

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: إدارة مالية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج *SWOT*
لإتخاذ القرارات المناسبة

تحت إشراف:

من إعداد:

د. سعودي بلقاسم

- الباهي السعيد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
د. سعودي بلقاسم	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ...

إلى إخواني وأخواتي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأساتذة الكرام

إلى كل الأصدقاء

"الباهي السعيد"

شكر وتقدير

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ ﴾ [البقرة: 172]

الحمد لله نعمه ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى أن أعاني ويسر لي الدرب لأبلغ هذا المستوى، لك الحمد بي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

بكل إمتنان وعرفان، أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والإحترام إلى الأستاذ الدكتور سعودي بلقاسم حفظه الله، الذي ساهم بالكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل علينا

إطلاقاً بتوجيهاته القيمة، والتي كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه المذكرة

وكما أشكر أعضاء اللجنة المستقبلين على تقبيلهم هذه المذكرة

والمساعدات سواء من قريب أو بعيد،

"الباهي السعيد"

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الأشكال
I	المقدمة العامة.....
12	الفصل الأول:.....الإطار النظري لعملية إتخاذ القرار
13	تمهيد.....
14	المبحث الأول:..... ماهية عملية إتخاذ القرار
14	المطلب الأول:..... مفهوم وأهمية إتخاذ القرار
14	الفرع الأول..... مفهوم إتخاذ القرار
15	الفرع الثاني :.....اهمية إتخاذ القرار
16	المطلب الثاني :.....مراحل وخصائص عملية إتخاذ القرار
16	الفرع الاول :..... مراحل عملية إتخاذ القرار
21	الفرع الثاني:.....خصائص عملية إتخاذ القرار
22	المبحث الثاني:..... تصنيف القرارات وعناصر إتخاذ القرار
22	المطلب الأول:..... تصنيف القرارات
26	المطلب الثاني :.....عناصر عملية إتخاذ القرار

28	المبحث الثالث:.....المشكلات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
29	المطلب الأول :العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
31	المطلب الثاني:.....مشكلات ومعوقات عملية اتخاذ القرار
34 خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني:.....الإطار النظري لبيئة المؤسسة وكيفية تحليلها باستخدام نموذج SWOT
36تمهيد
37	المبحث الأول:..... ماهية بيئة المؤسسة
38	المطلب الأول:..... مفهوم بيئة المؤسسة
38	المطلب الثاني:..... أهمية وخصائص بيئة المؤسسة
38	الفرع الأول:..... خصائص البيئة
39	الفرع الثاني:اهمية تشخيص بيئة المؤسسة
41	المبحث الثاني:..... مكونات بيئة المؤسسة
41	المطلب الأول:..... البيئة الداخلية للمؤسسة
41	الفرع الأول:..... مفهوم بيئة المؤسسة الداخلية
42	الفرع الثاني:.....أهمية تقييم وتحليل البيئة الداخلية
42	الفرع الثالث:.....عوامل البيئة الداخلية
43	الفرع الرابع:..... تأثير البيئة الداخلية على إتخاذ القرار
44	المطلب الثاني:..... البيئة الخارجية للمؤسسة
45	الفرع الأول:..... مفهوم البيئة الخارجية

45	الفرع الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
46	الفرع الثالث: عوامل البيئة الخارجية
50	الفرع الرابع: تأثير البيئة الخارجية على عملية إتخاذ القرار
51	المبحث الثالث: نموذج التحليل الرباعي (SWOT)
51	المطلب الأول: مفهوم ونشأة مصفوفة SWOT
51	الفرع الأول: نشأة مصفوفة SWOT
53	الفرع الثاني: مفهوم مصفوفة SWOT
54	المطلب الثاني: عناصر ومراحل إعداد مصفوفة SWOT
54	الفرع الأول: عناصر مصفوفة SWOT
62	الفرع الثاني: مراحل إعداد مصفوفة SWOT
63	المطلب الثالث: أهمية تحليل نموذج SWOT عند إتخاذ القرارات والاستراتيجياته
63	الفرع الأول: أهمية تحليل مصفوفة SWOT عند إتخاذ القرار
64	الفرع الثاني: إستراتيجيات تحليل مصفوفة SWOT
65	المطلب الرابع: نظرة على مزايا وعيوب نموذج SWOT
67	الفرع الأول: مزايا وعيوب نموذج SWOT
69	الفرع الثاني: أمثلة من أرض الواقع على إستخدام نموذج SWOT
73	خاتمة الفصل الثاني
74	الخاتمة العامة
77	قائمة المراجع

رقم الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
17مراحل عملية اتخاذ القرار.	1
31العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.	2
40بيئة المؤسسة وعلاقة تأثير بين مكوناتها.	3
63شكل نموذج SWOT.	4
66الإستراتيجيات المتعمدة عند تحليل SWOT	5
71تحليل بيئة شركة Scholefield Construction Law	6

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

شهدت الآونة الأخيرة تغييرات جذرية من حيث المنافسة المتقدمة بين المؤسسات، حيث أصبح نجاح المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها و تعظيم أرباحها وتحقيق مصالح مختلف الأطراف وهذا مرتبط بعدة متغيرات، من أهمها قدرتها على التكيف مع بيئتها، حيث لم تعد الأساليب والسياسات التقليدية المعتمدة في الأساس على الخبرة والإحساس على إعطاء نتائج مرضية.

فإن اتخاذ القرارات المناسبة أصبحت عملية معقدة، لما لها من أهمية وتأثير في ضمان إستقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية، فهي عملية تتصف بالعقلانية ولا يوجد مكان لإلتخاذها بعشوائية لأنها تمثل الركن الأساسي في العملية الإدارية، وتعتبر الناتج النهائي لخصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والجدل، والدراسات، التي تمت في مستويات مختلفة في المؤسسة.

ويقوم تشخيص بيئة المؤسسة على دراسة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، التي تؤثر على قراراتها ونشاطها، وهذا ما دفع المؤسسات في العالم الحديث بإعتماد على أدوات ونماذج التحليل الإستراتيجي للخروج بأفضل القرارات، ولعل أبرز النماذج التي تم إعتماها من طرف المسير مصفوفة التحليل الرباعي SWOT، لإعتباره المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المؤسسات، والذي يساهم في الأخير بتقديم العلاجات المناسبة للحالات الإستراتيجية التي تتميز بالتعقيد، من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية إتخاذ القرارات.

1. إشكالية الدراسة

وإنطلاقاً مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء من خلال هذه الدراسة على مفهوم بيئة المؤسسة وكل أبعادها وتصنيفاتها المتمثلة في البيئة الداخلية من (نقاط قوة وضعف) والبيئة الخارجية من (فرص وتهديدات)، وتناولنا أيضاً في هذه الدراسة نشأة وأهمية أداة التحليل الإستراتيجي SWOT وكيف تبرز أهميتها عند تشخيص بيئة المؤسسة لجعلها قادرة على إتخاذ القرارات المناسبة

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

✓ كيف يساهم تشخيص بيئة المؤسسة بإستخدام نموذج SWOT في إتخاذ القرارات المناسبة؟

وإنطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي ولإلمام بكافة جوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل يساهم تشخيص بيئة المؤسسة الداخلية في إتخاذ القرارات المناسبة؟

❖ هل يساهم تشخيص بيئة المؤسسة الخارجية في إتخاذ القرارات المناسبة؟

❖ هل يساهم نموذج SWOT في إتخاذ القرارات المناسبة؟

2. فرضيات الدراسة:

ولإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والأكاديمي، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردتها فيما يلي:

الفرضية العامة

✓ يساهم تشخيص بيئة المؤسسة بإستخدام نموذج SWOT في إتخاذ القرارات المناسبة.

الفرضيات الفرعية

❖ يساهم تشخيص بيئة المؤسسة الداخلية في إتخاذ القرارات المناسبة.

❖ يساهم تشخيص بيئة المؤسسة الخارجية في إتخاذ القرارات المناسبة.

❖ يساهم نموذج SWOT في إتخاذ القرارات المناسبة.

3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا في أنها تسلط الضوء على أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم في ساحات الإقتصادية بين الباحثين، بحيث يتصف تشخيص بيئة المؤسسة بإعتماد على نموذج التحليل الرباعي SWOT بأهمية كبيرة، كونها تسمح لنا بالبحث والتحليل الإستباقي والمنهجي لجميع المتغيرات وهذا ماينتج عنه عملية أكثر تنظيماً يمكن أن توفر لها مزيداً من المعلومات والأمان لإتخاذ القرارات وبالتالي تقليل من خطر إرتكاب الأخطاء، ويتميز أيضا بكونه يقدم لنا تحليل لبيئة المؤسسة الداخلية لتعرف على نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و تشخيص لبيئتها الخارجية لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

4. أهداف الدراسة:

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها مايلي:

- ❖ فهم عملية إتخاذ القرار وإعطاءه مفهوم شامل والتعرف على مراحل إتخاذه وعناصره، وأهم العوامل المؤثرة على هذه العملية الحساسة والتعرف على المعوقات والمشكلات التي تواجهها.
- ❖ تقديم إطار نظري يحدد مفاهيم بيئة المؤسسة ومعرفة مدى تأثيرها على إتخاذ القرار.
- ❖ التعرف على نموذج SWOT وإبراز أهميته في إتخاذ القرار.

5. دوافع إختيار الموضوع:

- ❖ طبيعة مجال التخصص الذي أريد البحث فيه وهو التسيير.
- ❖ فناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه نموذج SWOT في تشخيص بيئة المؤسسة لأتخاذ القرار المناسب.
- ❖ قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع .

6. منهج الدراسة:

للإجابة على الفرضيات وتفسيرها وتبرير اختيارها تطلب الأمر استخدام المنهج التاريخي وكذا الوصفي من أجل إيضاح المفاهيم المتعلقة ببيئة المؤسسة وعملية إتخاذ القرار، كما تم إستخدام المنهج التحليلي لتحديد علاقة تحليل بيئة المؤسسة بإتخاذ القرار.

7. حدود الدراسة

بالنسبة للحدود الزمانية للدراسة فقد امتدت من بداية شهر مارس 2020 إلى غاية نهاية شهر أوت 2020, أما بالنسبة للحدود المكانية للدراسة فكان من المتوقع أن يتم إجرائها في مؤسسة الكاف للعجائن ببوسعادة لكن ونظرا لتزامن هذه الدراسة مع جائحة كورونا كوفيد19 تم الاقتصار على الجانب النظري منها فقط

8. صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- ❖ تزامن الدراسة ووباء كوفيد19.
- ❖ صعوبة الحصول على الكم الكافي من المراجع.
- ❖ غلق الجامعات وكذا المكتبات.
- ❖ غلق المؤسسات والشركات.

9. الدراسات السابقة

1- عززولي إيمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، بعنوان: البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف معرفة مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه هذه البدائل في خلق المزايا التنافسية، إرثأت القيام بهذه الدراسة الأكاديمية من خلال تسليط الضوء على عدة نقاط، بدء بتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها ومعوقاتهما، قم تطرقت الى مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام هذا النوع من المؤسسات، وحاولت في الأخير إسقاط أهم النقاط التي تطرقت لها في الجانب النظري على مؤسسة جزائرية متوسطة، هي مؤسسة K-PLAST سطيف.

2- محمد علي يوسف، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، السودان، 2010 بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، وتتركز مشكلة البحث في مدى تطبيق وممارسة الإدارة

الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء فيه هذا القطاع الحيوي. ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية، وإختبرت هذه الدراسة عدة فرضيات هي: أن لدى الإدارة العليا في شركات الإتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الإتصالات، وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك إستخدم أسلوب الإحصائي، وتحديد برنامج (spss) لتحليل الإستبيانات وإختبار الفروض.

3- الهاشمي بن واضح أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، بعنوان: تأثير المتغيرات الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وتناولت هذه الدراسة احد الموضوعات الهامة المتعلقة بأداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. بإعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية هو معرفة طبيعة مايجهها من فرص وتهديدات بحيث يمكن للمؤسسة ووضع الإستراتيجية المتي تعمل على إستغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها وإستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر المحيطة بها.

