

استراتژی های کاربردی مدیریت

SWOT



Story Time
with Jess



SWOT Analysis



S : Strength (نقاط قوت)

W : Weakness (نقاط ضعف)

O : Opportunity (فرصت ها)

T : Threat (تهدیدها)

❖ Strengths : S (نقاط قوت)

✓ یک مشخصه داخلی سازمان است که برای محقق شدن رسالت سازمان مؤثر است.



W : Weaknesses (نقاط ضعف)

یک مشخصه داخلی سازمانی است که روی عملکرد آن تاثیر منفی دارد.



Opportunities : O (فرصت)

یک حقیقت خارجی است که اگر از آن استفاده شود ، برای محقق شدن رسالت سازمان مؤثر است یا می تواند مؤثر باشد.



❖ Threat : T (تهدیدها)

❑ یک حقیقت بیرونی است که روی عملکرد سازمان اثر منفی دارد یا می تواند داشته باشد.

❑ برای مدیریت موفق نیروهای خارجی، باید آنالیز درستی از محیط خارجی سازمان انجام شود.

❑ آنالیز محیط خارجی یک روش سیستمیک برای پایش نیروهای خارجی است که تحت کنترل مستقیم سازمان نیست

❑ پیچیدگی محیط بیرونی یکی از فاکتورهای مؤثر تصمیم گیریهای سازمان است.



کاربرد تجزیه و تحلیل SWOT

توسعه استراتژی ها برای سازمان
تصمیم گیری برای اولویت های اصلی آینده
تجزیه و تحلیل جامع سازمان از طریق :

✓ توجه به فاکتورهای داخلی (نقاط قوت و ضعف)

✓ توجه به فاکتورهای خارج سازمانی (فرصت ها و تهدید ها)
یا :

✓ توجه به فاکتورهای مثبت و کمک کننده (نقاط قوت و فرصت ها)

✓ توجه به فاکتورهای منفی و بازدارنده (نقاط ضعف و تهدیدها)



نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها

	داخل سازمان	پیرامون سازمان
Positive Factor عوامل مثبت	Strength نقاط قوت	Opportunity فرصت ها
Negative Factor عوامل منفی	Weakness نقاط ضعف	Threat تهدید ها

تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها

با استفاده از : سطوح آنالیز سازمانی



سطوح آنالیز سازمانی

	<p>۴ - محیط</p> <p>سیاست ها و مقررات</p>	
<p>۴ - محیط</p> <p>تأمین کننده</p>	<p>۳- فرهنگ / احساس</p> <p>درونمای مشترک فرهنگ سازمانی فرهنگ مدیریت / فرهنگ کارکنان</p> <p>۲- سازماندهی / تفکر</p> <p>ساختار، سیستم و رویه های کار، رسالت و استراتژی ، طرح ها و برنامه ها</p> <p>۱- انجام کارها</p> <p>درون داد، فرآیند کار، برون داد</p>	<p>۴ - محیط</p> <p>تقاضا</p>
	<p>۴ - محیط</p> <p>همکاری / رقابت</p>	

سطح ۱. انجام کار

این سطح فرآیند اولیه نیز نامیده می شود. در این سطح شما آنچه را که واقعا انجام می شود بررسی می کنید.

با توجه به این سطح، شما باید موارد زیر را بررسی کنید:

درون داد واقعی: که برای تولید محصولات و خدمتی، استفاده می شود و عبارتند از:

پرسنل، ساختمان، تجهیزات، مواد، خدمات، اطلاعات و پول.

فرآیند انجام کار: آنچه که واقعا انجام می شود تا درون داد ها را به برون داد تبدیل کند.

برون داد واقعی: محصولات و خدمتی که عرضه می شود.

سطح ۲. سازماندهی

ساختار: تصمیم در مورد فعالیت ها و مسئولیت ها، تقسیمات در دپارتمان ها، واحدها و سطوح سازمانی، هماهنگی میان واحدها و دپارتمان ها.

