التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية
Strategic diagnosis as an input to strategic decision-making

د. قربة معمر
جامعة الأغواط

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية الى التعريف بالتشخيص الإستراتيجي والدور الذي يلعبه في إتخاذ القرارت الإستراتيجية، كونه يمكن المؤسسة من تكوين قاعدة هامة للمعلومات يعتمد عليها نتيجة لعملية المسح البيئي وتحليل الآثار التي تتركها مخرجات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يتطلب منها تبني الفكر الإستراتيجي،حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها أن التشخيص الإستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في توفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة بها، بإستخدام أدوات التحليل المتمثلة في تحليل المحفظة،تحليل الفجوة،وأسلوب التحليل الرباعي، التي يمكن إعتبارها كمدخل لإتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: التشخيص، التشخيص الإستراتيجي،القرار، القرار الاستراتيجي

Résumé: Ce document vise à identifier le diagnostic stratégique et le rôle qu'ils jouent dans la prise de décisions stratégiques, comme peut l'institution de la composition d'une importante base d'informations fiables ; à la suite du processus d'analyse de l'environnement et de l'analyse des effets que l'environnement interne et externe de la sortie de l'établissement, ce qui les oblige à adopter une réflexion stratégique, où a été atteint à la conclusion que le diagnostic stratégique est la base essentielle sur laquelle de fournir les informations nécessaires sur l'environnement, en utilisant des outils d'analyse de l'analyse de portefeuille, analyse des écarts, analyse de style quartet, qui peut être considéré comme une contribution à la prise de décision.

Mots-clés: diagnostic, diagnostic stratégique, la decision, la decision stratégique

تمهيد:إن التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتميزها بالحركية يؤثر على أداءها مما يدفع بها إلى تحليلهما لمعرفة نقاط القوة والضعف من حيث استعمالها أو تفاديها ومعالجتها وكذا الفرص والتهديدات واستغلالها وتجنب المخاطر أو مواجهتها، يتطلب منها القيام بعملية تحليل مستمر لمكونات بيئتها وهنا تظهر أهمية دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة في كون التحليل الاستراتيجي يعتبر قاعدة أساسية لجمع المعلومات من محيطها، ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية،ولكي تتمكن المؤسسة الجزائرية من توفير واستخدام الموارد عليها إيجاد وسائل لتقييم أدائها واتخاذ قراراتها بكفاءة عالية تضمن لها النجاح والاستمرار، وهذا ما يتطلب منها إتباع أدوات حديثة يعتمد عليها فى جمع ومعالجة المعلومات المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، وضمن هذا السياق تكمن مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات العميقة التي يعرفها المحيط ومتطلبات تحقيق كفاءة عالية، ما مدى إمكانية اتخاذ القرار في المؤسسة بالاعتماد على أدوات التشخيص الاستراتيجي ؟

وللإجابة على هذا التساؤل وتوضيح أهمية التشخيص نحاول التطرق إلى : القرار الاستراتيجي،التشخيص الاستراتيجي ،أدوات التشخيص الاستراتيجي ومساهمتها في إتخاذ القرار.

أولا: القرار الإستراتيجي

1- المفهوم والأهمية

1-1: المفهوم: يعتبر أهم نقطة في صياغة الإستراتيجية، إذ يمثل إختيار البديل الأحسن من بين البدائل التي تمت تنميتها على أساس المعلومات التي تم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية، وعرفه jauch et glueck على أنه القرار الذي تم إختياره من بين البدائل المتاحة، والذي يمثل أحسن طريقة لتحقيق أهداف المؤسسة على الأمد الطويل، وذلك بالتوفيق بينه وبين المتطلبات البيئية المحيطة بها،[1]وعرفه mintzbere et quinn على أنه القرار الذي يحدد مسيرة المؤسسة وإتجاهها العام في ظل المتغيرات الناتجة عن البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية التي تشكل الأهداف الإستراتيجية التي تساعدها على تحديد فاعليتها[2]، من التعرفين نرى أن القرار الإستراتيجي عبارة عن الإختيار الإستراتيجي لبديل من بين البدائل المتاحة للمؤسسة والناتجة عن عملية تحليل البيئة والعمل على التوفيق بينها لأجل الوصول إلى الأهداف العامة التي تحقق أفضل أداء لها، ويرى بعض مفكري الإدارة الإستراتيجية بأن القرار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الناتج عن الموائمة بين مخرجات البيئة الخارجية والداخلية بإستخدام أدوات التحليل،لإعطاء المؤسسة فرصة أكبر في تحقيق أهدافها ورسالتها، وفي نفس الإتجاه ذهب piter et leiK ; Mc glachan، فعرفه glachan بأنه حالة ناتجة عن مقابلة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية مع الفرص المتاحة أمام المؤسسة،والتهديدات التي توجهها[3]،أما piter فيرى أنه يمثل أفضل بديل يتم إختياره من بين البدائل المتاحة،كونه يعتبر أكثر ملائمة للوضع الحالي،ويعزز تكيفها مع البيئة الخارجية المحيطة بها، مؤديا إلى إعطاءها فرصة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها[4]، مما سبق نرى أنه ذلك الخيار المبني على التنبؤ والإستشراف للمستقبل وإستغلال الفرص في ظل الإمكانات المتوفرة،على أساس تقييم إمكاناتها الداخلية،وتحليل المتغيرات الخارجية والتكيف معها.