4- عمر بن سيدرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013 بعنوان: التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء الزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لقد ثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها الفعال في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة على مستوى الإقتصاديات التي تبنيتها كإستراتيجية تنموية، وبالنظر لخصوصيتها التنظيمية والإدارية فهذه المؤسسات ذات طبيعة خاصة من حيث سلوكها الإستراتيجي، الذي غالبا ما يكون كرد فعل مبني على الخبرة والتجربة الشخصية للمسير، وعلى هذا الأساس، فالتحليل الإستراتيجي كمدخل علمي ومنهجي لتحديد إستراتيجيات التعامل مع البيئة المحيطة يمثل ركيزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبناء المزايا التنافسية وإستدامتها في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها، ومختلف التحديات الناتجة عن تطورات الأوضاع الإقتصادية في الجزائر على التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء وتطوير مزاياها التنافسية.

ما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة هو وضع إطار نظري لعملية إتخاذ القرار، و لبيئة المؤسسة ومكوناتها سواء الداخلية أو الخارجية والتعرف على نموذج SWOT ومراحل إعدادة ومعرفة مدى تأثير بيئة الداخلية والخارجية على عملية إتخاذ القرار المناسب.

10- هيكل الدراسة:

للإحاطة بجميع جوانب الدراسة وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول الذي هو بعنوان "الإطار النظري لعملية إتخاذ القرار" تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تعلق بماهية علمية إتخاذ القرار، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تصنيف القرارات وعناصر إتخاذ القرار، وبالنسبة للمبحث الثالث تعلق بالمشكلات والعوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار أما الفصل الثاني بعنوان "الإطار النظري لبيئة المؤسسة وكيفية تحليلها بإستخدام نموذج SWOT" وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تعلق بماهية بيئة المؤسسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبالنسبة للمبحث الثالث تعلق بنموذج التحليل الرباعي (SWOT) .

الفصل الأول:

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تتصف عملية إتخاذ القرار بالرشد والعقلانية، وتتغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع وظائفها من تخطيط تنظيم، توجيه ورقابة، وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو على مستوى اداري دون سواه. إن عملية إتخاذ القرار من أهم مكونات العملية الإدارية ولبها الرئيسي، فالخطأ أو القصور في القرار المتخذ يترتب عليه إختيار كل مرتبات الحدث.

فأي مسؤول يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكى يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين، حيث أن المسير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

ومن خلال هذا المنطلق يأتي هذا الفصل والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة عناوين رئيسية والتي تتمثل فيمايلي:

- المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: تصنيف القرارات وعناصر إتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: المشكلات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الاول : ماهية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الحساسة والهامة في حياة الافراد أو المنظمات وحتى الدول، حيث أن الكثير من الاجراءات وخطوات العمليات تتوقف على لحظة معينة هي لحظة اتخاذ القرار. إن فشل أو نجاح هذه العملية يقاس من خلال ثلاثة معايير وهي الفاعلية، الكفاءة والإنتاجية.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرار هي جوهر الحياة برمتها، وتعد من المواضيع المهمة التي تلعب دورا محوريا في كفاءة وفعالية المؤسسة، وأحد اهم أسس علم الإدارة.

وتعددت المفاهيم والتعريفات لعملية إتخاذ القرار والتي تم وضعها من طرف العديد من الباحثين والمختصين وأن جميعهم يؤكد على أن اتخاذ القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة البدائل أو الحلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار أو لاختيار أحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الاهداف التي يبتغيها متخذي القرار.¹

وكما عرف برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اوتوماتكية أو ردود فعل مباشرة"²

و أيضا يمكن تعريفه على أنها "مجموعة الخطوات التي تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد معايير القرار وتحديد قيم أو أوزان لكل من هذه المعايير، ومن ثم العمل على تطوير البدائل وتحليلها واختيار البديل الذي يمكن أن يحل هذه المشكلة، ثم البدء بتنفيذ البديل المختار وأخيرا تقييم فعالية القرار".³

وعرفه "تتباوم وزملاؤه" على أنه (الإختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعة البدائل).⁴

ومن المفاهيم السابقة نجد أن القرار يقوم على ركنان أساسين هما :

- 1 - منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات (مدخل علمي لاتخاذ القرار)، دار وائل للنشر ،عمان (الاردن)، 2009، ص13.
- 2 - سليم بطرس جلد، اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالية، دار الراهبة للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2009، ص 15.
- 3 - حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان (الاردن) ، 2014، ص 35.
- 4 - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات- اتصالات- إتخاذ القرارات)، مؤسسة الشباب جامعة الاسكندرية (مصر)، الأزهر، 2002، ص 65.

- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، على الأقل بديلين كحد أدنى وأن يقوم الشخص بالاختيار بينهما.
- أن يختار الشخص وإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف، فالقرارات تكون مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية.

فصنع القرار جزء لا يتجزأ من الإدارة الحديثة، بشكل أساسي يتم اتخاذ القرار العقلاني أو السليم كوظيفة أساسية للإدارة، ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف القرار على أنه مسار عمل يتم اختياره عن قصد من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف تنظيمية أو إدارية.

الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية كبيرة من الناحيتين العلمية والعملية، تستمد هذه عملية أهميتها من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.¹

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد تظهر من خلال تعدد القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين.²

أما بالنسبة لأهميتها على مستوى المؤسسة، فهي تتزايد بتزايد درجة تعقيدها نتيجة لتضخم حجم المؤسسات وانفتاحها على البيئات المختلفة، ولسرعة التغييرات التي أصبحت تتميز بها الحياة العامة، ويعود السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى كونها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.³

كذلك فإن هذا الموضوع له أثارا كبيرا في حياة المؤسسات، بحيث يرتبط بنشاطات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها، كما يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول الجوانب السلوكية للعملية والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار، بالإضافة لذلك فقد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزا لأهمية المؤسسة، وإلى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بهذه العملية في العلوم السلوكية وغيرها.⁴

1 - نادية ايوب، نظرية القرارات الادارية، دار زهران، دمشق، سوريا، 1997، ص4.

2 - سليم بطرس جادة، المرجع السابق، ص14.

3 - صبرينة ترغيني: واقع تطبيق الأدوات المساعدة في إتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد،

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60877>

الصفحة108-123 (2018) تم الطلاع عليه: 2020/08/17

4 -سليم بطرس، المرجع السابق، ص15.

ومن ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرارات تتطلب تحليل كمي يعتمد على الطرق الرياضية المختلفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة، حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية التي تساعد المدير على اتخاذ القرار الذي يحقق الأهداف المرغوبة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار، وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطوير العملية بطريقة فعالة، فاتخاذ القرار مهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في غضون الوقت والميزانية المحددة و يبحث عن أفضل بديل، ويستخدم الموارد بشكل صحيح ويرضي الموظفين في مكان العمل ونتيجة لذلك يمكن تحقيق الأهداف أو الأهداف التنظيمية حسب النتيجة المرجوة.¹

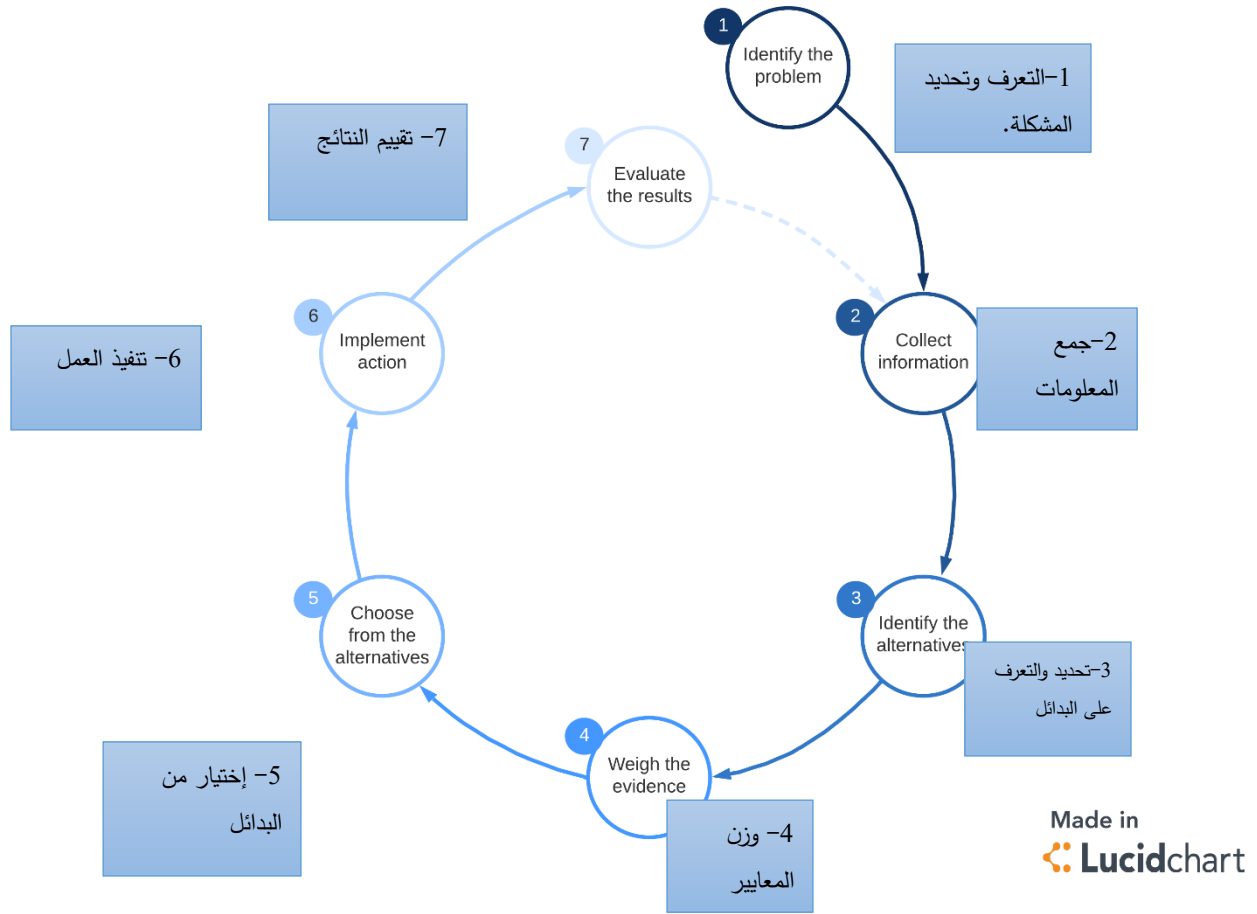
المطلب الثاني: مراحل وخصائص عملية اتخاذ القرار

الفرع الاول : مراحل عملية اتخاذ القرار

تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية، كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات، وذلك بهدف لوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة وكل تصنيف يمثل نظر معينة، وبشكل عام يمكن اجمال مراحل عملية إتخاذ القرار في الشكل التالي:

¹ - صبرينة ترغيني، المرجع السابق

الشكل (1-1): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: <https://www.lucidchart.com/blog/decision-making-process-steps>

1- تحديد المشكلة (إدراك المشكلة)

تعرف "المشكلة"¹ بصورة عامة بأنها الفرق بين الوضع الحالي والوضع المنشود، والمشكلة بين المنظمات تعتبر مسألة نسبية كما يعتبر مشكلة بالنسبة لمدير قد لا يكون بالنسبة لمدير آخر.

وحتى يتم إدراكها وتحديدها بسهولة ينبغي طرح الأسئلة التالية:

- هل هناك اختلاف فعلي بين ماهو كائن وبين ما يجب ان يكون؟
- هل هذا الاختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القرار؟
- هل أن متخذ القرار مهتم بهذا الاختلاف والعمل بشأن حله؟
- هل أن لمتخذ القرار القدرات والأموال الكافية للعمل على حل هذا الاختلاف؟

إن الاقتناع بوجود مشكلة هو بداية مرحلة تحديدها، وتظهر هذه القناعة عندما يكون الأداء الحالي لأعمال مختلفا عما كان متوقعا، فمثلا انخفاض المبيعات في الموسم الحالي عما كانت عليه في الموسم الماضي، يعبر هذا الموقف عن وجود مشكلة أو قد تظهر زيادات واضحة في مجموع المصاريف عما كانت عليه في السابق.