سیستم ها و رویه های کار: روشهای رسمی و غیررسمی، شیوه های کار و غیره. در این قسمت می توان به سیستم های برنامه ریزی، تصمیم گیری، پشتیبانی های اداری تدارکاتی، استخدام نیرو، انگیزش پرسنل، آموزش کادر و غیره اشاره نمود.

رسالت و استراتژی : اهداف کلی و رویکرد اصلی علت ایجاد سازمان ، آنچه که می خواهد بدست آورد و به چه طریقی

طرح ها و برنامه ها: استراتژی ها، اولویت ها، طرح های سالانه، طرح های کار، طرح های توسعه نیروی انسانی.

سطح ۳. فرهنگ سازمان

دورنمای مشترک : استنباط از رسالت سازمان و میزان پذیرش آن توسط گروههای مختلف در داخل سازمان

فرهنگ عمومی : شامل ارزش ها، اعتقادات، رفتارها و احساسات کارکنان درون سازمان. گرایش بسوی سازمان، مشتریان، همکاران و غیره.

فرهنگ کارکنان: اولویت های کارکنان یا گروه های کارکنان، احساس نسبت به کار، طرزطلقی درارتباط با سازمان، در باره دیگر کارکنان و مدیریت. تفاوت عمده بین گروههای کارکنان.

فرهنگ مدیریت: اولویت های مدیریت، احساس نسبت به سازمان، به کادر و کار. گرایش و شیوه تصمیم گیری، مستبدانه یا مشارکت جویانه، ریسک پذیر یا ریسک گریز، اعتماد یا کنترل، سریع یا کند و غیره.

سطح ۴ محیط/پیرامون

تقاضا: مشتریان، گروه هدف، تقاضا های بالفعل و بالقوه. ارتباطات با مشتریان و گروه هدف. رضایت در مورد محصول و خدمات. گرایش های مشتریان و گروه هدف به طرف سازمان.

رقابت و همکاری: سطح و قدرت رقابت. کیفیت و دامنه محصولات و خدمات رقبا. همکاران بالفعل و بالقوه و زمینه های همکاری.

تأمین درون دادها: قابلیت اطمینان، کیفیت، کمیت و قیمت مواد در دسترس: تأمین مالی، کادر، تجهیزات، مواد، دانش، اطلاعات و غیره.

سیاست ها وقوانین: از طرف سازمان های دولتی و غیر دولتی. سیاستمداران و سازمان های علاقمند. (مانند واحدهای کارگری)

SWOT Analysis

چک لیست

سطح ۱ : فرآیند اولیه (انجام کار)