1-2: الأهمية: إن القرار الإستراتيجي ذا أهمية في تحديد الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة، والذي يكون عبر تحليل الأداء الداخلي والمتغيرات في البيئة الخارجية، من أجل تحقيق رسالتها وفق الرؤية الإستراتيجية لمستقبلها، ويرى thompson أنه ذلك القرار القادر على تحقيق أكبر قدر من متطلبات وأهداف أصحاب المصالح وحقوق المرتبطين بها، كونهم أكثر الأطراف المتأثرين بذالك القرار،ولذا فإن تفضيلاتهم نحو ما يقدمه من منافع ومخاطر هي التي يجب أخذها بعين الإعتبار[5]،من هذا المفهوم يتضح لنا أهميته في المؤسسة، وتتلخص في النقاط التالية:

- ✓ يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛

---

[1] - Glueck et autre, business polcy and strategic manegment, hall international book,USA , 1979,p 185

[2] - mintzberg.H, quinn, hte stratgey process concepts and contexts, hall international book, USA, 1991,p

[3] - فلاح حسن عداي الحسيني،الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها،مداخلها،دار وائل،عمان، ط2006،2،ص 156.

[4] - خالد محمد بني حمدان،وائل صبحي إدريس،الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر،دار اليازوري،الأردن،2007، ص 214.

[5] - طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية:منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان ، 2007، ص400.

- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من متطلبات أصحاب المصالح؛
- ✓ له دور فعال في تحقيق رسالة المؤسسة؛
- ✓ يتميز بالعقلانية والفعالية في تحقيق الأهداف.

1-3: صعوبات ومحددات القرار الإستراتيجي: يتميز القرار الإستراتيجي بصعوبات عند إتخاذه،كما أنه يتوفر على محددات تتحكم فيه، حيث حددها طاهر محسن ووائل صبحي في مجموعة من العناصر تتمثل في:[1]

- ✓ المعلومات: لكي يكون القرار صحيح يجب توفر المعلومات الصحيحة،ومن صعوباته أنه قد لا تتوفر المعلومات الكافية والصحيحة بدرجة كبيرة مما يصعب الإختيار.
- ✓ الوقت: في حالة ما إذا تجاوز القرار البعد الزمني الملائم يصبح لا جدوى منه، ويصعب الإختيار مما يؤثر على التنفيذ.
- ✓ الكلفة : إذا تجاوز صانع القرار التكلفة المسموح بها، ففاعلية هذا القرار تكون ضعيفة وتؤثر على عملية التنفيذ،وتنعكس على نتائجه التي لا تحقق الأهداف المرغوب فيها.
- ✓ الإتصال: إن توفر المعلومات الدقيقة والمفيدة غير كاف في ظل عملية إتصال غير فعالة وكفؤة، مما يؤثر على عملية الإختيار ويصعب منها.

2 : خصائص ومراحل القرار الإستراتيجي

2-1: الخصائص: يتسم القرار الإستراتيجي بخصائص تميزه عن القرارات الروتينية لما يلعبه من دور هام في نجاح السياسات والأهداف المستقبلية في المؤسسة لإعتماده على البعد الإستراتيجي في عملية الإختيار بين البدائل الممكنة والمتاحة في بيئتها، فهو ذا أهمية في حياة المؤسسات، وقد بين هشام عبد العزيز هذه الخصائص في مجموعة من النقاط تتمثل في الإهتمام بالعميل، المتغيرات البيئية، التأثير طويل الأجل،التحول في ممارسات المؤسسة،وكذا الإعتماد على المزايا التنافسية والسرعة في تطبيق الإستراتيجيات،والمرونة الإبتكار،التجديد،وتوفير الموارد بالشكل المناسب والمشاركة والسعي لفوز الجميع[2]، إن ما قدمه عبد العزيز هشام يبين أهمية هذه النقاط في نجاح القرار والوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها ورسالتها، كما يتضح من المفاهيم السابقة المتعلقة بالقرار الإستراتيجي أنه يتسم بالتعقيد لكثرة المتغيرات في البيئة، وكذا صعوبة قياس جل المتغيرات، كما يتصف بالرشد والعقلانية كونه يتم إتخاذه على مستوى الإدارة العليا وإعتماده على المعلومات التي يوفرها التشخيص الإستراتيجي للبيئة، ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي يتصف بها في:

- ✓ أنه يهتم بالإتجاه العام والإستراتيجي للمؤسسة؛
- ✓ يعمل على تحديد المزايا التنافسية بالإعتماد على نتائج التحليل البيئي ،
- ✓ يعمل على الموائمة بين المتغيرات البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية؛
- ✓ يساعد على التغيير في إطار التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية؛
- ✓ يتصف بالشمولية كونه يتعلق بالمؤسسة كوحدة إقتصادية واحدة؛
- ✓ إرتفاع إحتمال عدم التأكد من النتائج المستهدفة بسبب عدم إستقرار البيئة.

---

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص410

[2] - هشام مصطفى عبد العزيز، خصائص القرار الإستراتيجي،موقع مفكرة الإسلام،، التاريخ: 10-12-2010

إن الخصائص التي يتميز بها القرار الإستراتيجي والتعقد في البيئة الخارجية المتصفة بعدم الإستقرار تجعل من متخذ القرار الإهتمام بالمراحل التي يمر بها والعوامل التي يتأثر بها لكي يحقق النجاح الذي يهدف اليه من القرارات التي يتخذها.

