

محاضرات في مقياس المقاولاتية
موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع
الأستاذ: أ.د. حسان تريكي

المحور الرابع (المحاضرة 6+7): تحليل ودراسة استراتيجية المشروع (تحليل SWOT ")

- أولا - أهمية التحليل الاستراتيجي
- ثانيا - التعريف بتحليل SWOT
- ثالثا - أهمية تحليل SWOT
- رابعا - العناصر الأساسية لتحليل SWOT
- خامسا - خطوات إجراء تحليل SWOT

بداية أي مشروع جديد أو حتى عند تطوير مشروع قائم، قد تكون الأفكار العظيمة والتفاؤل بالحماس كافيين للانطلاق. لكن الواقع يؤكد أن المشاريع التي تُبنى على تقييم موضوعي للقدرات والتحديات، تحقق النجاح الأكبر. وهنا تمامًا يبرز الدور الحاسم لتحليل SWOT كأداة استراتيجية قادرة على وضع المشروع في الطريق الصحيح، فمن خلال تحليل SWOT، يمكن فهم بدقة نقاط القوة التي تميز المشروع، نقاط الضعف التي تعيقه، الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي قد تواجهه مستقبلاً. ولأن هذا التحليل يمثل جزءاً لا يتجزأ من دراسة الجدوى، فإن فهمه وتطبيقه بطريقة احترافية يعد أمراً ضرورياً لكل رائد أعمال أو مستثمر يسعى لبناء مشروع قوي ومستدام.

أولا - أهمية التحليل الاستراتيجي

التحليل الإستراتيجي هو تفكير إستشكافي، شمولي ومتكامل يسمح ببناء رؤية بعيدة الأمد من خلال دراسة وفهم بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو ما يساعد المؤسسة على تخصيص مواردها وإستغلالها إستغلالاً أمثلاً لتحقيق

ميزة تنافسية. ويُعد التحليل الاستراتيجي حجر الزاوية للمؤسسات، حيث يوفر خارطة طريق لتقييم البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وتكمن أهميته في صياغة استراتيجيات فعالة، تحسين الأداء التنظيمي، التكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات مدروسة تعزز التنافسية والاستدامة. فضلاً عن دور هذا التحليل في صياغة مشاريع واستراتيجيات ناجحة وتعزيز نجاعة وفعالية العمليات التجارية وزيادة الإيرادات المحتملة إلى أقصى حد. ويحقق التحليل الإستراتيجي العديد من المزايا منها :

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد .
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة .
- تحقيق تكامل الأهداف الرئيسية والممارسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد متماسك .
- تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية.

ثانياً - التعريف بتحليل SWOT

يعد تحليل SWOT جزءاً حيوياً من دراسة الجدوى لضمان واقعية الأهداف، ويُفضل تطبيقه لتعظيم الأرباح وتفاذي العوائق المحتملة. ويقوم تحليل SWOT على طريقتي الاستكشاف والاستقراء عبر تحليل كل من الأوضاع الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) والأوضاع الخارجية (الفرص والتحديات) للمؤسسة، ويمنح التحليل أفضلية في بناء أنظمة استراتيجيات الأعمال (الخطط طويلة المدى، والخطط قصيرة المدى)، وخطط الأعمال بهدف التعامل مع ما يستجد من أحداث، والوصول إلى الأهداف المسطرة، وضمان نجاح المؤسسة. ويوفر تحليل SWOT إطاراً شاملاً لتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية، فمن خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وتحليل الفرص والتهديدات من مختلف الزوايا في البيئة الخارجية، يمكن تحليل SWOT الشركات من تطوير استراتيجيات لمشاريع جديدة تستفيد من نقاط القوة، وتقلل من نقاط الضعف، وتستغل الفرص، وتواجه التهديدات والعوامل السلبية. ويعرف تحليل SWOT بأنه: "عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات.