سطح ۲ : سازماندهی

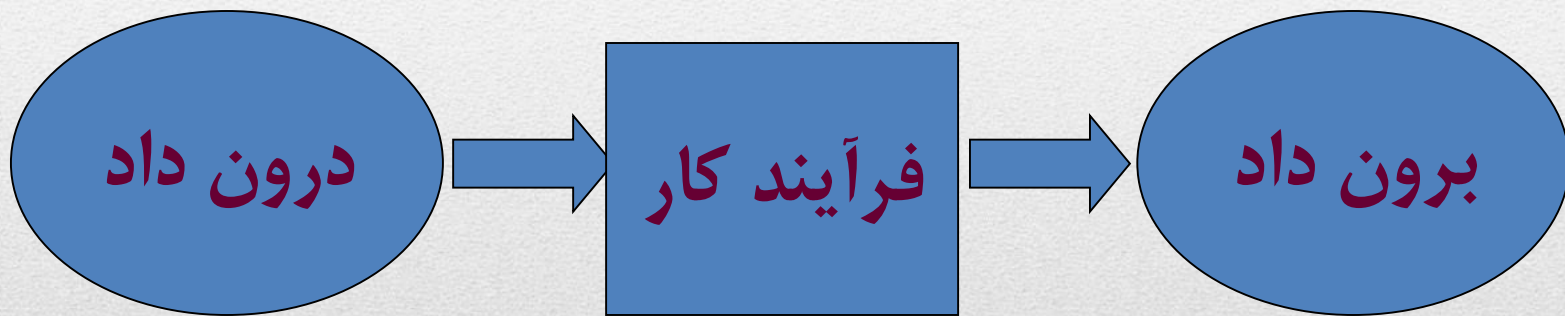
سطح ۳ : فرهنگ

سطح ۴ : محیط



	<p>۴ - محیط</p> <p>سیاست ها و مقررات</p>	
<p>۴ - محیط</p> <p>تامین کننده</p>	<p>۳- فرهنگ / احساس</p> <p>درونمای مشترک</p> <p>فرهنگ سازمانی</p> <p>فرهنگ مدیر / فرهنگ کارکنان</p> <p>۲- سازماندهی / تفکر</p> <p>ساختار، سیستم و رویه های کار، مأموریت و استراتژی ،</p> <p>طرح ها و برنامه ها</p> <p>۱- انجام کارها</p> <p>درون داد، فرآیند کار، برون داد</p>	<p>۴ - محیط</p> <p>تقاضا</p>
	<p>۴ - محیط</p> <p>همکاری / رقابت</p>	

سطح ۱ : فرآیند اولیه (انجام کار)



درون داد ها

آیا پرسنل ماهر به تعداد کافی وجود دارد؟
آیا میزان جابجایی نیروی کار در حد نرمال می باشد؟
آیا فضای فیزیکی و تجهیزات مناسب و مطلوب هستند؟
آیا محل ساختمان و محوطه فیزیکی مناسب است؟
آیا دروندادها و مواد و ملزومات از کیفیت مطلوبی برخوردار هستند؟
آیا خدمات بخش سوم (شامل آب ، برق ، حسابداری و ...) مناسب هستند؟
آیا وضعیت مالی مطلوب هست؟
آیا سازمان قادر به اداره کردن بحران های مالی بزرگ میباشد؟
آیا دسترسی مناسب به اطلاعات وجود دارد؟

برون داد ها / نتایج

آیا سازمان محصولات یا خدماتی را که باید عرضه نماید ، عرضه می نماید؟
آیا محصولات و خدمات عرضه شده به طور مطلوبی نیازهای گروه هدف را
برآورده می سازد؟

آیا سازمان میزان قابل توجهی از برونداد ها را ارائه می نماید؟
آیا سازمان قادر به تامین تقاضا برای محصولات و یا خدمات خود می باشد؟

فرآیند کار (در واقعیت)

آیا فرایند کار به نحو کارایی تنظیم شده است؟
آیا درونداد ها به نحو کارایی مورد استفاده قرار می گیرند؟
آیا کارکنان به نحو مطلوب مورد استفاده قرار می گیرند؟
آیا زمان و درونداد زیادی به هدر می رود؟
آیا فرایند کار اثر بخش است و منجر به تولید محصولات و یا خدمات با کمیت و کیفیت خوب می شود؟
آیا روش کار مناسب است؟
آیا همکاری و مشارکت مناسبی بین واحد ها و پرسنل مختلف وجود دارد؟

سطوح آنالیز سازمانی

	<p>۴ - محیط</p> <p>سیاست ها و مقررات</p>	
<p>۴ - محیط</p> <p>تامین کننده</p>	<p>۳- فرهنگ / احساس</p> <p>درونمای مشترک</p> <p>فرهنگ سازمانی</p> <p>فرهنگ مدیر / فرهنگ کارکنان</p>	<p>۴ - محیط</p> <p>تقاضا</p>
	<p>۲- سازماندهی / تفکر</p> <p>ساختار، سیستم و رویه های کار، رسالت و استراتژی ،</p> <p>طرح ها و برنامه ها</p>	
	<p>۱- انجام کارها</p> <p>درون داد، فرآیند کار، برون داد</p>	
	<p>۴ - محیط</p> <p>همکاری / رقابت</p>	