2-2:مراحل القرار الإستراتيجي: بالرغم من أن الكثير يعتبر أن مراحل القرار هي نفسها مراحل القرار الإستراتيجي، إلا أنه في واقع الأمر يختلف على القرارات الروتينية في عدة مراحل ويشترك معه في أخرى ،حيث إقترح مؤيد السعيد ثمان خطوات يتوجب إتباعها عند صناعة القرارات الإستراتيجية معتمدا في ذلك على النموذج التخطيطي كأساس للقرارات الإستراتيجية إذ يرى أنه الأكثر عقلانية لصناعة مثل هذه القرارات وذلك كونه الأكثر ملائمة للتعامل مع البيئات المعقدة والدائمة الحركية وأوجزها في النقاط التالية:[1]

- ✓ تقييم نتائج الأداء الحالي للمؤسسة بالإعتماد على العائد على الاستثمار، الأرباح، الرسالة الحالية، والأهداف؛
- ✓ تقييم المدراء الإستراتيجيين وذلك بتقييم أداء المدراء وتشخيص المحيط الداخلي؛
- ✓ مسح البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد العوامل الإستراتيجية التي تمثل فرص وتهديدات بالنسبة للمؤسسة، سواء على المدى القريب أو البعيد؛
- ✓ مسح البيئة الداخلية للوقوف على أوجه القصور في الإمكانات الداخلية؛
- ✓ تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية بإستخدام تحليل سوات من أجل تحديد مجالات ومناطق المشكلات، ومراجعة وتعديل رسالة المؤسسة والأهداف؛
- ✓ العمل على إيجاد وتقييم وإختيار أفضل بديل بالإعتماد على نتائج التحليل البيئي؛
- ✓ القيام بتنفيذ الإستراتيجية المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات؛
- ✓ تقييم الإستراتيجيات المنفذة بالإعتماد على التغذية العكسية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

إن مراحل وخطوات القرار الإستراتيجي في حقيقة الأمر ما هي إلا المراحل عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على أدوات التحليل الإستراتيجي، والقرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة قبل التنفيذ التي تتمثل في الإختيار الإستراتيجي الذي يعتبر ذا أهمية في الإستراتيجية كون نجاحها يبنى على أساس معلومات دقيقة وصحيحة تساعد متخذ القرار على الخيار الأفضل من بين الخيارات التي تم صياغتها وفق نماذج صناعة القرار.

3: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية وفاعليتها

3-1: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية: تتم صناعة القرارات عبر سلسلة معقدة من الخطوات للوصول الى القرار الفعال كونها تحتاج لوقت أطول وأدوات أدق في صناعتها وقدم mintzberg أربع نماذج أساسية لصناعة القرارات الإستراتيجية تتمثل في النموذج الريادي، التكيفي، التخطيطي والنموذج المختلط[2]، ورغم الإختلاف فيما بينها إلا أنها تؤدي الى نتيجة واحدة متمثلة في الوصول الى القرار الإستراتيجي الفعال .

أ- النموذج الريادي: يتم صياغة الإستراتيجية وفق هذا النموذج من قبل شخص له نفوذ قوي، حيث يكون التركيز بدرجة أولى، أما المشاكل والتكاليف تأتي في مرتبة ثانية، ويتم

[1] - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2005 ،ص 64.
[2] - مؤيد سعيد سالم،مرجع سابق ،ص 62.

توجيه الإستراتيجية وفق هذا النموذج بواسطة رؤية وتوجيه مؤسس الشركة وتتمثل في قرارات أساسية وجريئة، والهدف الأساسي هنا يتمثل في نمو المؤسسة[1].

ب- النموذج التكيفي: يتسم هذا النموذج في صياغة الإستراتيجية وصناعة القرارات بالحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة، بدلا من البحث عنها قبل حدوثها أو عن فرص جديدة،حيث المؤسسة لا تمتلك الوقت الكافي للبحث عن الفرص أو التهديدات الموجودة في بيئتها، بل تعمل على التكيف مع التهديدات والفرص دون البحث، كونها تعمل في بيئة معقدة وصعبة تملؤها المشكلات و الأزمات، ولذا غالبا ما يتم تجزئة الإستراتيجية لتحريك المؤسسة للأمام بخطوات مرحلية وجزئية بسبب تعدد و تنوع إحتياجاتها، ورغم ذلك فإن صانع القرار في هذا النموذج يتمتع بالمرونة والحرية في التكيف مع الإحتياجات الآنية[2]

ت- النموذج التخطيطي: إن رد الفعل نحو المتغيرات البيئية والبحث المسبق عنها، بما تمثله من فرص يمكن إستغلالها، وتهديدات يمكن تجنبها تمثل الدافع الأساسي لصياغة الإستراتيجية وصناعة القرار،إذ يقوم المحلل وفق هذا النموذج بتجميع المعلومات الضرورية بطريقة منتظمة تساعده على تحليل البيئة ودراسة المتغيرات الحادثة فيها للوصول الى أكبر عدد من البدائل الإستراتيجية التي يتم إختيار أفضلها والأكثر موائمة لإستراتيجية المؤسسة، وبالتالي يتم إتخاذ القرار الإستراتيجي بالوصول الى الخيار الأفضل[3].

ث- النموذج المختلط: يستخدم في حالة البيئة المستمرة التغير وغير مستقرة،وعندما يكون من الأهمية بناء وعي إجتماعي،وتطوير الموارد التي تحتاجها المؤسسة قبل إتخاذ القرار بإعتماد إستراتيجية معينة،حيث يجمع هذا النموذج بين النماذج السابقة الذكر[4].