ثالثا - أهمية تحليل SWOT

يهدف تحليل SWOT إلى بناء استراتيجيات قوية تعظم نقاط القوة وتستغل الفرص، مع معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات، مما يسهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وتتجلى أهمية التحليل في:

- **دعم التخطيط الاستراتيجي:** يساعد التحليل على تحديد التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، فهو يمثل أداة أساسية في وضع استراتيجيات الأعمال، إذ يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية. وتُعد هذه المعلومات أساسية لتطوير استراتيجيات فعّالة تستغل نقاط القوة، وتعالج نقاط الضعف، وتستفيد من الفرص، وتخفف من التهديدات.
- **تعزيز الجانب التسويقي:** يوفر تحليل SWOT نظرة دقيقة حول البيئة الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على المنتج أو الخدمة. على سبيل المثال، قد تشير "الفرص" إلى وجود شريحة سوقية غير مخدمة، بينما تنبه "التهديدات" إلى دخول منافس جديد أو تشبع السوق.
- **تعزيز الميزة التنافسية:** يساعد تحليل SWOT المنظمات في تحديد نقاط قوتها الفريدة واستغلالها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، حيث يمكن للمنظمات موازنة استراتيجياتها للاستفادة من الفرص والتميز عن المنافسين من خلال فهم فجوات السوق، والاتجاهات، وتفضيلات المستهلكين.
- **موازنة الموارد:** يساعد تحليل SWOT المنظمات في موازنة مواردها مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية مع أهدافها الاستراتيجية، فيمكن تخصيص الموارد في المجالات الأكثر تأثيراً من خلال تحديد نقاط القوة الداخلية، وذلك الاستخدام الأمثل للموارد ويعزز الكفاءة التنظيمية.
- **تقييم المخاطر:** تحليل SWOT يكشف عن المخاطر الداخلية (نقاط الضعف) والخارجية (التهديدات) التي قد تُعرقل المشروع ودمجه مع دراسة الجدوى، يمكن تطوير استراتيجيات استباقية لإدارة هذه المخاطر، سواء عبر خطط بديلة أو إجراءات تخفيف. ويمكن تحليل SWOT المنظمات من تقييم التهديدات والفرص الخارجية التي قد تؤثر على عملياتها، فمن خلال تحديد المخاطر المحتملة يمكن للمنظمات تطوير خطط طوارئ والاستجابة بشكل استباقي للتحديات، كما أن التعرف على الفرص يتيح لها الاستفادة من اتجاهات السوق وتحقيق ميزة تنافسية.
- **المساعدة على اتخاذ القرار:** يُساعد تحليل SWOT في تشكيل تصور مبدئي حول طبيعة المشروع، وموقعه في السوق، والتحديات المتوقعة، وهذا بدوره يساعد في تحديد ما إذا كانت فكرة المشروع تستحق التعمق في الدراسة أم لا، حيث يوفر تحليل SWOT نهجاً منهجياً لاتخاذ القرارات. يتيح رؤية شاملة للعوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح المنظمة، فيمكن لصناع القرار اتخاذ خيارات مستنيرة تتماشى مع أهداف المنظمة من خلال الموازنة بين العوامل الداخلية والخارجية.

وباستعراض هذه العناصر تتبين مدى أهمية تحليل SWOT كأداة ضرورية للمنظمات بمختلف أحجامها وصناعاتها، فهو يمكّنها من تقييم موقعها الحالي في السوق، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاحها، واتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق أهدافها بكفاءة.

رابعاً - العناصر الأساسية لتحليل SWOT

ينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية S-W-O-T إلى أربعة أقسام ويمكن تعريفها كما يلي:

- **نقاط القوة (Strengths):** ميزات داخلية تميز المشروع أي السمات الإيجابية للمشروع التي تمكنه من النجاح وتعطيه أفضلية على المنافسين، وقد تتمثل في: خبرة فريق العمل، موارد مالية، السمعة طيبة...
- **نقاط الضعف (Weaknesses):** وهي السمات المهمة التي تفتقر إليها المؤسسة وتحتاج إليها حتى تتمكن من الأداء بشكل أفضل والمنافسة في السوق، ويمكن تحديدها من خلال دراسة التحديات الداخلية التي تعيق الأداء، مثل: نقص التمويل، ضعف التسويق، نقص الخبرة.
- **الفرص (Opportunities):** وهي الموارد أو الأحداث أو الظروف التي قد تساعد المنظمة على تحسين أدائها ودفع نموها بشكل أفضل، فهي عوامل خارجية إيجابية يمكن استغلالها مثل: نمو السوق، تقنيات جديدة، تغير سلوك المستهلك، الدخول في شراكة جديدة أو البيع عبر منصات متعددة.
- **التحديات (Threats):** تحديات خارجية قد تضر بالمشروع، فهي العوامل السلبية التي قد تؤثر على نمو المشروع وتعيقه عن تحقيق أهدافه، مثل الاضطرابات الاقتصادية أو شدة المنافسة، مثل: منافسون جدد، تغييرات قانونية، أزمات اقتصادية.