سطح ۲ : سازماندهی

- ساختار
- سیستم ها و رویه های کار
- رسالت و استراتژی
- طرح ها و برنامه ها

ساختار (تقسیم وظایف و مسئولیت ها ، هماهنگی)

- آیا تقسیم وظایف و مسئولیت ها به نحو روشن و اثر بخشی انجام شده است؟
- آیا تقسیم بندی مناسبی بین دپارتمان ها و واحدها صورت گرفته است ؟
- آیا حمایت های اداری و پشتیبانی به نحو مناسب و مطلوبی انجام می گیرد؟
- آیا هماهنگی و ارتباط مناسبی بین دپارتمان ها/ واحدها و مدیران صورت می گیرد؟

سیستم ها و رویه کار

- آیا روش های کار به طور مطلوبی تعریف شده اند؟
- آیا رویه های کار مربوط به برنامه ریزی ، امور اداری و مالی به طور مناسبی انجام می گیرد ؟
- آیا یک سیستم پاداش مناسب برای حقوق و مزایای پرسنل وجود دارد؟
- آیا روش مورد استفاده برای استخدام مناسب است؟
- آیا یک سیستم خوب پایش و ارزشیابی وجود دارد؟
- آیا شما شاخص های مناسبی برای پایش عملکرد در اختیار دارید؟
- آیا یک سیستم مناسب کنترل کیفیت وجود دارد؟
- آیا یک سیستم مناسب گزارش دهی (اعم از مالی و غیر مالی) وجود دارد؟
- آیا رویه های کاری پیگیری می شوند؟

رسالت و استراتژی

- آیا یک رسالت روشنی که هدایت کننده سازمان باشد و بوسیله تمامی ذینفعان درک و پذیرفته شده باشد وجود دارد؟
- آیا استراتژی سازمان روشن و واقع بینانه بوده و بر اساس رسالت سازمان تنظیم شده است؟
- آیا استراتژی سازمان تبدیل به یک برنامه و بودجه واقع بینانه شده است؟

سطوح آنالیز سازمانی

۴ - محیط
سیاست ها و مقررات

۴ - محیط

۳- فرهنگ / احساس
دورنمای مشترک
فرهنگ سازمانی
فرهنگ مدیر / فرهنگ کارکنان

۴ - محیط

تأمین کننده

تقاضا

۲- سازماندهی / تفکر
ساختار، سیستم و رویه های کار، مأموریت و استراتژی ،
طرح ها و برنامه ها

۱- انجام کارها
درون داد، فرآیند کار، برون داد

۴ - محیط
همکاری / رقابت

سطح ۳ : فرهنگ

- دورنمای مشترک
- فرهنگ سازمانی
- فرهنگ مدیریت
- فرهنگ کارکنان

دورنمای مشترک

- رسالت سازمان توسط گروههای مختلف در داخل سازمان چگونه استنباط می شود؟
- رسالت سازمان تا چه حد توسط کارکنانش تقسیم و مورد پذیرش واقع شده است؟

فرهنگ سازمانی

- آیا حساسیتی نسبت به مشتری و کیفیت وجود دارد؟
- آیا تمایلی به یادگیری از اشتباهات از طریق پایش و ارزشیابی وجود دارد؟
- آیا تمایلی به ایجاد تغییرات وجود دارد؟
- آیا توجه کافی به عملکرد وجود دارد؟
- آیا تمایلی به پیروی از رویه های کاری ، قوانین و مقررات وجود دارد؟
- آیا توجه کافی به همکاران و گروه های مختلف وجود دارد؟
- آیا اختلافات فاحشی بین ارزش ها، تمایلات و احساسات بین سطوح و واحدها ی مختلف در سازمان وجود دارد؟