وتتضمن مرحلة تحديد المشكلة الخطوات الفرعية التالية²:

- **الاستكشاف** : ويقصد به متابعة الموقف الحالي وملاحظة أية اشارات قد تكون دليلا على وجود مشكلة .
- **التعرف الدقيق على المشكلة والتعرف على اسبابها** : ويكون ذلك من خلال التحديد الدقيق للاختلاف أو عدم التوازن بين الوضع الحالي والوضع المنشود، أي التمييز بين الأسباب الظاهرية والأسباب الحقيقية، أي تحديد أبعادها والسبب الرئيسي لظهورها وأعراضها وأثارها.
- **تصنيف المشكلة**: من حيث هل هي مشكلة تقليدية (متكررة) أم ذات علاقة بالتخطيط ورسم السياسات في المنظمة (جوهرية)، أم هل هي مشكلة طارئة (عرضية)، بالإضافة إلى تحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادرها وطرق الحصول عليها.

¹ - ليس بالضرورة ان تكون هناك المشكلة هي حالة سلبية تعبر عن حالة تدهور او تدني في مستويات الانتاج او البيع او الجودة ، بل قد تكون مهمة او مشروع او تحديات تؤدي الى التطور او التنمية لواقع الحالة ، ويعني ذلك نشاط ايجابي. <https://mawdoo3.com> تم الإطلاع عليه: 2020/08/14

² - حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى ،مرجع سابق، ص 39-40.

2- تحديد معايير القرار:

المعايير عبارة عن علامات تستخدم لمعرفة المشكلة ما، وإذا لم توجد المعايير فلن نعرف أبدا المشكلة الموجودة، أو نعرف بوجودها بعد أن تصل الى مستوى خطير، وتحديد المعايير مسؤولية تقع على عاتق المشرف عادة على الرغم من أنها يمكن أن تحدد في بعض المجالات من قبل الإدارة العليا.¹

3- تحديد اوزان المعايير:

إن المعايير التي يعتمد عليها متخذ القرار عادة ما تكون غير متساوية من حيث الأهمية في تأثيرها على موضوع القرار، حيث منها من يحتل المستوى الأول من حيث الأهمية، ومنها من يحتل أهمية أقل، لكنها جميعا تعتبر مهمة ولو بدرجات مختلفة، ومن هنا تأتي هذه المرحلة لإعطاء كل معيار وزنا يراه متخذ القرار، معبرا عن أهمية كل معيار.²

4- تحديد البدائل الممكنة:

تتضمن هذه الخطوة تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، والمطلوب هنا هو فقط وضع قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الاختيار بينها دون تحليلها، وذلك من أجل إتخاذ القرار المطلوب.³

بجانب ان هناك العديد من الطرق المستخدمة أو الأساليب التي يمكن استخدامها في تحديد أو توليد البدائل الممكنة والتي لعل أهمها أسلوب العصف الذهني، والذي يعتبر وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين، بغية حل مشكلة أو ابتكار فكرة جديدة⁴، أي أنها طريقة عملية جماعية ابداعية، يتم فيها تجميع الأفكار من أجل التوصل إلى حل مشكلة ما أو تطوير فكرة معينة.

1 - بونظة فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007

2- منعم زمير الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص19

3 حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى، مرجع سابق ، ص41.

4 - عبد الله محمد هنانو: مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي للطالب، مطبوعة:

https://books-library.online/files/books-library.online_nooe3b67f98069a0733746b73-1602.pdf

(اطلع عليه يوم 2020/08/09)

5- تقييم البدائل:

تعتمد هذه الخطوة على المعايير والأوزان الواردة في الخطوتين الثانية والبدائل المحتملة في الخطوة الرابعة، ويتم هنا تحليل البدائل من خلال تحديد نقاط قوة وضعف كل بديل وتحديد مدى ملائمتها لتحقيق معايير القرار، وقد يتم تقليص عدد البدائل من خلال استبعاد البدائل التي لا تتفق مع معايير القرار¹.

6- اختيار البديل الافضل:

يتم في هذه الخطوة اختيار البديل الذي يعتبر الأكثر ملائمة بالنسبة للشركة اعتمادا على معايير القرار وأوزانها التي تم تحديدها مسبقا، والبديل الأفضل هو البديل الذي يعطي أعلى قيمة بين كافة البدائل²، وبالتالي يمهد ذلك لاتخاذ القرار المناسب الذي يحقق أفضل النتائج.

7- تنفيذ البديل الافضل (اتخاذ القرار):

تتضمن هذه الخطوة ادخال القرار حيز التنفيذ، ويجب على المدير في هذا المقام الانتباه للاعتبارات التالية:

- تمهيد القرار للأطراف المتأثرة به.
- ضمان التزامهم بتنفيذه.
- إعادة تقييم بيئة القرار اثناء تنفيذه.
- التأكد من عدم حدوث اي تغير في المعايير او البدائل.
- واقعية ودقة الكافية القرار.
- توفر المواد الكافية للتنفيذ.
- اختيار التوقيت والمكان المناسبين لتنفيذ القرار.

8- تقييم فعالية القرار:

تهدف هذه الخطوة الى تقييم مدى فعالية القرار والتأكد من حل المشكلة من خلال مقارنة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار مع الهدف أو الأهداف المعلنة للقرار³.

¹ حسين احمد الطروانة ،محمد ياسين موسى ، المرجع السابق ، ص42.

² المرجع السابق، الصفحة نفسها

³ حسين احمد الطروانة ،محمد ياسين موسى ، المرجع السابق ، ص ص 42-43.

الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من الخصائص المرتبطة بعملية إتخاذ القرار والتي تطرق إليها العديد من الباحثين، نذكر من بينها مايلي¹:

1- **العمومية**: تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المنظمات، سواء كانت منظمات أعمال تجارية أو صناعية أم خدمية، وكذلك من حيث أنواع القرارات وأساليب إتخاذها.

2- **الشمولية**: ينظر إلى شمولية عملية القرار من جانبين هما أنها تتضمن بحثا موسعا عن البدائل الممكنة، بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل كافة المديرين في مختلف المستويات الادارية، سواء في الادارة العليا أو الوسطى أم التشغيلية بغض النظر عن أنواع القرارات.

3- **الاستمرارية**: تعتبر عملية مستمرة من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار، كذلك فإن المشكلة محل اهتمامه يكون طابعها غالبا التغيير المستمر من مرحلة لأخرى تبعا لمتغيرات وظروف معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا، يضاف لذلك أن التغيير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغيير بشكل مستمر.

4- **التتابع**: تسيير عملية إتخاذ القرار ضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة وهي عملية متكاملة تتمثل أولى مراحلها في إدراك المشكلة وتحديدتها وتنتهي بتنفيذ القرار ومتابعته وتقييم فعاليته.

5- **الصيغة الاجتماعية**: ينظر لعملية إتخاذ القرار باعتبارها عملية ذات صيغة اجتماعية من خلال جانبين هما: الأول أنها تتأثر بعوامل نفسية ذات صلة بمتخذ القرار والمتأثرين به، والثاني أنها تتأثر بالعوامل الاجتماعية في بيئة القرار سواء كانت نابعة من داخل المنظمة أو قادمة من خارجها.

6- **المشاركة**: يفترض أن تكون عملية إتخاذ القرارات عملية تشاركية بين مختلف الاطراف ذات العلاقة بالقرار، حيث أن من شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات والخيارات والاستراتيجيات والأفعال.

7- **تعدد النماذج**: تختلف نماذج القرارات من منظمة إلى أخرى، بل يمكن أن يتبع متخذ القرار في المنظمة الواحدة نماذج مختلفة، وبطبيعة الحال فإن لكل نموذج افتراضاته، الأمر الذي يؤثر في فعالية القرار.

9- **التفكير والتحليل**: تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية ذهنية، وهي تندرج تحت عمليات التفكير المركبة، وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء أو البحث والاستطلاع من حيث تحديد المشكلة، والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد

¹ حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى، المرجع السابق، صص 45-48.

الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها، والاختيار من حيث اختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضع التنفيذ وتقييمه.

9- الصعوبة والتقييد : تتبع صعوبة عملية إتخاذ القرار من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشتمل عليها، والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول الممكنة ودراستها وتحليلها واستبعاد الحلول غير الممكنة واختيار البديل الافضل، وهي كذلك عملية مقيدة وليست مطلقة، حيث أنها تخضع لقيود ومعايير يجب تحققها لتفضيل بديل على آخر.

المبحث الثاني: تصنيف القرارات وعناصر إتخاذ القرار

هناك أكثر من تصنيف للقرارات، وبطبيعة الحال تختلف هذه التصنيفات باختلاف المعيار المتبع مثل وظائف المنظمة، ظروف إتخاذ القرار، المستويات التنظيمية في المنظمة، امكانية برمجة القرارات، وقت إتخاذ القرارات، أسلوب القرارات والنمط القيادي السائد في المنظمة.

إن عملية إتخاذ القرار تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية وفي هذا المبحث سنتعرف عليها.

المطلب الأول: تصنيف القرارات

أولاً: حسب وظائف المنظمة¹

تقوم المنظمة بأداء مجموعة من الوظائف المتنوعة التي ترتبط بالأهداف التنظيمية التي تسعى لتحقيقها، وحيث أن كل واحدة من هذه الوظائف تتضمن إتخاذ قرارات من نوع معين، فانه يمكن تصنيف القرارات تبعاً لهذه الوظائف كمايلي:

- **قرارات الإنتاج:** وهي القرارات الخاصة بأنشطة وعمليات وظيفة الإنتاج التي تهدف إلى تحويل عناصر الانتاج من خلال العمليات الانتاجية إلى سلع وخدمات.
- **قرارات التسويق:** المتعلقة بإتمام الوظائف التسويقية المختلفة، مثل الاتصال والتبادل والترويج والتسعير ووظائف تسهيلية أخرى.
- **قرارات المالية والمحاسبة:** وتتعلق بالتمويل وإدارة الاستثمار وإيصال المعلومات المالية إلى المستفيدين وإجراء التحليلات المالية وغيرها.

¹ حسين احمد الطروانة ، محمد ياسين موسى، المرجع السابق ، ص ص 245-279.

- **قرارات ادارة الموارد البشرية:** وهي القرارات ذات الصلة بسياسات وممارسات وأنظمة الموارد البشرية التي يكون لها تأثير في سلوك واتجاهات وأداء الموظفين.
- **قرارات ادارة المواد:** وهي القرارات الخاصة بوظيفتي شراء وتخزين المواد في المنظمة.
- **قرارات العلاقات العامة:** وترتبط بالجهود والأنشطة الخاصة ببناء علاقات طيبة بين المنظمة وجمهورها (المتعاملين معها من موردين وزبائن...).
- **قرارات الشراء والتصنيع:** يجب على صاحب القرار ان يقوم بالتخطيط لقرارات الشراء (عملية التمويل) والتي تعتمد على قرارات التصنيع (عملية الانتاج). أي أن عملية التمويل فيما يخص المواد الخام او المنتجات نصف مصنعة التي تكون بدورها جزء هام في عملية الانتاج ، وكذلك ما يمس الانشطة الادارية الخدمائية¹.

ثانيا: حسب ظروف او بيئة القرار²

- تعرف بيئة القرار بأنها مجموعة المعلومات والبدائل والقيم المتاحة وقت إتخاذ القرار، وتصنف القرارات وفقا لحجم المعلومات وظروف إتخاذها أو بيئاتها إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:
- **قرارات تتخذ في ظروف التأكد:** تكون بيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج متوقعة ومضمونة ومؤكدة.
 - **قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة:** هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع.
 - **قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:** هي القرارات التي تتخذ في ظروف لايعرف عنها صانع القرار كل البدائل ولانتائجها ولاتوزيعها الإحتمالي.

¹ - بدري محمد، المحاسبة التحليلية كنظام معلومات لاتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة حالة مقاطعة نفظال للتسويق وحدة تبسة 812)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة ومالية، جامعة ام البواقي (الجزائر)، 2013، ص66.

