة الاستراتيجية بهدف زيادة فاعليه الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية، دراسة ميدانية رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس

سلیمان، أحمد شوقي، دراسات في المحاسبة والإدارة، تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٧/٢/١٧ من الموقع:

<https://sites.google.com/site/shawky0007/home/thlyl-swat-alkmy-quantitative-swot-analysis>

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤). *الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية*، مكتبة الملك فهد الوطني، البنك الإسلامي للتنمية.

## المراجع الأجنبية:

David Hunger & Thomas. L. Wheelen,( 2003).Essentials of Strategic Management, , folks international.

Retrieved February 10, 2017, from , [www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com)

Jan Emblemsvag, Lars Endre Kjolstad, "Strategic Risk Analysis – A field version, Management Decision, volume 40, Issue 9, 2002, p 847.

Robert M .Grant,(2010). Contemporary Strategy Analysis, instructors' guide: An Overview, Seventh Edition. Retrieved February 18, 2017, from , [www.contemporarystrategyanalysis.com](http://www.contemporarystrategyanalysis.com)

Neil Riston , (2008).Strategic Management , Ventus Publishing ApS

# SWOT ANALYSIS

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

SWOT