فرهنگ مدیریت

- آیا تصمیم گیری مناسبی وجود دارد؟ (دلایل روشن ، بموقع و مداوم)
- آیا مشارکت و اطلاعات مناسب وجود دارد؟
- آیا توجه کافی به تفکر دراز مدت (دور اندیشی) می شود؟
- آیا تعادل بین خطر پذیری و خطر گریزی وجود دارد؟
- آیا توجه کافی به پاسخگویی و شفافیت وجود دارد؟
- آیا به نحو مناسبی به ارتباطات داخلی و خارجی توجه می شود؟
- آیا تعادل مناسبی بین دادن مسئولیت ها/اعتماد و کنترل/عدم اعتماد وجود دارد؟
- آیا مدیریت از عملکرد کارکنان رضایت دارد؟

فرهنگ کارکنان

- آیا کارکنان دل به کار می دهند؟
- آیا کارکنان احساس می کنند که کار درست انجام می دهند؟
- آیا کارکنان از برنامه ها ؛ قوانین و مقررات پیروی می کنند؟
- آیا کارکنان از حقوق و مزایا و آینده کاری خود خشنود هستند؟
- آیا کارکنان از عملکرد مدیریت رضایت دارند؟
- آیا اختلاف عمده ای در احساس بین گروههای کارکنان وجود دارد؟

کار گروهی ۱

- نقاط قوت و ضعف را برای سه سطح داخلی سازمان خود مشخص کنید.



سطوح آنالیز سازمانی

	۴ - محیط سیاست ها و مقررات	
۴ - محیط تامین کننده	۳ - فرهنگ / احساس درونمای مشترک فرهنگ سازمانی فرهنگ مدیر / فرهنگ کارکنان ۲ - سازماندهی / تفکر ساختار، سیستم و رویه های کار، مأموریت و استراتژی ، طرح ها و برنامه ها ۱ - انجام کارها درون داد، فرآیند کار، برون داد	۴ - محیط تقاضا
	۴ - محیط همکاری / رقابت	

سطح ۴ : محیط

- تقاضا
- تامین کننده
- رقابت و همکاری
- سیاست ها و مقررات

تقاضا

- آیا تقاضای کافی برای محصولات/خدمات سازمان وجود دارد؟
- آیا گروه هدف از محصولات و خدمات موجود راضی هستند؟
- آیا گروه هدف جدیدی برای محصولات و خدمات وجود دارد؟
- آیا محصولات و خدمات جدیدی برای گروه هدف موجود وجود دارد؟
- آیا سازمان وجهه عمومی خوبی دارد؟

تامین کننده

- آیا ارتباط با تامین کنندگان مواد و ملزومات خوب است؟
- آیا فرصتی برای جذب تامین کنندگان جدید وجود دارد؟
- آیا تامین کنندگان مالی/دونورها از نتایج راضی هستند؟
- آیا ارتباط با تامین کنندگان مالی/دونورها مطلوب و رضایتبخش می باشد؟
- آیا فرصتی برای جذب تامین کنندگان مالی/دونورهای جدید وجود دارد؟