² - عزيزي وداد، بوفروم حنان: **فعالية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل، 2009. موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي <https://iefpedia.com/arab> تم الإطلاع

ثالثا: حسب المستوى التنظيمي

- الأصل أن تتخذ القرارات ضمن كافة المستويات التنظيمية في أي منظمة، وذلك لأن طبيعة القرارات المتخذة ضمن مختلف المستويات تكون داعمة لبعضها البعض، ويمكن تصنيف القرارات وفقا للمستويات التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :
- 1- **قرارات استراتيجية:** وهي القرارات التي تقع ضمن مسؤولية الادارة العليا في المنظمة، وتتعلق القرارات في هذه الحالة بالتوجه العام للمنظمة والقيم والأهداف طويلة المدى، ويتسم هذه القرارات بأنها الأكثر خطورة بسبب أهميتها من جهة وارتباطها بالمستقبل من جهة اخرى.
 - 2- **قرارات ادارية:** وهي القرارات التي تتخذ ضمن مستوى الادارة الوسطى في المنظمة، وتكون داعمة للقرارات الاستراتيجية، مثل أعداد الميزانية السنوية، تحليل الربحية...
 - 3- **قرارات تشغيلية:** وهي القرارات الخاصة بمستوى الادارة التشغيلية في المنظمة، وتتسم بأنها قرارات يومية أو شبه يومية تدعم القرارات التنظيمية (الادارية)، وهي ذات مدى قصير وتكلفة قليلة.

رابعا: حسب امكانية برمجتها¹

تصنف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها إلى نوعين رئيسيين هما :

- 1- **القرارات المبرمجة:** وتعرف بأنها القرارات التي تتعلق بمعالجة المشاكل التنظيمية الروتينية والمتكررة والتي يمكن التعامل معها باستخدام اجراءات محددة ، فهي تتعلق بالمشاكل اليومية التي لا تحتاج إلى جهد ذهني كبير ومطول في التعامل معها.
- 2- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي تتناول مشاكل تنظيمية ليست روتينية وغير متكررة بل متجددة، وما يميزها عن القرارات المبرمجة أنها تحتاج تفكير طويل وجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بالإضافة إلى إجراء الدراسات والبحوث من أجل توفير المعلومات الضرورية لاتخاذها.

¹ - عزيزي وداد، بوفروم حنان، المرجع السابق

خامسا: حسب وقت اتخاذها

تصنف القرارات وفقا لوقت اتخاذها إلى نوعين رئيسيين هما:

- 1- **قرارات استباقية:** وهي القرارات التي تتخذ وفقا لما قد يحدث في بيئة المنظمة، وقد سميت بهذا الاسم لأن المنظمة قامت باتخاذ القرار مسبقا بناء على توقعات بحدوثه.
- 2- **قرارات استجابية:** وهي القرارات التي تتخذ تبعا لأحداث معينة قد حدثت بالفعل، وقد سميت بهذا الاسم لأن القرارات المنظمة تمثل استجابة لما حدث.

سادسا : حسب اساليب اتخاذها¹

يمكن تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها الى نوعين رئيسيين هما :

- 1- **قرارات معيارية (كمية):** وهي القرارات المرتبطة بتحديد أفضل البدائل المتاحة لمتخذ القرار، أو بمعنى آخر القرار الأمثل، لأن أسلوب اتخاذها يقوم على افتراض معرفة متخذ القرار بكافة البدائل ودقته في اختيار البديل الأمثل من منطلق الرشد الكامل الذي يتمتع به.
- 2- **قرارات وصفية (كيفية):** وهي القرارات المرتبطة باختيار البديل الملائم من البدائل المتاحة وذلك بسبب افتراض عدم واقعية الرشد الكامل لمتخذ القرار، حيث هناك العديد من الطرق لاتخاذ القرارات الكيفية، نذكر منها أسلوب العصف الذهني، وهناك أيضا طريقة القبعات الست والتي تتمثل في تقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط كقبة يرتديها الانسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، ويعتقد أن هذه الطريقة تعطي الانسان في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون مبدعا خاصة في المواقف لعملية، كما أنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول إلى الابداع وهذا حسب تعريف ادوارد دي بونو².

¹ - نفس المرجع السابق

² <http://www.ibrahimrashidacademy.net/2010/02/blog-post-06.html>

سابعاً: حسب النمط القيادي¹

تصنف القرارات وفقاً للنمط القيادي السائد في المنظمة إلى نوعين رئيسيين هما:

- 1- **القرارات الفردية (أرستقراطية):** وهي القرارات التي تتخذ من قبل المدير متخذ القرار دون مشاركة الموظفين، وهذا يعني أن تحديد المشكلة وتحديد البدائل الممكنة واختيار أحدها قد تم بجهود فردية من قبل المدير.
- 2- **القرارات الجماعية (ديموقراطية):** وهي القرارات التي تتخذ بمشاركة الموظفين في المنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى مقصود المشاركة على الموظفين ذوي العلاقة بالقرار وليس جميعهم، بالإضافة إلى المشاركة من يعينهم القرار وأن كانوا خارج المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر عملية إتخاذ القرار

وفيما يلي هذه العناصر²:

أولاً: متخذ القرار

قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأياً كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة، التي تعطيه الحق في إتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لإتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في إتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلى في حالة واحدة وهي المركزية التامة في إتخاذ القرارات، التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع، إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جداً .

ثانياً: موضوع القرار

ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل لها قبل تفاقمها، وغالباً ما تكون مشاكل تقليدية، أي أنها تتكرر باستمرار أو مشاكل حيوية كوضع الخطط وهناك مشاكل طارئة تحدث نتيجة تغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة. فعلى سبيل المثال يؤدي التغير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم، وكذلك المقاول الذي يوافق على إنجاز مبنى جديد في تاريخ معين تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطع أن يفني بهذا التعهد، إذ كان العقد والاتفاق يقضي دفع

¹ - عزيزي وداد، بوفروم حنان، **المرجع السابق**

² محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 139.

غرامة مالية عن كل يوم تأخير إذا لم ينجز المبنى في التاريخ المحدد، تنشأ لدى المقاول مشكلة أخرى في هذه الحالة، ولا شك في أن المشاكل كثيرة جدا ومتنوعة لا حصر لها، ومنها الخطير الذي قد يؤدي الى كارثة ومنها قليل الأهمية.

ثالثا: الاهداف والدوافع

القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الانسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد اشباعها. إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع، وبناءا عليه لا يتخذ القرار إلا اذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرر اتخاذ القرار¹.

رابعا: المعلومات والبيانات²

عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، يعتبر جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل هذه المشكلة أمر ضروري فهي تعطي لمتخذ القرار رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالمصداقية والثقة، عدم التحيز والشمولية والتوقيت المناسب، إنطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد للماضي، والمستقبل كذلك هو امتداد للحاضر، فالمعلومات والبيانات مسالة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، والمنظمات الحديثة التي لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية. ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرارات معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ، بما يساعده على تقييم مسار القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك.

خامسا: التنبؤ

هو شيء أساسي لمتخذ القرار، وذلك معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع كما سوف يحدث في المستقبل، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في ادراك ابعاد المشاكل التي تواجهه، أو أبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ قرار حيا لها ومعالجتها³.

¹ محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص140.

² تم الاطلاع عليه: 2020/08/14، Edited. 2020/08/14، Retrieved 9-7-2018. "Decision-making process" -

³ محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص141.

سادسا: البدائل

كما سبق القول لابد من توفر عدة بدائل (بديلين أو أكثر) للمفاضلة والاختيار بينها، البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة. فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي متخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمر عليه¹.

سابعا : القيود

يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات امامه عند اتخاذه القرار، وهذه القيود عليه يحسن التعامل معها، وأن يخفف من أثارها السلبية قدر الامكان، ومن أمثلة هذه القيود نجد الامكانيات المالية، محتوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين... الخ.

المبحث الثالث: المشكلات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات وحتى المشاكل تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخله هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة)، لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذو آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الأخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة... الخ.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار جوهر عمل القيادة الادارية ونقطة الانطلاق والنسبة لجميع الانشطة التي تتم داخل المنظمة، وتلك التي تتعلق بتفاعلاتها مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة، تعقدت وزادت ديناميكية بنيتها الخارجية والداخلية.

أطلع عليه: 2020/08/14 <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/> - 1

وفيمايلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار¹:

1- عوامل البيئة الخارجية: تم التطرق لها في الفصل الأخر.

2- عوامل البيئة الداخلية: تم التطرق لها في الفصل الأخر.

3- عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالإداري متخذ القرار ومستشاريه

ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تنقسم الى نوعين هما²:

أ-عوامل نفسية: وهذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به و اثره في عملية اتخاذ القرار، وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة.

ب-عوامل شخصية: وهذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، فكل مدير له اسلوبه حتى ولو تساوت الكفاءات والمهارات ، ويرى ريموند مكليود أن هناك ثلاث أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لأخر وهذه الابعاد هي³:

● أسلوبهم في الاحساس بالمشكلة.

● أسلوبهم في تجميع المعلومات.

● أسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الاحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية والتي تتمثل في متجنب للمشكلات، خلال للمشكلات والباحث عنها، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي المجازفة، الحذر، التسرع والتهور، كما يمكن جمع الخصائص الشخصية لمتخذ القرار بصفة عامة فيمايلي⁴:

➤ قدرة الفرد على التحكم في خصائصه السلوكية عند اتخاذ القرار.

¹ سليم بطرس جلدة ، المرجع السابق ،ص23.

² محمد عبيدات ،علي علاونة ، نظرية المنظمة، دار رند للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 ،ص 24.

³ محمد اصيرفي ، المرجع السابق ،ص 146.

طلع عليه يوم 2020/08/14 على الساعة 45:21 http://faculty .ksu.sa/AL Hashem/pages/pr.aspx(21 - 4

- درجة تأثير نظام القيم لمتخذ القرار على طريقة ادراكه للمعلومات.
- اهداف متخذ القرار ومدى ادراكه لأهداف التنظيم غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه.
- 4- **عوامل ظروف القرار:** يعد التردد في إتخاذ القرار من العوامل التي تعيق اصدار القرارات السليمة هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة¹.
- 5- **عوامل أخرى:** والتي تتعدد وتختلف هذه العوامل، لعل أهمها هي² :
- **القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في إتخاذ القرار ودون أن يتعارض ذلك مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة وحتى الديانة ... الخ.
 - **عنصر الزمن:** يشكل الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذه قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر³.
 - **أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه وتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الأتية(عدد الأفراد المتأثرون بالقرار، كلفة القرار وعائده، والوقت اللازم لإتخاذه)⁴.
 - **المعلومات والقرار:** تتأثرالقرارات التي تتخذ من المنظمة سلبا أوإيجابا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها. ويمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي

¹ محمد الصيرفي ، **المرجع السابق** ،ص 146.

² سيد صابر تعلق ، **نظم ودعم إتخاذ القرارات الادارية** ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان (الاردن) ، 2011،ص113.

³ محمد الصيرفي ، **المرجع السابق** ،ص147.

⁴ نفس المرجع والصفحة السابقه

الشكل (2):العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار



المصدر: <https://www.slideshare.net/sabriakram/ss-72878268>

المطلب الثاني: مشكلات ومعوقات عملية إتخاذ القرار

تعدد وتنوع المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية إتخاذ القرارات، والتي لعل أهمها المتمثلة فيمايلي¹:

أولاً: صعوبة تحديد المشكلة

وتعتبر من أول العوائق التي تواجه متخذ القرار، ففي الغالب معظم المشاكل الادارية مشاكل مستترة وغير واضحة وهنا يجب على متخذ القرار القيام بالدراسات الاستكشافية والاستنتاجية والتجريبية اللازمة نحو تحديد المشكلة الرئيسية وجوانبها الفرعية.

¹ سيد صابر تغلب ، المرجع السابق ،ص ص 332-334.

ثانيا: قلة المعلومات اوعدم دقتها

إن جودة القرار تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها، فالمعلومات الدقيقة سواء عن الحاضر أم احتمالات المستقبل والدراسات التحليلية لها والمبينة لمدلولاتها ذات أهمية كبيرة للإدارة إذ تمكنها من فهم المواقف بدقة، عادة ما تكون هذه البيانات متأثرة بعوامل لا تقع تحت سيطرة الادارة وفي أحيان كثيرة تخرج عن نطاق سيطرة البيئة المحلية وترتبط باتجاهات عالمية ولا سبيل للتغلب على ذلك الا بإيجاد نظام متطور للمعلومات.