إن النماذج التي قدمها mintzberg تعبر عن ثلاثة نماذج أساسية في عملية صناعة القرارات ، والنموذج الرابع يمثل عملية مزج مابين النماذج الثلاثة ولذا سمي بالمختلط، ومنه القول أن نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية تتمثل في النموذج الريادي، التكيفي، والنموذج التخطيطي، والنموذج الأخير هو الأكثر إستعمالا في مجال الإدارة الإستراتيجية لإعتماده على التحليل البيئي ودراسة المتغيرات الحادثة فيها للوصول الى قرارات فعالة.

2-3: فعالية القرار الإستراتيجي: إن القرار الإستراتيجي الفعال هو ذلك القرار الذي يصل الى تحقيق الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وفق الإمكانات الداخلية والمتغيرات في البيئة الخارجية، و أشار سلمان سامي تيسير الى مجموعة من العناصر التي يجب تحققها للوصول الى قرارات إستراتيجية ذات فعالية ولخصها في ستة نقاط تتمثل في:[5]

- ✓ جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة؛
- ✓ التنبؤ واليقظة بالمستقبل؛
- ✓ حساب الإحتمالات المتوقعة؛
- ✓ توافر المرونة لدى صانعي ومتخذي القرار؛
- ✓ الجاذبية الفنية؛

---

[1] - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والتحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،عمان،2009.، ص 136

[2] - نفس المرجع، ص ، ص: 136-137.

[3] - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 63

[4] - نفس المرجع و الصفحة.

[5] - سلمان سامي تيسير،كيف تنمي قدرتك على إتخاذ القرار،مركز الأفكار العالمية، نيويورك،1998،ص259.

- ✓ البصيرة والشعور بالشجاعة، أي الحدس والرؤية المستقبلية.

ويقدم الأعرجي مفهوم لأهمية القرار وفعاليته حيث يعتبر أن صناعة القرار تمثل العمود المحوري للإدارة، ويعتبر من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين الأهداف ووسيلة تحقيقه في ظرف معين، كما قدم قواعد يمكن الإعتماد عليها في التنبؤ بدرجة التناسب التي يمكن تحقيقها في زمن صنعه، وفي ظل معطيات بيئية معينة وتتمثل في:[1]

- ✓ توفر مستوى مطلوب من دقة و كفاية المعلومات المتاحة للمؤسسة لاتخاذ القرار؛
- ✓ القدرة التحليلية للمعلومات المتأتية من الخبرة و الإدراك بأهمية معالجتها ؛
- ✓ المشاركة لكل المستويات من أجل الوصول الى أحسن قرار؛
- ✓ درجة تخفيض المصاعب التي تعترض القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية تجنب المتغيرات في تلك البيئة؛

كما بين كل من هشام سامي و عبوي منير العناصر التي يجب توفيرها من طرف المؤسسة للوصول الى القرارات الفعالة ولخصاها في عشرة نقاط هي :[2]

- ✓ ضرورة توفر المعلومات الكافية؛
- ✓ توفر الوقت اللازم و عدم التسرع في إتخاذ القرار؛
- ✓ يجب أن يساهم القرار في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ توفر نظام رقابة لمتابعة الآثار الناتجة عن تنفيذ القرارات؛
- ✓ الإعتراف بحتمية التغيير؛
- ✓ توفر عدة بدائل حتى يمكن إختيار أفضلها؛
- ✓ وجود معايير صحيحة ودقيقة؛
- ✓ قابلية القرار للتنفيذ؛
- ✓ توفر نظام لإختيار القرارات قبل تنفيذها؛
- ✓ توفر المرونة الذهنية حتى تكون القرارات مرنة.

وبصفة عامة فإن خصائص القرار الفعال تكمن في التعرف على مضمون القرار وفهمه، وأن يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وفق إستراتيجياتها ورسالتها في ظل الظروف البيئية المحيطة بها، يعتمد على المعلومات المستنبطة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على أساس أدوات التحليل البيئي، كما يتميز بالمرونة وقدرته في المساهمة في التغيير.

ومما سبق يمكننا القول، هو ذلك القرار المتميز بالمرونة وقابلية التنفيذ، والمؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وفق رسالتها ورؤيتها المستقبلية في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها.

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي

1- مفهوم التشخيص: يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة،وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف داخيا ،والفرص والتهديدات خارجيا، يعود أصل كلمة التشخيص إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول وهذا ما ذهب إليه كامل حمدي في أن أصله كلمة يونانية دياغوستيكوس "Diago-sticase" ويقصد بها الفحص الطبي كونها الأكثر استعمالا في المجال الطبي، فالتشخيص هو معرفة المرض من أجل علاجه

[1] - قربة معمر، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البليدة، أكتوبر2012، ص167

[2]- نفس المرجع،ص166.

أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استفحاله[1] واستخدم في مجال الإدارة وأصبح أكثر استعمالا وتطور مفهومه في مجال التسيير إذ عرفه **Kamel Hamdi** بأنه يهدف في مضمونه تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وذلك من أجل تصحيح نقاط الضعف نقاط الضعف واستغلال أحسن لنقاط القوة [2]، أما **Peter Druker** فيرى أنه يتمثل في معرفة قوة وضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية ،التقنية والتجارية، والموارد المالية مهما كان هدف التشخيص[3]،نرى أن **Peter** قد حدد مفهوم التشخيص في تحليل البيئة الداخلية مركزا على مواردها مهما كان الهدف من القيام بعملية التشخيص، كما ان هناك من الكتاب يرون أنه أداة اتصال هامة في المؤسسة للربط بينها وبين محيطها وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط الضعف والقوة داخليا وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها مع بيئتها وهذا ماذهب اليه Pierre conson في كونه أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا، فهي تهدف إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي[4].

