

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة العربي بن مهيدي

أم البواقي

# محاضرات مقياس: التنمية الإدارية

## السداسي الأول

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

طلبة السنة الثالثة.

تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية.

من إعداد الأستاذة: عدوم حميدة

2024-2023

## سابعا: تقنيات اتخاذ القرار

في ساحة الإدارة واتخاذ القرار، تعتبر تقنيات اتخاذ القرار خيارات فعالة ورشيده، وتتنوع هذه التقنيات بشكل واسع مما يسهم في تلبية احتياجات القرارات المتنوعة في العديد من المجالات، ففي ظل البيئة التنافسية والتعقيدات المتزايدة للعديد من القرارات، أصبح من الضروري استخدام تقنيات متقدمة لضمان أفضل فهم للسياق واتخاذ القرارات الصائبة، تساهم هذه التقنيات في تنظيم وتحليل البيانات وتوفير أساس قوي لتحقيق النجاح في مختلف المجالات، وسنحاول التطرق لأحد تقنيات اتخاذ القرار لتوضيح مدى أهميته هذه التقنيات في رفع أداء مختلف المنظمات والمؤسسات وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية المنشودة.

### نموذج SWOT لاتخاذ القرارات

#### تعريف مصفوفة SWOT:

يعد تحليل SWOT أداة مفيدة للغاية لفهم وتسهيل إتخاذ القرار في المنظمات بمختلف أنواعها، وكلمة SWOT هي عبارة عن إختصارات تشير إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما ويوفر تحليل SWOT إطارا لمراجعة إستراتيجية المؤسسة أو موقفها أو إتجاهها أو إقتراح لأعمال أو أفكار جديدة، كما ويستخدم نموذج SWOT لتقييم التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات وأيضا يساعد هذا النموذج على تدريب الموظفين على شكل تمارين جماعية يشارك فيها كل الموظفين بمختلف مستوياتهم، ويتم تقديم النموذج بشكل عام على شكل شبكة تتكون من أربعة أقسام أساسية هي:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Okba abdellaoui, Noureddine Djouadi, " **l'analyse stratégique SWOT et l'entreprenariat l'importance, les impact**", Séminaire International Sur: L'université et L'Entrepreneuriat, Université Annaba, Algérie, le 11-11-2011.

-نقاط القوة Forces

-نقاط الضعف Faiblesses

-الفرص Opportunités

-التهديدات Menaces

والهدف من تحليل SWOT هو الحصول على نظرة عامة للوضع الحالي لمنظمة أو قطاع أو مشروع مستقبلي بحيث يجعل من الممكن إجراء تشخيص استراتيجي شامل لكل من نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص داخليا وخارجيا، كما ويمكن إنشاء خدمات جديدة أو تنفيذ خطة عمل جديدة أو اطلاق منتج جديد أو حتى التفكير في مشاريع مستقبلية محتملة، ويجعل من الممكن تعظيم نقاط القوة والفرص وتحديد نقاط الضعف والتهديدات لتحليلها بعناية من أجل تقليل المخاطر والتحكم فيها، وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مصفوفة SWOT يجب أن يكون في مجال بحث واحد لأن استخدامه بشكل واسع النطاق قد يشكل خطرا على المنظمة ويؤدي إلى استنتاجات غامضة غير مفهومة، في حين أنه يجب أن تكون هذه الاستنتاجات مبنية على حقائق موجودة فعلا لا على أشياء مفترضة.<sup>2</sup>

### 1-طريقة استخدام نموذج SWOT:

يتم استخدام هذا النموذج على مرحلتين أساسيتين هما: التشخيص الداخلي والتشخيص

الخارجي:<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Pierre Giraud, "L'analyse swot: Méthode et exemple de matrice Swot marketing ", 14/04/2021, 13:45,

<https://www.les-grandes-techniques-de-vente.fr/analyse-swot-matrice-exemple/>

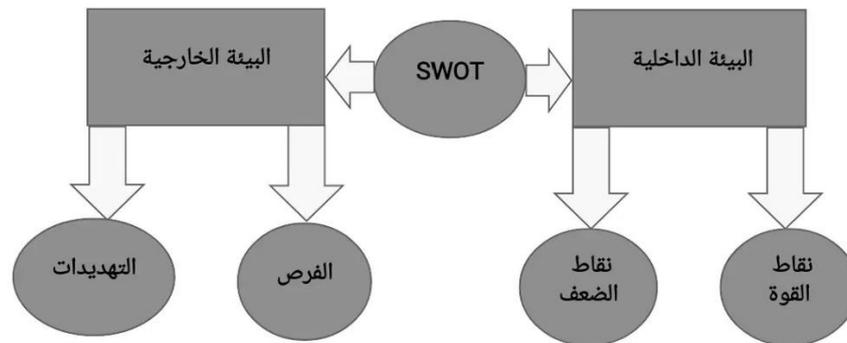
<sup>3</sup> IDEM.

• **التشخيص الداخلي:** يجعل من الممكن إبراز نقاط القوة والضعف في الموضوع المدروس ويتعلق الأمر بكل شيء إيجابي وسلبى، مما يعطي ويوضح كل ميزة في الحالة المدروسة أو كل عائق يقف أمامها في المستقبل.

• **التشخيص الخارجي:** ولأنه يقوم على الفرص والتهديدات البيئية التي تتطور فيها المنظمة المدروسة مثلا، فإن الأمر هنا يتعلق بتحديد العناصر التي يمكن أن تصبح مواتية أو ضارة للمؤسسة وهناك العديد من الطرق للتحقق منها على سبيل المثال: التطورات التكنولوجية، التطورات التشريعية، التغيرات في عدد السكان، وجود منافسين أكثر للمنظمة...إلخ.

سنقوم من خلال الشكل الموالي الموالي توضيح كيفية استخدام نموذج SWOT عبر التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي.

**الشكل رقم 1: كيفية استخدام نموذج SWOT عبر التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي**



**المصدر: من إعداد الباحثة**

وتحليل سووت لأبد من أن يكون موجودا في كل منظمة مهما كان حجمها وذلك للأهمية القصوى التي يحتلها هذا التحليل، فهو يعمل بشكل جيد في كل الحالات سواء استراتيجية أو تكتيكية أو عمل أو خطة تشغيلية...إلخ، ومهما كان حجم الفريق والمنظمة التي تستعمل هذا

التحليل، كما أننا قد نجد بعض الأشخاص يقومون بعمل مصفوفة سووت لتحليل قرار شخصي،  
ويقوم تحليل سووت على الخطوات التالية:<sup>4</sup>

- تحديد الهدف الاستراتيجي.
- رسم خرائط البيئة الداخلية.
- رسم خرائط البيئة الخارجية.
- ترتيب العوامل الداخلية والخارجية.
- تجميع مصفوفة سووت وتفريغها على شكل معطيات بهدف ترجمتها إلى أعداد رقمية وحسابها.
- تقسيم العوامل إلى مجموعات.
- وأخيرا تطوير خطط العمل لتحسين النتائج الخاصة بالمنظمة.

---

<sup>4</sup> Leandro Borges, "**Comment développer une matrice ou une analyse SWOT – FOFA –**", 17/04/2021, 23:01,

<https://blog.luz.vc/fr/ce-qui-est/comment-developper-un-tableau-ou-analyser-le-swot/>