ثالثا: عدم القدرة على تقييم البدائل

في بعض الاحيان يجد متخذ القرار صعوبة في تقييم البدائل، بحيث يصعب عليه ايجاد معايير يستخدمها لتقييم هذه البدائل، وكذلك تحديد المزايا والعيوب لكل بديل وتزداد الصعوبة في حالة تعدد الاهداف¹.

رابعا: صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل

حيث تعد القدرة على المفاضلة وتحديد مدى سلامة القرار وصحته من أهم المشاكل التي تواجهها الادارة عند اتخاذها لقرارات مختلفة وخاصة عند التشابه النسبي بين كل بديل، أو عدم معرفة قيمة كل نتيجة، أو عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل من البدائل المتاحة².

1- التردد في اتخاذ القرار: ينشأ التردد من حالات عدة، مثل عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار وقلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليا بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار.

2- عدم امكانية التحكم في البيئة الداخلية للمنشأة: تتكون البيئة الداخلية للمنشأة من العوامل المادية والإنسانية، ومن هذه العوامل المادية تعمل تحت قيود معينة لا يمكن للإدارة التحكم فيها وليس أمامها إلا تكوين المزيج المناسب من هذه العوامل لاستخدامها بكفاءة أما العامل الانساني والمتمثل في العاملين في مختلف المستويات الادارية، فالبرغم من حسن اختيارهم بناء على مؤهلات علمية وخبرات محددة إلا أنهم مختلفون في شخصياتهم و تركيبهم السيكولوجي وأهدافهم

¹ محمد عبيدات، علي علاونة، المرجع السابق، ص 120.

² - محمد عبيدات، علي علاونة، المرجع السابق، ص 120.

وتطلعاتهم ودوافعهم، ومن الصعوبة بمكان التنبؤ بسلوكياتهم وردود افعالهم عند اتخاذ قرار معين يمس أوضاعهم التنظيمية في المشاة.

3- مشكلة الاتصالات: الاتصالات بالنسبة للمنظمة هي بمثابة الجهاز العصبي لجسم الانسان فمن طريقها تنساب البيانات والمعلومات من مراكز اتخاذ القرارات الى القائمين على التنفيذ عبر قنوات الاتصال الرسمية ثم الحصول على بيانات ومعلومات جديدة من المنفذين لتكون اساسا لاتخاذ قرارات جديدة، فالمنظمة يمكنها أن تتعامل كوحدة واحدة باستخدام الاتصالات.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل لعملية إتخاذ القرار المناسب وإرساء مفاهيم لهذه العملية وإظهار خصائصها ومراحل إتخاذها في المؤسسة وإعتباره نشاط أساسي للمسييرين حيث لا يمكن مزاولة أي نشاط في المؤسسة دون وجود عملية إتخاذ القرار، و تختلف طبيعة ونوعية القرارات المتخذة بإختلاف الظروف والمستويات الإدارية.

وكما تم التعرض الى المشكلات والعوامل المؤثرة عند القيام بهذه العملية الحساسة داخل المؤسسة، فتبين لنا أن أصعب ما يواجه المسير هو تعسر تحديد المشكلة وهذا راجع لكبر نشاط المؤسسة فالمسير الناجح هو من يستطيع تحديد كامل جوانب هذه المشكلة دون إغفال على أحد من جزئياتها، وعند الشروع في تنفيذ القرار قد تظهر لنا بعض العوامل التي تؤثر على دقة العملية، فالعوامل النفسية والشخصية تترك أثر كبيرا على هذه العملية، ولهذا تحرص بعض المؤسسات على إختيار الموظفين على حسب مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم السابقة، وقد تعتمد على وضع دورات تكوينية بشكل دوري لضمان تفادي هذه العوامل المؤثرة.

وإعتبانا أن أكثر القرارات أهمية هي التي تتخذ في ظروف اللاتأكد والمخاطرة، وهذا راجع الى الطبيعة المتغيرة والتحولات السائدة داخل هذه المؤسسات وخارجها، وتمثل هذه البيئة أكثر مواطن الريبة لمتخذي القرارات، لذلك فقد سعوا إلى التنبؤ وتشخيص هذه تغيرات وتحولات قدر الإمكان، ولقد إستعانوا في ذلك بالأدوات الإستراتيجية لما لها من قيمة فعالة في إختصار الوقت والخروج بأفضل الإستراتيجيات المناسبة.

وسيخصص الفصل الثاني للتعرف على بيئة المؤسسة وفهم تصنيفتها، والتطرق إلى أحد أهم الأدوات التحليل

الإستراتيجي وهي نموذج التحليل الرباعي SWOT.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لبيئة المؤسسة وكيفية تحليلها باستخدام

نموذج SWOT

مقدمة الفصل:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تنافسية صعبة، وما على المؤسسة سوى إعداد ذاتها للمغامرة في هذه البيئة بالإستعانة بالتحليل الإستراتيجي الذي من خلال معطياته يمكن القيام بتشخيص لحالة هذا المحيط (البيئة) في سبيل إتخاذ القرار المناسب. حيث يتم هذا التحليل من خلال إجراء مقارنة متعددة الإتجاهات بين ماتتوفر عليه المؤسسة من نقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية، وبين ما قد يتوفر في بيئتها الخارجية من فرص ممكنة ومخاطر محتملة .

ومن خلال هذا المنطلق يأتي هذا الفصل والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة عناوين رئيسية والتي تتمثل فيمايلي :

- المبحث الأول: ماهية بيئة المؤسسة
- المبحث الثاني: مكونات بيئة المؤسسة
- المبحث الثالث : نموذج التحليل الرباعي (SWOT)

المبحث الأول: ماهية بيئة المؤسسة

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أن المؤسسات لا تأتي من العدم وإنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها والاطلاع على التغيرات التي تحصل بيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة

من بين عدة تعاريف الأولى لبيئة المؤسسة؛ بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءا منها؛ في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وابتدت انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي بها، وتعددت وجهات النظر إذ يرى عالم التسويق الأمريكي فليب كوتلر أن " نجاح المؤسسة هو مبني على مدى إنسجامها و تكيفها مع التطورات المختلفة في بيئتها " لذا يتعين على المؤسسة فهم المتغيرات البيئية التي تنشط فيها.¹ ويرى المؤلف بركتور أن " البيئة هي عبارة عن بحر و المؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر " ² ، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، و للوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل و تكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق و يصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها براون على انها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = 1- المؤسسة)؛ بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة".³ وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول أن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها؛ ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار.

1- Philip kolter, Marketing Management : The Millennium Edition, 10th Edition, Prentice Hall Inc., Usa, 2000

2 - كسنة محمد, **مواضيع متنوعة في الدرة الأعمال**, غرناطة للنشر والتوزيع, إسبانيا, لطبعة الاولى, 2009, ص: 71

3 - عبد الوهاب سويسي, **المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"** دار النجاح للكتاب، الجزائر ، 2009 ص: 189

المطلب الثاني: أهمية وخصائص بيئة المؤسسة:

الفرع الأول: خصائص البيئة

يتم تحديد خصائص بيئة المؤسسة؛ انطلاقاً من فكرة أساسية مفادها الأخذ بالتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجات تأثيرها، ولذلك تذكر لورونس لوهمان أورتيجا أربعة خصائص وهي كالتالي:¹

أولاً: التعقيد

تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية الخارجية؛ يمكن إيراد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وقد ينشأ التعقيد كذلك من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى بإختلاف الزمن؛ حيث قد تختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة الى أخرى.

ثانياً: المرونة

تبرز هذه الخاصية من خلال تباين بين المؤسسات؛ إذ لا يمكن تقديم صنافه موحدة تشكل نموذجاً نظرياً لكل مكونات البيئة؛ بحيث تنطبق على كل المؤسسات؛ إن مرونة البيئة قد ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة؛ بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى. وتبرز مرونة أيضاً على المعلم الزمني؛ حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون البيئة المؤسسة تتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد.

ثالثاً: العداة

تمثل خاصية العداة خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لبيئة المؤسسة، فالإنطلاق من كون هذا المحيط مثبطاً أو ذات تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية. يتسم محيط العداة لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة إتفاق بين المصالح الطرفين؛ المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.

¹ الأطلاع (https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1048) : 9 p, 2013, Paris, Dunod. Strategic. Laurence Lehmann Ortega et al -

عليه : 2020/08/16

رابعاً: الديناميكية

تشدد أورتيجا وزملاؤها على كون محيط المؤسسة من فاعلين؛ أي قوى لها تأثير واضح، ومن هنا فإنه ديناميكي فاعل يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثلما يتأثر بها. الخاصية توضح لماذا إجهت الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى؛ تأخذ ديناميكية المحيط أشكالاً عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق؛ التشريع الإيجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية،... إلى غير ذلك، وفي النهاية فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن إستمرارها.

الفرع الثاني: أهمية تشخيص بيئة المؤسسة

تتعدد الأهمية والدوافع التي تجعل المؤسسة الاقتصادية ملزمة على دراسة وتحليل بيئتها بشكل مستمر وذلك من خلال معرفة الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية وكذلك نقاط القوى والضعف التي توجد في بيئتها الداخلية. والاستفادة من نقاط القوة لديها والسعي لتعزيزها من أجل القضاء على العوائق، ومعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم، ومعرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، والمساعدة في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.

و توفير المعلومات؛ صياغة الأهداف؛ صياغة استراتيجية الموارد ك مواد اولية وراس المال والتكنولوجيا وكيفية الاستفادة منها، وتساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة.

وفيما يلي يتجلى لنا العناصر التالية، التي تم المؤسسة عند قيمها بتحليل وتشخيص بيئتها:¹ وسيتم شرحها لاحقاً

- المتعاملين ، والأسواق

- الهيئات، والأفراد

- أسعار ونوعية المدخلات من البيئة

- مخرجاتها (من الكمية و النوعية ووقتها)

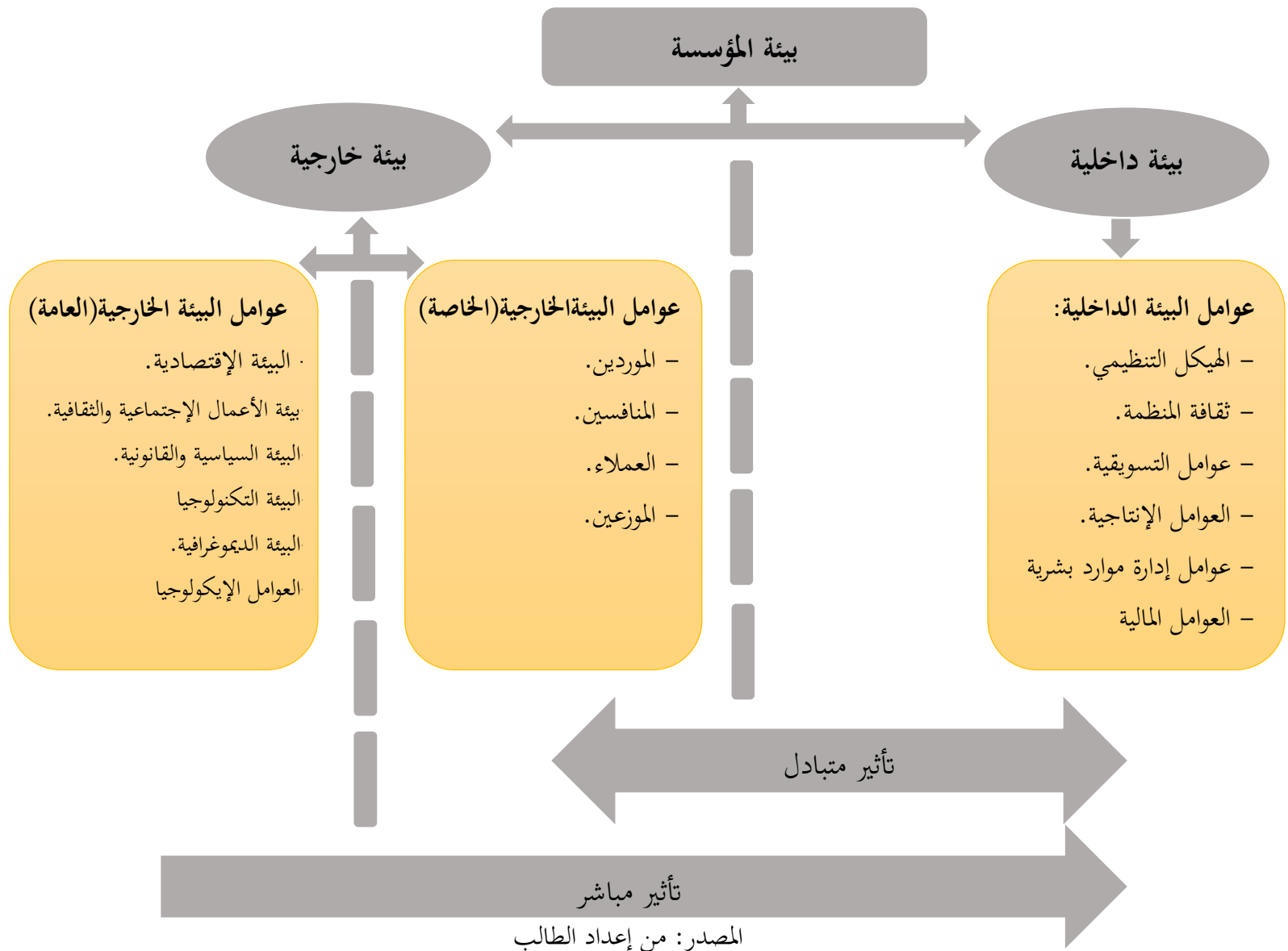
¹ - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص14