2- أهمية التشخيص: له أهمية بالغة في حياة المؤسسة إذ يعتبر أداة تسييرية تسمح باتخاذ قرارات وبناء سياسات مستقبلية وقد تكون هذه القرارات والأهداف إستراتيجية في حياتها،فالنتائج التي تبرز عن التشخيص بعد عملية الدراسة والتحليل توضح مختلف النقائص والايجابيات التي تكون نقطة انطلاق في عملية التقييم. إذ نلاحظ أن له أهمية بالغة في المؤسسة من أجل تصحيح مسارها كما أنه يقدم توضيحات على السياسة العامة المتبعة في المؤسسة وهذا مايؤكده كل من **Peter Druker Pierre conson** في مفهوم التشخيص الذي سبق ذكره، في مفاهيم التشخيص كما أكده كامل حمدي في المفهوم الذي قدمه والمتمثل في أن عملية التشخيص لاتتوقف عند اكتشاف نقاط القوة والضعف، بل البحث عن أصل الأسباب وتحليلها وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف[5] .

3-التشخيص الاستراتيجي: هو عملية ناتجة عن تحليل عدة عناصر لتحديد مشكلة ما أودراسة حالة لأجل اقتناص الفرص المتاحة وترويض تهديد معين لصالح المؤسسة واستغلال نقاط القوة فيها وتحسين نقاط الضعف الموجودة بها، عرفه **Olivier**أنه عبارة عن مرحلة ضرورية في تعريف وصياغة الإستراتيجية ويعمل لسيرورة القرار، ويعالج العمل لأجل النظر في الموارد والمزايا التنافسية ووضعية القبول في هذا السوق.[6] ويرى بأنه ضروري لأجل استعمال تحليل نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية للمنافسة[7]. ،وعرفه **Johnson et Scholes** بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أوالكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها التنظيمية

---

[1] Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995,p10.-

[2]Kamel Hamdi, IBID, P20-

[3]- Godet Michel, respective et planification strategique, Economica dinos, paris, 1985,p 189.

[4] - Pierre Corson, La gestion financier de l'entreprise, 7eme Edition dunon, paris, 1985,p15.

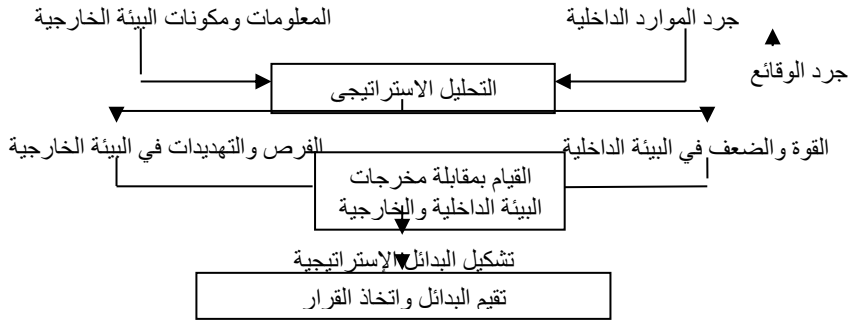
[5] - Kamel Hamdi,opcit.

[6] - Olivier Mier, diagnostic stratégique, dunor, paris,2005 ,p 37

[7] - IBID, p56.

بحيث يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي[1]،وعرفه **Thomson** على انه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة،واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل الأداء[2].

4-أهمية استخدام التشخيص الإستراتيجي في إتخاذ القرار: يذكر فلاح حسن أهمية التحليل الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي الذي يعتبر كمدخل لإتخاذ القرار،إذ يرى أنه يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتشخيص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وصولا الى عملية الموائمة بينهما وبالتالي تحديد الموقف،ومنه إتخاذ القرار[3]، يلعب التحليل الإستراتيجي دور كبير في تحديد وصياغة البدائل الإستراتيجية،وتوفير المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية ليستفيد منها متخذ القرار في تقيم البدائل المتولدة عن عملية التشخيص البيئي من أجل الوصول الى إختيار البديل الذي يتلائم وظروفها البيئية والمؤدي الى تحقيق أهدافها،ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي:



شكل رقم (01) العلاقة بين التحليل الإستراتيجي وإتخاذ القرار
قربة معمر، مرجع سبق ذكره، ص176

يبين المخطط أعلاه الدور الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي وتنمية البدائل الإستراتيجية للوصول الى تقييم هذه البدائل وإختيار أفضلها مما يدل على أهمية هذا الأسلوب في مساعدة متخذي القرارات في الوصول الى القرار الكفء، بما يوفره من معلومات دقيقة و في الوقت الضروري لها.

إن الدور الذي تلعبه المعلومات الصحيحة و في الوقت المناسب في التحليل البيئي واتخاذ القرار يتطلب من المؤسسة البحث عن الوسائل التي تساعدها على توفير المعلومات كون نجاح التشخيص وتنمية البدائل واتخاذ القرار يتوقف بدرجة كبيرة على توفر المعلومة.

ثالثا: أساليب التحليل الإستراتيجي ودورها في إتخاذ القرار الإستراتيجي.

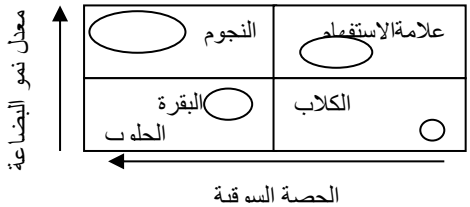
يمثل الخيار الإستراتيجي أهمية بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ يتم إختيار بديل من بين البدائل التي تم تنميتها على أساس نتائج تحليل البيئة، ولإتخاذ القرار المناسب يتم الإستعانة بأدوات التشخيص الإستراتيجي لتحديد البديل الملائم.

