



2017م

التخطيط التشغيلي بتحليل SOWT

إعداد: د فوزي محيريق

مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

mehirig-faouzi@univ-eloued.dz



التخطيط



○ التخطيط التشغيلي

○ التخطيط الاستراتيجي





ما المقصود بـ:

هو طريقة تحليل رباعية
لبناء خطة تشغيلية
بأهداف ذكية
وإجراءات عملية



SWOT هي اختصار لـ:



S
Strengths

W
Weaknesses



O
Opportunities



T
Threats



الخطوة 01 في تحليل *SWOT*

تحديد نقاط القوة ونقاط
الضعف 3-10
والفرص والتهديدات 1-3

سيصبح لدينا في المجموع: 08 أهداف كحد أدنى، و26 هدف كحد أقصى.



الخطوة 01 في تحليل SWOT

W

نقاط الضعف

- ارتفاع أسعار المنتج.
- ضبابية الصلاحيات في المؤسسة.
- غياب نظام الحوافز.

S

نقاط القوة

- ✓ التناسق بين الموظفين.
- ✓ كفاءة الموظفين.
- ✓ وفرة رأس المال.
- ✓ العلاقة الجيدة بالمحيط الخارجي.

O

التحديات

- دخول منافس قوي.
- تغيير قانون الاستثمار.

T

الفرص

- ✓ انخفاض الضرائب.
- ✓ فتح فروع جديدة.

الخطوة 02 فى تحليل *SWOT*

تحويل نقاط القوة والضعف
والفرص والتهديدات
إلى أهداف.

والهدف هو:
بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها

الخطوة 02 في تحليل *SWOT*

- كل نقطة قوة: المحافظة عليها أو تنميتها وتثمينها هدف.
- كل نقطة ضعف: علاجها هدف.
- كل فرصة: استغلالها أو تحقيقها هدف.
- كل تهديد متوقع: منعه أو الاحتياط له هدف.



الخطوة 03 في تحليل *SWOT*

تحويل الأهداف إلى أهداف ذكية:



Specific

Agreed

Timed

Measurable

Realistic

الخطوة 04 في تحليل *SWOT*

وضع ورقة تنفيذ لكل هدف تشغيلي ذكي

الرقم	الوسائل «الأنشطة، الإثباتات»	مسئول التنفيذ	مسؤول المتابعة	بداية وانتهاء التنفيذ	التكلفة
01					
02					
03					
04					

الخطوة 05 في تحليل *SWOT*

إعداد الجدول الزمني



الجدول الزمني هو رزنامة سنوية لتنفيذ الأنشطة « الوسائل » لكل شهر على حدة.



الخطوة 06 في تحليل *SWOT*

إعداد جدول الأعمال



جدول الأعمال يحدد الواجبات شهريا لكل
شخص أو جهة مسؤولة عن تنفيذ نشاط ما.

تطبيق الخطوة الأولى من تحليل SWOT على أحد معايير (أهداف) المرجعية الوطنية لضمان الجودة



مثال عملي للخطوة 01 في تحليل SWOT

اختيار المعيار (الهدف)
وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

المعيار: ت312
مواقيت فتح المصالح البيداغوجية الإدارية موضحة بالمعلقات
وتتوافق مع أوقات حضور الطلبة.



مثال عملي للخطوة 01 في تحليل SWOT

نقاط القوة في المعيار:

ت312

مواقيت فتح المصالح البيداغوجية الإدارية موضحة بالمعلقات وتتوافق مع أوقات حضور الطلبة.

تحديد نقاط القوة:

1. انضباط الموظفين الإداريين.
2. وجود استمارة توضح توقيت دخول وخروج الموظف بالإمضاء.
3. توافق أوقات حضور الطلبة مع مواقيت فتح المصالح.
4. المتابعة الدورية لعميد الكلية للمصالح البيداغوجية بالأقسام.
5. وجود سجل مقترحات للطلبة لاختيار الأوقات المناسبة لفتح للمصالح.

مثال عملي للخطوة 01 في تحليل SWOT

تحديد نقاط الضعف في المعيار:

ت312

مواقيت فتح المصالح البيداغوجية الإدارية موضحة بالمعلقات وتتوافق مع أوقات حضور الطلبة.

نقاط الضعف:

1. قلة الموظفين بالمصلحة.
2. عدم فهم صلاحيات عمل المصلحة.
3. نقص الهياكل الإدارية المساعدة على الاستقبال.
4. كثرة الأسئلة من الطلبة وإجابتها موجودة على وسائط أخرى.
5. غياب الإعلام الإلكتروني.
6. عدم الالتزام بمواعيد فتح المصالح.

مثال عملي للخطوة 01 في تحليل SWOT

الفرص في المعيار:

ت312

مواقيت فتح المصالح البيداغوجية الإدارية موضحة بالمعلقات وتتوافق مع أوقات حضور الطلبة.

تحديد الفرص:

1. توظيف إداريين جدد.
2. تحويل مقر الكلية.
3. استعمال البطاقات الإلكترونية الذكية لمتابعة انضباط الموظفين.