الفصل الثاني:..... الإطار النظري لبيئة المؤسسة وكيفية تحليلها بإستخدام نموذج SWOT

- منافسة المؤسسات الأخرى في السوق
- التكنولوجيا المستعملة، و عامل الوقت
- البحث والتطوير لتوجيه الطلب والإستهلاك
- العوامل السياسية، الاقتصادية والإجتماعية

ونضع بين يديكم هذا الشكل لفهم بيئة المؤسسة وعلاقة التأثير بين مكوناتها بشكل مبسط:

الشكل(3): بيئة المؤسسة وعلاقة تأثير بين مكوناتها



المبحث الثاني: مكونات بيئة المؤسسة

في غضون ماجأت به مفاهيم والتعاريف الباحثين والمختصين في دراسة المؤسسات وكيفية فهمها وتحليل بيئتها، تظهر ضرورة تصنيف بيئتها وإعطاء مفهوم شامل لمكوناتها. وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مكونات بيئة المؤسسة وفهمها بالشكل اللازمة لمعرفة مدى تأثيرها على قرارات المؤسسة الإستراتيجية.

المطلب الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، فاختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة¹.

فتحليل البيئة الداخلية يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها حالياً أو في المستقبل².

كما تعرف البيئة الداخلية بالعملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التسويق، والتوزيع والبحث والتطوير، والإنتاج والعمليات، والموارد الكلية والأفراد من اجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة³ ورغم إختلاف وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم موحد لبيئة الداخلية للمؤسسة، لكن يمكن القول أنها تلك العناصر والعوامل المتغيرة حسب نشاط المؤسسة، التي يمكن دراستها وتحليلها للوقوف على نقاط قوتها وضعفها للخروج بالقرارات الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من إستغلال الفرص وتجنب التهديدات المستقبلية.

¹ - الطاهر الغالبي و وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 25

² - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص34

³ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص148

الفرع الثاني: أهمية تقييم وتحليل البيئة الداخلية

تتلخص أهمية دراسة البيئة الداخلية في العناصر التالية:¹

- المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح مواقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك بمايساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو إغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي ممايقود لإنتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطرة أو تحجيمها.
- التركيز على نقاط القوة الدافعة في المنظمة تساعد على إيجاد مزايا تنافسية للمنظمة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية للموارد البشرية.

الفرع الثالث: عوامل البيئة الداخلية

إن عملية التشخيص والتحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة لها أهمية خاصة نظرا لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية، فهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المؤسسة، مما يساعد في معرفة موقع المؤسسة في السوق مقارنة بلمؤسسات المنافسة.

وكما تساهم عملية تحليل هذه العوامل في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لهذه العملية. وتمثل عوامل البيئة الداخلية في²:

- الهيكل التنظيمي: التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلاله يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية.

¹ - مجيد الكرخي، المرجع السابق ، ص171

² - <https://higherstudy.org/internal-environment-factors-analysis/> تاريخ الإطلاع: 2020/08/14 تاريخ الرفع : Jan 27, 2019

- **ثقافة المنظمة:** تعرف ثقافة المؤسسة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المؤسسة نحو العاملين والزبائن، أي أنها مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .
- **العوامل التسويقية:** تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :
 - تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .
 - إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون .
- **العوامل الإنتاجية:** تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.
- **عوامل إدارة الموارد البشرية:** تستطيع المؤسسة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي :
 - هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المؤسسة.
 - هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟
- **العوامل المالية:** يساهم تحليل العوامل المالية تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي.

الفرع الرابع: تأثير البيئة الداخلية على إتخاذ القرار¹

قد يجد متخذ القرار نفسه داخل المؤسسة مثقلا بمسؤوليات ومهام كثيرة يتحتم عليه القيام بها إنطلاقا من مبادئ المهنة، وعادة ماتصاحب هذه المسؤوليات والمهام سلطة وصلاحيات تتفق مع متطلبات إنجازها، لكنه وبالنظر الى الواقع العملي فهو عادة مايصادف الكثير من العراقيل والتحديات والإبهام والمراوغات التي تجعله يشعر بالضغط الذي يؤثر على إتخاذه للقرارات المناسبة لكل ظرف.

¹ - صاطوري الجودي، بالريحان فاروق: البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل، 2009. موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي

<https://iefpedia.com/arab/>

وقد يعاني متخذ القرار من عبء الدور والمهام المتراكمة عليه ولا يكون له متسع من الوقت لمعالجة المشاكل المتعلقة بكل مهمة، وإقتراح البدائل وإختيار أفضل بديل بطريقة نموذجية، كما قد يتعامل الفرد مع عدة أطراف (المسؤول المباشر، المرؤوسين، الزملاء، النقابات والمجتمع... إلخ) فإنه يضع توقعات كل طرف إتجاه القرارات التي يتخذها، وفي كلتا الحالتين سيشعر الفرد بالضغط والارتباك لأنه في الأولى يخشى عدم القدرة على تأدية ذلك الحمل الثقيل وإتخاذ القرار الصحيح، أما في الثانية فقد ترد إليه معلومات تدل على عدم رضا الآخرين عن قراراته وعدم رغبتهم في تنفيذها؛ لأنها لا تتماشى مع مصالحهم أو أنهم معارضين لهذا المسؤول نفسه.

وكذلك المسؤول الذي يتم تنصيبه أو إنتخابه لأول مرة في وظيفة معينة؛ قد يجد نفسه في بيئة يكتنفها الغموض حول المهام الواجب القيام بها بالضبط، فيشعر بالغموض وعدم الفهم لأبعاد وظيفته ويتولد لديه القلق مع مرور الوقت وينتابه التوتر الذي سيعود عليه بنتائج سلبية تترجم في قراراته غير الصائبة؛ أو الحلول غير المناسبة للمشكلات التي يواجهها في عمله نتيجة نقص المعلومات التي يحاول جمعها والتي قد لا يجد لها سبيلا.

وقد تتأثر قرارات المسؤول الإداري بمساره المهني في المؤسسة؛ وذلك من خلال الفرص المتاحة أمامه للرسكلة والتطوير والتنمية الفردية؛ التي تفتح أمامه المجال لتعلم مهارات وتقنيات جديدة تساعده في زيادة قدرته على إدراك المشكلات وتحديدتها، وإستخدام أساليب كمية دقيقة في المفاضلة بين البدائل المقترحة لحلها ولكن يتطلب منه أن يتميز بالمرونة في التعامل مع المتغيرات المستمرة، والإستجابة للمتطلبات الجديدة لوظيفته وإلا سيقع تحت طائلة الضغوط التي تحول دون تحقيقه لأهدافه وأهداف المؤسسة والأطراف الأخرى داخلها¹

وقد بينت الدراسة التي قام بها "ماكجراث" أن الخبرة السابقة تلعب دورا هاما في تحديد إستجابة الفرد للضغوط وكيفية التعامل معها، فالمواجهة المتكررة للضغوط والتدرب على كيفية التجاوب مع مختلف المواقف يؤثر على مستوى الضغوط من جهة وتعديل ردود أفعاله من جهة أخرى، وهذا بدوره يؤثر على قدرته على حل المشكلات التي تواجهه المشكلات والقدرة على معرفة أسبابها وتفاديها في المستقبل.²

1- يس عامر سعد ومحمد عبد الوهاب علي، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ، الطبعة الثانية،

1998، ص661

2- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعية، 2005، ص:51

وفي هذا الإطار صدر مؤخراً تقرير مفاده أن عدداً متزايداً من الأفراد يعانون من معدلات مرتفعة من ضغوط العمل بسبب التغيرات التي تطرأ على البيئة والمحيط الجغرافي لموقع العمل، وأن أغلب هؤلاء هم من الأفراد الذين يعملون في مناصب ذات المهام الكثيرة أو مناصب متعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية، ويكون هذا بالخصوص في المؤسسات التي تقوم بنقل مسؤوليتها وعمالها بين الفروع عبر مناطق مختلفة.¹

المطلب الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة، والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة وبدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو تحديات تؤثر على أداء المنظمة.² ويقصد بتقييم البيئة الخارجية أنه رصد ما يحدث من تغيرات ايجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة، فالتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات³ ويمكن القول بأنها مجموعة العوامل المحيطة بالمؤسسة و المكونة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه العوامل منها ما يؤثر و يتأثر بنشاط المؤسسة، و منها ما يؤثر في المؤسسة و لكن يصعب على المؤسسة التأثير فيه، فالبيئة الخارجية هي كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها.⁴ ويمكن تعريفها ببساطة على أنها تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها.

الفرع الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة التعرف على الأبعاد التالية:⁵

- الأهداف التي يجب تحقيقها.

¹ - شبكة الأخبار العربية (BBC Arabic News) دراسة: علاقة بين ضغط العمل وأمراض القلب، قسم علوم التكنولوجيات، على الموقع الإلكتروني :

تاريخ الإطلاع : 17 / 08 / 2020 <https://www.bbc.co.uk/search?q=work+pressure+and+heart+disease&page=1>

² - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 112

³ - علي جمال الدين عوض، **خطابات الضمان المصرفية**، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 53

⁴ - عبد الجبار منديل، **أسس التسويق الحديث**، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2002، ص 33 - 34

⁵ - بن حمو عبد الله: **أثر المتغيرات البيئية على التدويل المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تلمسان، 2017، ص 75

- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة.
- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة.
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات

الفرع الثالث: عوامل البيئة الخارجية:

اختلفت وجهات النظر من طرف الباحث حول تقسيمات وأنواع البيئة الخارجية، يمكننا تقسيم عوامل البيئة الخارجية حسب مستوى تأثيرها على المؤسسة إلى جزئين بيئة خارجية جزئية (خاصة) وبيئة خارجية كلية (عمامة):

- **البيئة الخارجية الجزئية (الخاصة):** ذلك المحيط القريب من المؤسسة الاقتصادية والذي يتضمن كلا

من الزبائن الموردين المنافسين الموظفون البنوك... الخ فالتأثير هنا يكون متبادل بين هذا المحيط والمؤسسة، ولقوى الأعمال الصغيرة تأثير كبير على عمليات المؤسسة فعلى سبيل المثال، للموردين تأثير كبير على أسعار المنتجات، وفيما يلي العوامل المهمة للبيئة الخارجية الجزئية :

- **الموردين:** الموردون هم الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام التي تحتاجها لعملها، فقوة المورد تزداد في الحالة التي يكونوا فيها على اطلاع على أوضاع المؤسسة الداخلية ونقاط الضعف فيها. كما تزداد قوتهم عندما يقدمون خدماتهم لأكثر من مؤسسة واحدة، ويعتبر التهديد بدخول أسواق المزودين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم¹

- **العملاء:** يطلق على الكيان الذي يشتري منتجات أو يستخدم خدمات المؤسسة مقابل المال اسم العميل، ويشكلون جزء مهم من بيئة المؤسسة الخارجية لأن جميع الأرباح تعتمد عليهم، ويستطعون التأثير على الصناعة والمؤسسات العاملة من خلال قدرتهم على خفض الأسعار، أو الحصول على خدمات إضافية، وجعل المنافسين يدخلون في منافسة بين بعضهم البعض. وتكون لدى العملاء قوة تفاوضية كبيرة في حالات (كقدرتهم على شراء كميات كبيرة من المنتج)²

¹ - عبد العزيز بن حبتور، **إدارة جديدة في عالم متغير**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 59

² - Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition, Pearson Prentice Hall, 2012

● **وسطاء التسويق (الموزعين):** يلعب وسطاء التسويق دورًا مهمًا للغاية في توزيع المنتجات وبيعها أحيانًا للمشتريين النهائيين، ويشمل هؤلاء التجار والوكلاء من شركات التوزيع وتجار التجزئة وتجار الجملة وما إلى ذلك ، فهم مسؤولون عن نقل البضائع من موقع الإنتاج إلى العميل النهائي، يمكن للمؤسسات الاستعانة بوكالات مختلفة مثل شركات استشارات أبحاث السوق ووكالات الإعلان والاستشارات الإدارية، والتي تساعد المؤسسات في تعزيز الإستهداف لبيع منتجاتها في الأسواق الصحيحة. لذلك يعتبر التسويق حلقة وصل هامة بين العملاء والمؤسسات.