---

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص253.
[2] - نفس المرجع ، ص 253
[3] - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره،ص 271.

1: أسلوب تحليل المحفظة:إن الهدف من تحليل المحفظة يتمثل في تحديد الموقع الإستراتيجي لكل نشاط ،من خلال جاذبية الصناعة والقوة التنافسية ، لكل منتج /السوق[1]،إن هذا يوضح أهمية هذا الأسلوب في إتخاذ القرار بالإعتماد على تحديد مركز مجال النشاط الإستراتيجي على خانات المصفوفة لكل أسلوب من أساليب تحليل المحفظة.

1-1 مصفوفة المجموعة الإستشارية لبوسطنBCG :يتم إتخاذ القرار بالإعتماد على البدائل الإستراتيجية المعدة في الخانات الأربع المتكونة نتيجة التقاطع بين الحصة السوقية ومعدل النمو، والمتمثلة في خانة علامة الإستفهام،البقرة الحلوب،الكلاب،النجوم،مما يساعدها على الإنتقال بين هذه الخانات، وإختيار البديل الأفضل الذي يتلائم والظروف البيئية المحيطة بها،وهذا ما يؤكده المفهوم المتمثل في أنها تقوم بدراسة حافظة النشاطات وتقييم الوضعية التنافسية والمالية بالإعتماد على الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، وتتجزأ إلى أربع وضعيات أساسية تسمح بمعرفة موقع المؤسسة،وإتخاذ التدبير والقرارات الهادفة الى توجيهها نحو الموقع الأفضل[2]،هذا المفهوم يبين أهمية الأسلوب في إتخاذ القرار من خلال الإختيار بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم(02) مصفوفة حصة النمو و دورها في إتخاذ القرار
قربة معمر،مرجع سبق ذكره،ص179

نلاحظ أن الخانات التي سبق شرحها والدوائر الموجودة في كل خانة المتباينة الأحجام،نتيجة تحليل الأنشطة لتوضيح أداء كل نشاط،مما يتيح للمؤسسة إتخاذ القرار المناسب .

2-1 مصفوفة ADL(arther.D littel) : على أساس أبعاد هذا النموذج يتم تحليل وضعية المؤسسة و بالتقاطع بين درجة النضج في النشاط ،والوضعية التنافسية للمؤسسة يتم تشكيل الخلايا للمصفوفة وعلى أساسها يتم صياغة البدائل الإستراتيجية وتقييمها للإستفادة منها في إختيار البديل الأفضل الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة، والشكل الموالي يبين لنا خصائص النموذج ومسامته في إتخاذ القرار الإستراتيجي.



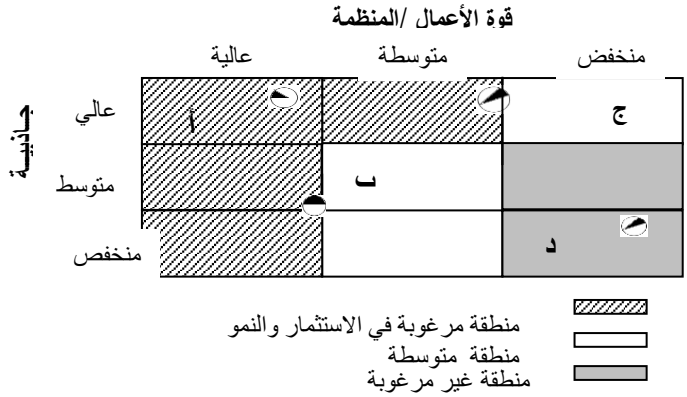
[1] - معمر قربة،مرجع سبق ذكره،ص178.

[2] - إلياس بن ساسي، تمويل إحتياجات التنمية المحلية، رسالة ماجستير(أعمال غير منشورة) جامعة ورقلة،2002\2003، ص 15.

الشكل رقم (03) نموذج مصفوفة arther.D littel
معمر قربة،مرجع سبق ذكره،ص180

إن الشكل يوضح الدور الذي تلعبه هذه المصفوفة في إتخاذ القرار،بما تقدمه من معلومات لمتخذ القرار بالإستناد عليها كقاعدة معلومات إستراتيجية مستمدة من تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة على أساس الأبعاد المكونة لها،والشكل يوضح الحاجة للتمويل والخطر الصناعي الذي قد يهدد المؤسسة، إذ يتوجب عليها في حالة ما إذا كان نشاطها في مرحلة النمو،والوضعية التنافسية ملائمة و تكون في الحاجة للتمويل، البحث في طرق التمويل الممكنة وأثرها على العائد للوصول الى البديل الأفضل و من ثم إتخاذ القرار في طريقة التمويل ذات المردودية، أما في حالة الوضعية التنافسية الهامشية أين تكون حاجة التمويل كبيرة جدا فقد تختار التخلي على بعض الأنشطة التي ترى أنها ذات عائد ضعيف.

3-1 مصفوفة جنرال الكتريكGE: يتم إتخاذ القرار في هذا الأسلوب بالإعتماد على جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية التي تؤدي الى وجود ثلاثة ألوان ،يتم فيها بناء إستراتيجيات وفق نتائج تحليل البيئة،مما يوفر لمتخذ القرار مجموعة من الخيارات، يعمل على تقييمها وإختيار أفضلها، ومن الشكل الذي قدمه مؤيد السعيد يمكن إستنتاج أهميته .



الشكل رقم(04) شبكة جنرال إلكتريك لتخطيط الأعمال

مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ص181.