خامساً - خطوات إجراء تحليل SWOT

يمكن أن يكون تحليل SWOT مفيد في مساعدة المشاريع الاقتصادية على تحقيق أهداف قصيرة الأجل وطويلة الأمد، ويُجرى هذا التحليل وفقاً للخطوات التالية:

❖ الخطوة الأولى: تحديد الهدف:

للحصول على أعظم الفوائد من تحليل SWOT ، يجب أولاً تحديد هدف واضح، وتحديد المشروع أو الفكرة المراد تحليلها بدقة.

❖ الخطوة الثانية: إجراء البحوث الأولية على المشروع والسوق:

يساعد إجراء بحث أولي على جمع البيانات عن العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع.

❖ الخطوة الثالثة: تحديد نقاط القوة للمشروع

يهدف تحليل نقاط القوة إلى تحديد المميزات التي تمنح المشروع ميزة على غيره وتجعله يتفوق على المنافسين، يمكن أن يشمل ذلك القوى العاملة، فريق عمل مؤهل ومتميز والموارد المالية وعدد المنتجات والخدمات التي يقدمها وسعر المنتجات والقدرة الإنتاجية.

❖ الخطوة الرابعة: تحديد نقاط الضعف للمشروع

تحديد نقاط الضعف هي التحديات الداخلية التي تعيق تقدم المشروع، مثل: ضعف في التسويق أو التوزيع، نقص في الخبرة أو الكفاءات، ضعف في التمويل أو التكنولوجيا.. ويتم قياس نقاط الضعف للمشروع من خلال مقارنة المنتجات والخدمات مع منتجات وخدمات المنافسين.

❖ الخطوة الخامسة: تحديد مجالات الفرص والنمو

لا ينبغي الخلط بين الفرص ونقاط القوة في المشروع ؛ فهذه فرص خارجية ولكنها توفر فرصة للنمو، حيث يمكن أن يوفر السوق الذي لم يتم استغلاله مسبقاً طريقة فورية لزيادة المبيعات، والفرص هي العوامل الخارجية الإيجابية التي يمكن للمشروع الاستفادة منها لتحقيق النمو، مثل: توسع السوق أو الطلب على المنتج، تغييرات قانونية تسهل دخول السوق، تطور تقني يدعم الخدمة، شراكات استراتيجية محتملة...

❖ الخطوة السادسة: تحديد التهديدات المحتملة للمشروع

التهديدات هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلباً على المشروع لذا يجب تحديد جميع العوامل المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلباً على المشروع ، مثل: ظهور منافسين جدد، التضخم، تغييرات في السياسات الحكومية أو الضرائب، ارتفاع أسعار المواد الخام، الأزمات الاقتصادية أو الصحية ...

❖ الخطوة السابعة: إعداد وتطوير الاستراتيجيات

بعد تحديد العوامل الموجودة في العناصر الأربعة لتحليل SWOT ، حان الوقت لإعداد وتطوير الاستراتيجيات لملائمة مثل:

- استراتيجية القوة / الفرص (S O) : استغلال القوة لاستثمار الفرص.
- استراتيجية الضعف / الفرص (W O) : التغلب على الضعف باستغلال الفرص.
- استراتيجية القوة / التهديدات (S T) : استخدام القوة لتجنب التهديدات.
- استراتيجية الضعف / التهديدات (W T) : تقليل الضعف وتجنب التهديدات .

* أهم المراجع:

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 3، 1997.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- طلال محمد الحجاوي و ساكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- محمود علي أحمد السيد، و زكريا محمد زكريا هيبية، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم: مفهومه و آليات تطبيقه، في مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، العدد4، 2016.
- ختار نوفل، عالقة تحليل SWOT بتحسين مستوى الأداء الإداري للنادي الرياضية المحترفة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، السنة الجامعية: 2022 / 2023