مثال عملي للخطوة 01 في تحليل SWOT

التحديات في المعيار:

ت312

مواقيت فتح المصالح البيداغوجية الإدارية موضحة بالمعلقات وتتوافق مع أوقات حضور الطلبة.

تحديد التحديات:

1. عدم استجابة الموظفين لإجراءات المتابعة الجديدة.
2. حركة الموظفين بين المصالح.

مثال لمعيار ثان:

ت 321 المتعلق باستعمال هيئة

التدريس تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

والمعيار ت 321 المختار لبناء خطة تشغيلية على ضوءه هو:

يستعمل الأساتذة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.
Les enseignants font usage des TIC.

ويندرج هذا المعيار تحت المرجع ت 31: الذي ينص على:

"يستند عرض التكوين على مقاربات
بيداغوجية ملائمة ومبتكرة"

ويعني هذا المرجع: أنّ على المؤسسة التزود بالوسائل وطرق التدريس
الحديثة كي تجعل عرضها للتكوين جذابا ومرئيا .



ويتبع هذا المرجع للحقل ت 1: الذي ينص على:

"وضع عروض التكوين وقيادتها"

ويتعلق الأمر بإقامة برامج تكوين مفصلة وتوفير الأدوات اللازمة لمتابعة وتطوير أو تحسين هذه البرامج ..

وهذا الحقل يتبع لميدان: التكوين الذي يرمز إليه بالرمز ت.



قبل الشروع في إعداد الخطة التشغيلية وجب ضبط المصطلحات الدالة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ووسائلها المختلفة والممكن استعمالها في عملية البحث والتدريس بالجامعة. ويمكن حصر وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الوسائل الآتية:



1. الحواسيب "أجهزة الإعلام الآلي".
2. الانترنت.
3. عارض المعلومات.
4. الهواتف النقالة.
5. اللوحات الإلكترونية.
6. الكاميرا.
7. وسائل التسجيل البصري.
8. وسائل التسجيل السمعي.
9. وسائط الحفظ الإلكترونية.
10. السبورة الذكية.
11. مكبرات الصوت.
12. الشاشات التلفزيونية.
13. البطاقات المغناطيسية الإلكترونية.
14. منصات التعليم الإلكتروني.
15. البرامج الرقمية لتقييم ومتابعة الطلبة.
16. فرق العمل الإلكترونية.

تطبيق خطوات تحليل نموذج "SWOT" على المعيار ت321:

نقاط القوة للمعيار ت 321: من خلال تشخيص واقع استعمال هيئة التدريس بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، لتكنولوجيا الاستعمال والاتصال، بالتنسيق مع مسؤولي وحدات ضمان الجودة على مستوى كليات الجامعة.

يمكن تحديد نقاط القوة الآتية والمرتبطة بواقع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال:



نقاط القوة:

⌚ الهياكل البيداغوجية والتجهيزات الجديدة بالجامعة والتي تساعد على

الاستعمال الميسر وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

⌚ وجود تجربة السبورة الذكية.

⌚ إنشاء لجنة مرافقة بيداغوجية تهتم بتكوين الأساتذة في تكنولوجيا

الإعلام والاتصال.

⌚ توفر جناح للتعليم الملتفّز.

نقاط القوة:

- ⌚ إمكانية فتح دروس على الخط في الموقع الإلكتروني للجامعة.
- ⌚ توفر وتعدد وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ⌚ رغبة هيئة التدريس في استعمال وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ⌚ وجود تشريعات تشجع وتثمن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ⌚ وجود وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال متدنية التكلفة .
- ⌚ قدرة بعض الأساتذة على استعمال وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

نقاط الضعف:

- عدم توفر وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال الكافية بالجامعة.
- عدم إتقان بعض الأساتذة استعمال وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- الإجراءات الإدارية غير المناسبة للحصول على وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ارتباط بعض الأساتذة بوسائل وأدوات التدريس التقليدية.
- غياب وجود خصوصية للتواصل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.

نقاط الضعف:

- عدم استغلال وسائل التعليم الملتفz.
- عدم تفعيل مخبر اللغات.
- عدم انتشار الدروس على الخط في موقع الجامعة.
- غياب فرق العمل الإلكترونية بين الأساتذة والطلبة.
- محدودية المادة العلمية المتاحة على موقع الجامعة وعدم وجود منصة للتعليم الإلكتروني.



الفرص:

- ❖ إمكانية عقد اتفاقيات شراكة وتوأمة علمية مع هيئات ومؤسسات قطعت أشواطاً في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ❖ زيادة سرعة تدفق الانترنت وتعميم استعمالها.
- ❖ الاستفادة من تعميم برنامج مرافقة الأساتذة الجدد للأساتذة القدامى.



التحديات:

- مقاومة التغيير من طرف هيئة التدريس والتمسك بالوسائل التعليمية التقليدية دون غيرها.
- البيئة الإلكترونية غير الآمنة تنتهك خصوصية الأستاذ والطالب.
- انتشار الدروس والأعمال البيداغوجية الإلكترونية على الخط غير الأصلية.