رقابت و همکاری

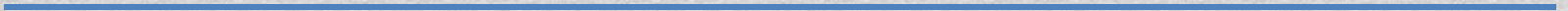
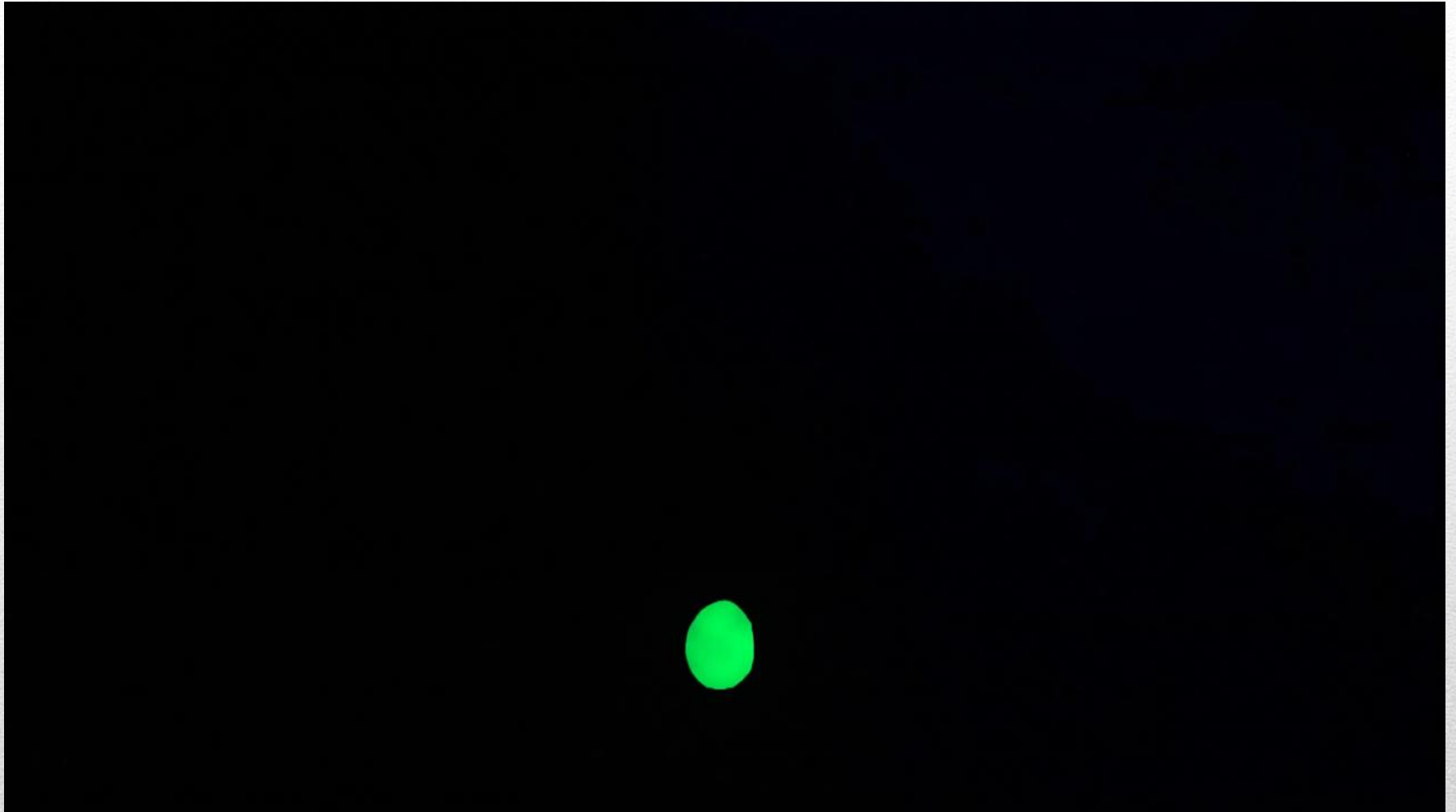
- آیا رقابت قوی وجود دارد؟
- آیا رقبا محصولات یا خدمات بهتر و یا با قیمت پایین تر ارائه می نمایند؟
- آیا روابط با سایر آژانس ها و سازمان ها خوب است؟
- آیا امکان بهبود و یا برقراری همکاری موثر وجود دارد؟
- آیا سازمان روابط مطلوبی با سیاست گزاران در سطح منطقه ای و کشوری دارد؟

سیاست ها و مقررات

- آیا سازمان قوانین و مقررات واضح و روشنی دارد؟
- آیا وضعیت اجتماعی اقتصادی هدایت کننده عملکرد سازمان می باشد؟
- آیا چهار چوب قانونی هدایت کننده عملکرد سازمان می باشد؟
- آیا محیط فیزیکی (شرایط آب و هوایی، زیر ساختارها) هدایت کننده می باشد؟
- آیا شرایط سیاسی هدایت کننده می باشد؟

و کلام آخر ...

تمام آنچه در این چهارسوق میگذرد ،
بدون **تفکر استراتژیک** کارا و کارآمد نیست



یا تنسکر

www.hadi-shahi.com

0915 514 8820