● **المنافسة:** تعتبر البيئة التنافسية المحرك الرئيسي للتوجهات الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فكل منظمة تواجه عددا كبيرا من المنافسين وحتى تتغلب المؤسسة على منافسيها فإن عليها أن تقدم سلعا أو خدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين.¹

يمكن أيضًا رؤية المنافسة من حيث أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، على خطى شركة Coca-Cola ، بدأت شركة Pepsi في حملة توفير المياه والتي تقدر بحوالي 30 مليون طن من المياه سيتم توفيرها بسبب تغييرات في عملية تصنيع مشروب بيبسي.²

– البيئة الخارجية الكلية (العامة) :

هي البيئة التي تعتبر خارجة عن سيطرة المؤسسة وإرادتها ولا يمكن التحكم بمختلف عواملها، فتشكل تهديدا بحيث يمكنها وضع قيود على توسيع الأعمال والأنشطة المرتبطة بها. ونجد من مكوناتها مايلي:

● **البيئة الاقتصادية³:** البيئة الاقتصادية هي غاية وجود المؤسسة من الأساس، وهذا البعد يرتبط بمختلف أوجه نشاط المؤسسة الهادفة لإيجاد القيمة المضافة، ويقاس هذا البعد عادة من خلال جملة مؤشرات أهمها: الدورات الاقتصادية، نسب الفائدة، نسب التضخم، السياسات المالية والبنكية، نسب البطالة، أساليب العيش ومعدلات الاستهلاك...إلخ، وتجمع المؤسسة بيانات عميقة وتحللها بخصوص كل هذه المؤشرات من أجل توفير المدخلات الأساسية التي تغذي بها قراراتها الاقتصادية، التي تبقى أهم القرارات المرتبطة بحياة المؤسسة.

¹ - بن حمد عبد الله، المرجع السابق، ص 62

² - <https://www.pepsico.com/sustainability/philanthropy> 2020/08/18 تم الإطلاع عليه :

³ - Begley, T. M., Tan, W. L., & Schoch, H. (2005). Politico-economic factors associated with interest in starting a business: A multi-country study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 35-55.

● **بيئة الأعمال الاجتماعية والثقافية**¹: هي تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية (المعتقدات والممارسات والعادات والتقاليد وسلوكيات جميع الأشخاص في بلد معين واتجاهات الموضة وأنشطة السوق" التي تؤثر على الإجراءات والقرارات.

المنظور الاجتماعي والثقافي هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على قرار مديري التسويق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التي تدخل أسواقًا خارجية جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن العوامل القانونية التي تؤثر على الأعمال التجارية تعتبر أيضًا أحد العوامل الاجتماعية والثقافية الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسات.

يمكن أن يؤدي التحديد الصحيح لهذه العوامل أثناء التحليل الاستراتيجي (تحليل PEST ، تحليل STEEP ، تحليل SWOT) إلى مواءمة استراتيجية أفضل للشركة مع المجتمع (أثناء التنمية الدولية).
فإن مسؤولية المؤسسة هي التكيف والبقاء في صدارة منافسين والبقاء في أذهان المستهلكين.

● **البيئة السياسية والقانونية**: تعد البيئة السياسية والقانونية للأعمال إلى حد بعيد أكثر العوامل الخارجية تعقيدًا وخطورة التي تواجهها المؤسسة. هناك حقل أغم من اللوائح والقوانين والمسؤوليات التي يجب على الشركات التعامل معها من أجل الاستمرار في العمل.

فعلى سبيل المثال شركة فولكس فاجن والأزمة التي مرت بها وكانت على شفا الانهيار لأنها زورت البيانات حول انبعاثات سياراتها²، وهذا ماجعل الشركة الألمانية تسحب ما يقارب 800 ألف مركبة من الأسواق العالمية.
وهذا يترك تأثير هائل على الطريقة التي تمارس بها الشركات أعمالها التجارية ، على كل شيء بدءًا من ما تباعه الشركات إلى كيفية يتم تصنيع المنتجات وتمييزها وتسويقها.

● **البيئة التكنولوجية**³: تتطور التكنولوجيا على قدم وساق ومن الضروري للمؤسسات أن تظل على اتصال بالتكنولوجيا المتزايدة باستمرار لتحديثها، ويظهر هذا التطور بأشكال عديدة كالتطور السريع لشبكات الإتصال ، وزيادة كفاءة أنظمة الكمبيوتر (سرعة المعالج ، وقاعدة البيانات وسعة الذاكرة) ،

¹-Bhaskaran, S., & Sukumaran, N. (2007). National culture, business culture and management practices: consequential relationships. Cross Cultural Management: An International Journal, 14(1), 54-67. : from

https://ceopedia.org/index.php/Social_and_cultural_factors_affecting_business

² - https://www.bbc.com/arabic/business/2015/09/150818_volks_wagen_details_scandal

³ - Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). **The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success**. Journal of business research, 57(5), 548-556.:

https://ceopedia.org/index.php/Technological_factors_affecting_business

و قوانين الخصوصية المتعلقة بخصوصية العميل وأمن البيانات .

ويمكن أن يظهر أيضا هذا التقدم في أنظمة الإنتاج والخدمات اللوجستية مثل (الآلات والتقنيات الذكية والخدمات الجديدة) .

ومن مظاهره الأخرى، التقدم التكنولوجي في إدارة العمليات التجارية فتسمح برامج تدفق العمل (بمحاكاة وتحسين العمليات التجارية المعقدة) لتقليل الاختناقات التشغيلية .

التطور التكنولوجي السريع في الاقتصاد الحديث يتطلب ردود فعل سريعة ومرنة من المديرين للتكيف بشكل أفضل والبقاء على قيد الحياة في بيئة تنافسية المضطربة

● **البيئة الديموغرافية¹**: إن الديموغرافيا تشمل نمو السكان وحجم السكان إلى جانب متوسط العمر المتوقع للناس ، وتوزيع السكان بين المناطق الريفية والحضرية والمهارات التكنولوجية ومستويات تعليم الناس. و يتعين على الشركات أن تعدل متطلباتها لتتكيف مع متطلبات القوى العاملة؛ حيث يتم تعيين العديد من العمال من مصادر خارجية فتؤثر مهارات العاملين في المؤسسة وتحدد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها. و تؤثر البيئة الديموغرافية على مساواة العرض والطلب في أي عمل تجاري.

● **العوامل الإيكولوجية² التي تؤثر على الأعمال التجارية**: ترتبط العوامل البيئية التي تؤثر على الأعمال، بالإجراءات والعمليات اللازمة لحماية البيئة الطبيعية، وفي نفس الوقت الحفاظ على كفاءة المؤسسة أو زيادتها. غالبًا ما تأخذ البيئة شكل ما يسمى ببيئة الشركات ، أي جميع الإجراءات التي تعزز الاستدامة ، واكتساب تقدير المستهلك للمنتجات والخدمات الصديقة للبيئة ، وخلق صورة للمؤسسة المسؤولة. يمكن أن يؤدي التحديد الصحيح للبيئة الطبيعية وتأثيراتها أثناء التحليل الاستراتيجي (تحليل SWOT) إلى مواءمة استراتيجية أفضل للشركة مع الأنظمة البيئية ولوائح الدولة.

¹ -Edelman, L. B., & Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. Annual review of sociology, 479-515.

² إيكولوجيا: هو مصطلح يقصد به علم البيئة وهو فرع من فروع علم الأحياء الذي يدرس التفاعلات بين الكائنات الحية وبيئتها الفيزيائية الحيوية <https://ar.wikipedia.org/wiki/> تم الإطلاع عليه : 2020/08/16

الفرع الرابع: تأثير البيئة الخارجية على عملية إتخاذ القرار:

غالبا يكون لعوامل البيئة الخارجية تأثيرات ضاغطة على المؤسسة ومتخذي القرار فيها، ومن أهم هذه العوامل الحالة الإقتصادية العامة، الإتجاهات السياسية والقانونية؛ الإجتماعية والثقافية؛ حيث أن الظروف الإقتصادية غير الملائمة تخلق توترا نفسيا بشأن جلب العمالة وتوفير التمويل اللازم للنشاط، بالإضافة إلى نقص القدرة الشرائية للمستهلكين، وكذلك في حالة الرخاء الإقتصادي يكون الضغط موجودا عندما يفكر أحد المسؤولين الإداريين في ضرورة تحليل الموقف الراهن الذي قد يتضمن فرص كثيرة، وإتخاذ قرارات صحيحة تهدف إلى اقتناص كل فرصة يتم إكتشافها، هذا من الناحية الإقتصادية.¹

كما يؤثر المجتمع بما يتضمنه من جمعيات مدنية ضاغطة على قرارات المسؤولين، ويمكن أن تكون للعلاقات مع أفراد الأسرة؛ الجيران؛ الحي؛ والمنطقة تأثير كبيرا على طبيعة القرار؛ بالإضافة الى التأثير المشابه الذي قد يكون من خلال الضغوط الممارسة على المسؤولين الإداريين في المؤسسة عند المطالبة بحقوق بعض الأفراد وتحقيق العدالة والقضاء على الفقر ورعاية مصالح الأطراف السابقة سواء في التوظيف أو المنافع، وقد تلجأ الجمعيات المدنية إلى دعم معارضة الحكومات الأجنبية، ويصبح نتيجة لذلك المسؤول الإداري تحت طائلة الضغوط التي تمسه من جراء السعي الدؤوب للتوفيق بين الأهداف الإقتصادية والأهداف الإجتماعية للمؤسسة.

أما الظروف السياسية فلها تأثيرها الخاص، وذلك عندما يتم تعيين قادة جدد بقرارات رئاسية بعد تغيير السلطة السياسية في البلاد، فيأتي هؤلاء المسؤولين، وهم يحملون في طياتهم الكثير من الغموض والتحفظ من جوانب عدة، الشيء الذي يلقي بضغوط أخرى على كاهل المسؤولين؛ الزملاء والمسؤولين في المستويات الإدارية الأقل، وتكون قرارات هؤلاء مرآة تنعكس عليها تلك الضغوط؛ أما صورة الإنعكاس فبحسب الشخصية والحكمة والخبرة، فقد يكون هذا التعبير الجديد فرصة ومتنفس لبعض المسؤولين لإبراز قدراتهم ومهارتهم الإبداعية؛ بينما يضيق منه صدر الآخر فيربكهم ويحول دون إتخاذ قرارات صحيحة أو قد يجعل يحجمون عن إتخاذ القرارات نهائيا.²

¹-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق ميزة التنافسية"،الدار الجامعية،الإسكندرية 2004 ، ص: 152

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة ،عمان، 2007، ص: 396

المبحث الثالث : نموذج التحليل الرباعي (SWOT):

تحليل السوات الرباعي SWOT أو ما يُعرف ب"مصفوفة السوات"، أو "أداة التحليل الرباعي": كلها مسميات أطلقت على هذا النموذج ، فهو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد، يعتبر تحليل السوات نموذجًا تقييميًا أساسيًا يقيس ما(يمكن أو لا يمكن) للمنظمة القيام به، بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها، وانطلاقًا من هذه المصفوفة يتم إختيار القرار الإستراتيجي المناسب.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة مصفوفة (SWOT)

الفرع الأول: نشأة مصفوفة (SWOT)

في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، بدأ اثنان من أساتذة سياسة الأعمال في جامعة هارفارد، جورج ألبرت سميث، رولاند كريستنسن، في التساؤل عما إذا كانت استراتيجية الشركة تتناسب مع بيئتها التنافسية. تم تطوير الافتراضات الأساسية لتحليل SWOT في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين من قبل العلماء ومستشاري الأعمال العاملين في كلية هارفارد للأعمال¹. في السنوات 1960-1970 أجرى معهد ستانفورد للأبحاث الدراسة نيابة عن أكبر الشركات الأمريكية، والتي كان هدفها تحديد طرق لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي وتجنب الأخطاء في التخطيط للأنشطة المستقبلية للشركات الكبرى².