على أساس ما يوفره هذا الأسلوب من معلومات ومن الشكل (4) نلاحظ أن الشركة تتمتع بمركز قوي، حيث يمثل نصيب السوق 75% في صناعة جذابة جدا ،وهذا ما تعكسه الدائرة أ، أما الدائرة ب فهي تمثل وحدة أعمال تتمتع بـ 50 % من السوق، إلا أن الصناعة غير جذابة والمركز فيها فوق المتوسط، في حين تعكس الدائرة (د-ج) أن نصيب الشركة ضعيف من السوق،ولا تحتل مركز قوي في الصناعة[1]. إن هذا التحليل الذي يقدمه أسلوبGE يساعد المؤسسة على إتخاذ القرار المناسب لوضعيتها وفق الظروف المحيطة بها.

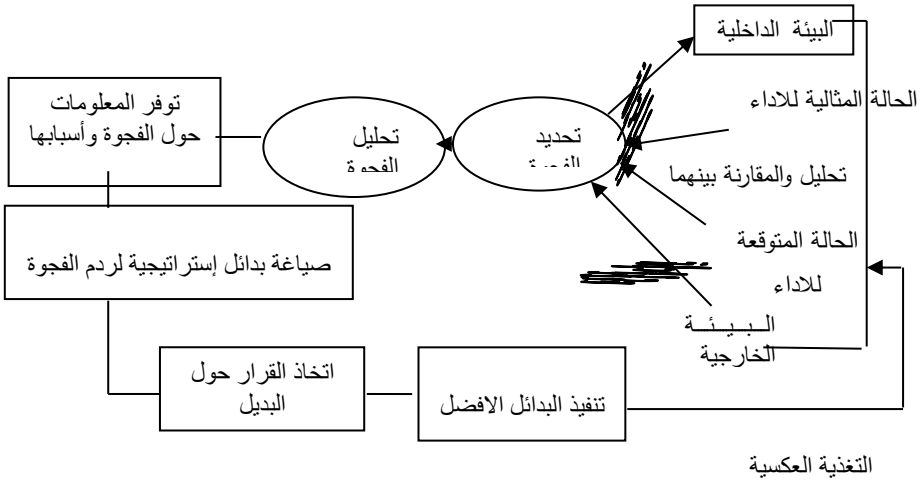
[1] - نفس المرجع، نفس الصفحة.

2:أسلوب تحليل الفجوة: إن شعور إدارة المؤسسة بوجود فجوة يدفع بها للبحث عن إستراتيجيات جديدة تساعدها على تحقيق الغايات المنشودة من أجل تقليصها،فعملية البحث عن العوامل المساعدة، تتوجه الى تحليل البيئة الداخلية والخارجية مما يساعدها على إتخاذ القرار حول إختيار واحدة أو مجموعة من التوجهات التالية[1] :

- ✓ زيادة طموح المنظمة بما يساوي قدراتها؛
- ✓ إمكانية التريث في زج كل الطاقات لتحقيق الطموح؛
- ✓ السعي لتوسع هيمنتها البيئية و بوسائل عدة.

إن إستخدام إستراتيجيات جديدة لردم الفجوة لا يمكن تحقيقه إلا عن بتحليل الأداء الحالي والمستقبلي،والأداء في الماضي وربطه بالمكونات والمتغيرات البيئية لتوفير معلومات صحيحة ودقيقة يتعتمد عليها في إتخاذ القرار بتغيير أوتعديل الإستراتيجية الحالية بما يتفق ورسالتها ورؤيتها المستقبلية في ظل متغيرات البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.

مما سبق يتبين أن أسلوب تحليل الفجوة له دور أساسي في توفير المعلومات المساعدة على إتخاذ القرار الإستراتيجي المؤدي لردمها ،ويمكن تلخيص هذا دور في الشكل التالي:



شكل رقم(05) دور أسلوب تحليل الفجوة في تنمية البدائل الإستراتيجية و إتخاذ القرار

قربة معمر، مرجع سبق ذكره،ص 183

3: تحليلSWOT : يمكن أن يستخدم تحليل Swot لغرض إتخاذ القرارت الهامة ،مثل قرار التوسع، أو دخول سوق جديدة، حيث تكون مدعمة بمعلومات دقيقة وموضوعية، إن أداة تحليل Swot هي أداة قوية و مفيدة تسمح للمؤسسة بتكوين صورة عن وضعها مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات تكون أكثر حكمة و أفضل توقيتا، وفرص نجاحها أقوى[2].

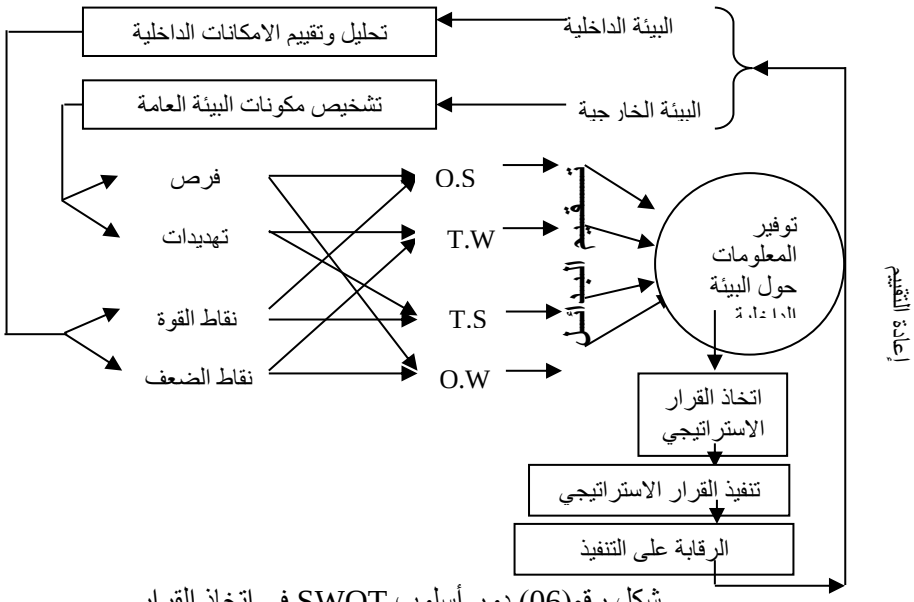
نستنتج من هذا المفهوم مدى إمكانية إستخدام Swot في إتخاذ القرار من خلال نتائج تحليل البيئة ،والعمل على الربط بين مخرجاتها ،لتعطي للمؤسسة مجموعة من البدائل لكل وضعية تكون فيها، وعلى أساسها يتم إختيار البديل الأفضل الذي يمثل قرار إستراتيجي.