التحليل الإحصائي الأولي لنموذج "SWOT" على المعيار ت 321:

عدد أجزاء التحليل الرباعي لنموذج "SWOT" على المعيار ت

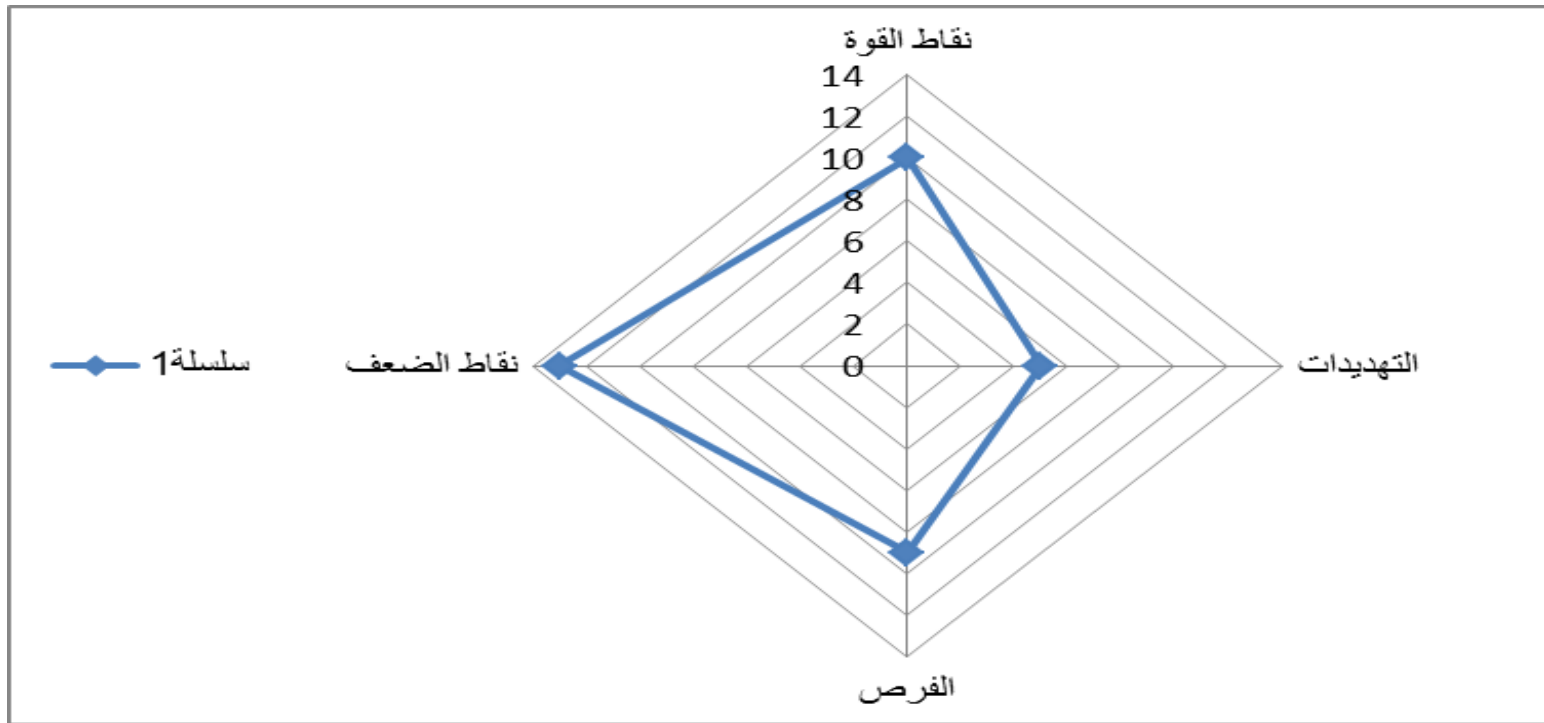
321: بناءً على تحليل نموذج "SWOT" أحصينا عدد أجزاء

المصفوفة وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
10	13
الفرص	التهديدات
09	05



التمثيل البياني لأجزاء التحليل الرباعي لنموذج "SWOT" على المعيار ت 321:



ونشير إلى أنه وبعد وضع ورقة تنفيذ لكل هدف تشغيلي ذكي وإعداد المخطط الزمني، وجدول الأعمال لمعيار واحد فقط قد يحتاج إلى موسم كامل لتنفيذ الخطة، وهذا لضمان جودة تطبيق الإجراءات والأنشطة وفقا للمعيار المستهدف.

ومن ثم فإنه على المؤسسة الجامعية ولتطبيق "219" معيارا، يتطلب ذلك موارد بشرية كفؤة ومدربة على التخطيط وإدارة الجودة الشاملة، وتسخير كل الوسائل لإنجاح تطبيق الخطط التشغيلية لمعايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة.

أشكركم...

على كرم الإصغاء