[1] - قربة معمر، مرجع سبق ذكره، ،ص182.

[2] - قربة معمر، مرجع سبق ذكره،ص-ص184.183 .

إن أهمية هذا الأسلوب في إتخاذ القرار تكمن فيما يقدمه من معلومات حول البيئة الخارجية وما توفره من فرص يمكن إستغلالها وتهديدات قد تؤثر عليها، وكذا نتائج تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، حيث تعتبر هذه النتائج كنظام معلومات أساسي تعتمد عليه الإدارة العليا في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، ويرى **عبد الرضا** أن أهمية الأسلوب تكمن في تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات كخطوة أولى ،تليها عملية تحديد الموقف التنافسي وفي الأخير البديل الإستراتيجي،[1] إن هذا المفهوم لدليل قوي على دوره في توفير المعلومات حول البيئة الداخلية و الخارجية والأحداث الواقعة فيها،ومن خلال البدائل التي يتم تنميتها على أساس نتائج التحليل، والربط بين نتائج تحليل البيئتين يدل على أهميته في إتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يعمل على تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة

ومما سبق يمكن تلخيص كيفية الإستفادة من أسلوب SWOT في توفير المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الشكل التالي



شكل رقم(06) دور أسلوب SWOT في إتخاذ القرار

قربة معمر، مرجع سبق ذكره ص 185

خاتمة: ختاما لهذه الورقة البحثية التي عالجنا فيها المفاهيم المرتبطة بالقرار الإسترتيجي وإمكانية استخدام التشخيص الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرار خلصنا إلى:

أن صناعة القرارات الإستراتيجية الفعالة والكفؤة تتم عبر سلسلة معقدة من الخطوات للوصول إلى القرار الإستراتيجي الفعال كونها تحتاج لوقت أطول وأدوات أدق في صناعتها، متمثلة في أربع نماذج أساسية وفق لما قدمه mintzberg، تؤدي إلى نتيجة واحدة متمثلة في

[1] - قربة معمر، مرجع سبق ذكره،ص184.

الوصول إلى القرار الإستراتيجي الفعال رغم الاختلاف فيما بينها، حيث يتوقف استعمال كل نموذج على حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها و الظروف البيئية المحيطة بها.

أن التحليل الإستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة وصياغة البدائل الإستراتيجية،وتوفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة بها،بإستخدام أدوات التحليل المتمثلة في تحليل المحفظة،تحليل الفجوة، وأسلوب SOWT، الذي يمكن إعتباره كمدخل لإتخاذ القرار،فمن خلال تحليل ودراسة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات والموائمة بينهما، يتم صياغة البدائل وإتخاذ القرار.

تساعد أدوات التحليل الإستراتيجي المؤسسة على تشخيص وضعيتها الماضية والحاضرة والمستقبلية لتتمكن من جمع المعلومات حول إمكانيتها الداخلية وتحديد وضعها التنافسي، والعمل على الربط بين البيئتين، حيث لا تستطيع تشخيص وضعيتها إلا من خلال إنتهاج هذه الأدوات التي تتطلب توفر معلومات دقيقة عن بيئتها وتعبئة جيدة.

المراجع:

1- فلاح حسن عداي الحسيني،الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها،مداخلها،عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان،ط2، 2006..
2- طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية:منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان ، 2007.
3- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2005.
4- نعيم إبراهيم الظاهر،الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والتحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،عمان،2009.
5- سلمان سامي تيسير،كيف تنمي قدرتك على إتخاذ القرار،مركز الأفكار العالمية، نيويورك، 1998.
6- قربة معمر، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البليدة، أكتوبر، 2012.
10 إلياس بن ساسي، تمويل إحتياجات النمو الداخلي للمؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، رسالة ماجستير(أعمال غير منشورة) جامعة ورقلة،2002 \2003.
11 هشام مصطفى عبد العزيز ، خصائص القرار الإستراتيجي،موقع مفكرة الإسلام،، تاريخ الزيارة: 10-12-2010.
12 Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995.
13 Godet Michel, respective et planification strategique, Economica dinos, paris, 1985.
14 Pierre Corson, La gestion financier de l'entreprise, 7eme Edition dunor, paris, 1985.
15 Olivier Mier, diagnostic stratégique, dunor, paris,2005.
16 Glueck et autre, business polcy and strategic manegment, hall international booc,USA , 1979.
17 mintezberg.H, quinn, hte stratgey process concepts and contexts, hall internationalbooc, USA, 1991.