و أجرى فريق البحث في -SRI³ (ماريون دوشر وأوتيس بينبي وألبرت همفري وروبرت ستوارت وبيجر لي) مقابلات مع 5000 مدير في 1000 شركة على مدار تسع سنوات، ووجدوا أن الفرق بين ما خططت المنظمة للقيام به وما

¹ - Kenneth R. Andrews, *The concept of Corporate Strategy*, McGraw Hill, United States, 1971

<https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth>

تم الإطلاع : 2020/08/18

² - https://ceopedia.org/index.php/SWOT_analysis تم الإطلاع عليه: 2020/08/18

³ - SRI هي إختصار ل (Stanford Research Institute) وتعني معهد ستانفورد للأبحاث هو معهد أبحاث أمريكي وهو منظمة غير ربحية، مقرها يقع

في مينلو بارك (كاليفورنيا) تاريخ الإطلاع: 2020/08/18: <https://www.abbreviations.com/term/114914>

أنجزوه بالفعل كان حوالي 35٪، لم تكن المشكلة تتعلق بجودة معلومات فريق الإدارة، بل في قدرتهم على التوصل إلى اتفاق ملتزم بشأن أهداف بناءً بدلاً من تسوية تنازلات ضعيفة.

كان جزء من منهجية الفريق لجعل اتخاذ القرار الاستراتيجي أكثر وضوحًا هو تحديد ما وجده الأشخاص الذين تمت مقابلتهم إيجابيًا وسليبيًا حول الحاضر والمستقبل، فطور الفريق نموذج SWOT لهذا الغرض.¹

تم وصف إطار عمل تحليل نموذج SWOT بالتفصيل لأول مرة في أواخر الستينيات في كتاب :

Business policy : texte and cases

كانت نتيجة هذه الدراسة قائمة بأربع مجموعات من العوامل التي تحدد آثار كفاءة أنشطة التخطيط وهي:

- العوامل الجيدة في الوقت الحاضر - مرضية .
- العوامل التي قد يكون لها تأثير جيد (إيجابي) في المستقبل - الفرصة .
- العوامل السيئة في الحاضر - العيوب .
- العوامل التي قد يكون لها تأثير سيء (سليبي) في المستقبل - التهديدات.

وسيتيم شرحها لاحقًا.

تطور الاختصار الأصلي SOFT إلى SWOT، بحيث تم تغيير كلمة خطأ (Fault) إلى نقطة ضعف.

منذ تلك اللحظة، بدأت شعبية النموذج بالنمو بسرعة ليس فقط في الولايات المتحدة الأمريكية ولكن أيضا في جميع أنحاء العالم.

وتم إقتراح نموذج TOWS كبديل لتحليل SOWT ، بناءً على نفس مجموعة العوامل من قبل H.Weinrich

في عام 1982، بعد الدراسات التي أجريت في مصنع فولكس فاجن في السبعينات من القرن العشرين.²

لم يتغير تحليل SWOT عمليًا منذ بدايته، على الرغم من وصف العديد من النماذج والطرق المحددة في الأدبيات، إلا أن جميعها تختلف في نفس الموضوع الأساسي.

اليوم ، يتم تدريس تحليل SWOT في جميع أنحاء العالم في جميع دورات الإدارة الإستراتيجية كطريقة أساسية للتحليل الاستراتيجي للشركة.

¹ - <https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth>

تم الإطلاع عليه: 2020/08/19

² - https://ceopedia.org/index.php/SWOT_analysis تم الإطلاع عليه: 2020/08/19

الفرع الثاني: مفهوم مصفوفة (SWOT)

تلاقي هذه الأداة إهتمام كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين في مجال إستراتيجية الأعمال وذلك لما لها من دور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

حيث يعرف بأنه " تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة"¹ إن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوفرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية في التعرف على النواحي القوة والضعف لديها.²

ويمكن إعطاءه مفهوم آخر بأنه " دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة سوف يؤدي إلي توفير معلومات عن مجالات القوة والضعف لديها ويؤدي إلى كشف وتحديد الأنشطة القوية والأنشطة الضعيفة في الأداء الداخلي للمؤسسة، و ستؤدي دراسة البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة التي توفر المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويؤدي إلى الكشف كل المتغيرات والعناصر في البيئة الخارجية التي توفر فرصا جيدة للمؤسسة وتهديدات محتمل لها"³.

ويمكن تعريفه ببساطة على أنه أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المؤسسة ووضعها موضع الدراسة والتحليل، للخروج بأفضل القرارات الإستراتيجية.

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص 230.

2 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 219.

3 - حسن الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في التعليم (تخطيط معاصر في عالم متجدد)، دار العربية للعلوم، لبنان، 2010 ص 217

المطلب الثاني: عناصر ومراحل إعداد مصفوفة SOWT

الفرع الأول: عناصر مصفوفة SOWT

تُمثّل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وفي ما يأتي معلومات عن كل كلمة منها:

أولاً: عناصر أو نقاط القوة (Strengths)

في تحليل مصفوفة SWOT يشير حرف S بالإنجليزية الى نقاط القوة أو عناصر القوة في المؤسسة.

نقاط القوة هي العوامل الداخلية، والخصائص الإيجابية للمنظمة، والتي تميزها في البيئة والمنافسة، وغالبا ما يطلق عليها عوامل النجاح الرئيسية، وكما عرفها طومسون وستريكلانـد " القوة هي شيء تجيد المنظمة القيام به أو خاصية تتمتع بها المنظمة مما يعطيها قدرة مهمة"¹ لأنها تمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف المتغيرة لبيئة السوق.

و يجب أن يشمل تحليل نقاط القوة في المنظمة المجالات التالية على الأقل²:

- مجال المعرفة والموارد البشرية.
 - مجال الخدمات اللوجستية والإنتاج والتكنولوجيا والبحث والتطوير.
 - مجال المبيعات وخدمة العملاء .
 - مجال التمويل وتنمية القدرات .
 - مجال نظم الإدارة والعمليات التجارية.
- يجب أن تعرف المنظمة الإمكانيات التي تمتلكها والجوانب التي تجعلها أكثر فائدة منها المنافسين، أن تكون قوياً وتمتلك نقاط قوة أمر مهم جداً للمؤسسة.
- ويمكن إعطاء أمثلة على نقاط قوة لدى المؤسسة عند تحليلها من ناحية مجال المعرفة والموارد البشرية:

¹ - THOMPSON, A. A. & STRICKLAND, A. J. Strategy Formulation and Implementation, (4th Edition), USA: Irwin, Inc. (1989) P109 http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksizat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf

تم الإطلاع عليه: 2020/08/19

² - Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Decision support systems, 26(2), 125-135. :

https://ceopedia.org/index.php/SWOT_analysis 2022/08/19 : تم الطلاع عليه :

- ❖ مستوى عالٍ من معرفة الموظفين في مجال التقنيات المستخدمة.
- ❖ تشجع الإدارة الموظفين على أن يكونوا مستقلين وأن يأخذوا المخاطر المحسوبة.
- ❖ أما من جهة مجال الخدمات اللوجستية والإنتاج والتكنولوجيا والبحث والتطوير:
 - ❖ إكتساب ديناميكي لتقنيات الإنتاج الجديدة.
 - ❖ تم اعتماد المنظمة واعتمادها من قبل معاهد الصناعة الرائدة (ISO)¹ وبالنسبة لمجال المبيعات وخدمة العملاء :
 - ❖ وجود مندوبي مبيعات في مناطق مختلفة من البلاد.
 - ❖ المنظمة لديها وتستخدم نظام CRM² الحديث ، ودعم أنشطة قسم التسويق وقسم المبيعات.
 - ❖ أما من الناحية مجال التمويل وتنمية القدرات:
 - ❖ سهولة الوصول إلى مصادر التمويل الداخلية (الملاك ، المساهمون) .
 - ❖ تقوم الشركة بتسوية التزاماتها في الوقت المناسب وتراقب بنشاط تدفق الذمم المدينة من العملاء.
 - ❖ أما أخيراً من ناحية مجال نظم الإدارة والعمليات التجارية:
 - ❖ المنظمة لديها نظام فعال يوفر معلومات دقيقة لعمليات صنع القرار.
 - ❖ يعمل المديرين كقادة ولديهم مهارات اتصال عالية والتي تترجم إلى رضا الموظفين وتحفيزهم ومعنوياتهم.
- ❖ وهذه امثلة مقدمة من طرف المؤلف كرزستوف وزنيك³

¹ - ISO اختصار لـ (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي) هي اتحاد عالمي لهيئات المعايير الوطنية.

² - CRM هو اختصار لكلمة إدارة علاقات العملاء وهو برنامج يجمع تفاعلات العملاء عبر جميع القنوات في مكان واحد

³ - Exemples of strengths in different areas of organisation/ https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_strengths تم الإطلاع

عليه: 2020/08/19

ثانياً: نقاط الضعف (العوامل السلبية الداخلية Weaknesses)

في تحليل مصفوفة SWOT يشير حرف W بلانجليزية الى نقاط الضعف أو عوامل الضعف في المؤسسة. وهي تلك الخصائص الخاصة بالعمل الذي يعطي عيباً بالنسبة للآخرين، نقاط الضعف هي كل تلك الأشياء التي لا تؤديها جيداً، يمكن أن تمنع نقاط الضعف الشديدة من تحقيق أهداف الشركة، فنقاط الضعف هي عوامل سلبية وداخلية تؤثر على نجاحاتك التنظيمية.¹

إن " الضعف هو قيد أو خطأ أو عيب في المنظمة يمنعها من تحقيق أهدافها"²، ويشمل التحليل الإستراتيجي لمصفوفة SWOT نفس المجالات عند تحليل نقاط القوة، ويمكن القول أن المؤسسة لها نقاط ضعف عندما تظهر عليها أحد الأمثلة التالية:³

في مجال المعرفة والموارد البشرية:

- ❖ انخفاض مستوى كفاءة الموظفين وعدم القدرة على استخدام أحدث التقنيات.
- ❖ يجد نظام الإدارة من التبادل الحر للمعرفة ، ويتصرف الموظفون وفقاً لمبدأ أن "من لديه المعرفة ، لديه القوة" ويحتفظ بجميع المعلومات ذات الصلة لأنفسهم.
- ❖ يخاف الموظفون من المخاطرة ، ويتم معاقبة أي إخفاق بصرامة ، ويسود جو الخوف والريبة في الشركة.
- ❖ أم من ناحية مجال الخدمات اللوجستية والإنتاج والتكنولوجيا والبحث والتطوير⁴:
- ❖ مرونة منخفضة في تعديل عملية الإنتاج وفقاً للمتطلبات المتغيرة للعملاء والتقلبات في الطلب ، وتستغرق التغييرات الضرورية وقتاً طويلاً للتنفيذ .
- ❖ عدم وجود الشهادات والاعتمادات ، وخسارة المناقصات بسبب عدم تنفيذ معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001⁵.
- ❖ موقع المنظمة الجغرافي على مسافات كبيرة من مصدر المواد الخام

¹ - تم الاطلاع عليه : 2020/08/20 <https://www.marketingtutor.net/swot-analysis-weaknesses>

² - Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler; "Strategic Management: a methodological approach". 4th Edition, 1994. Addison-Wesley. Reading Mass. تم الإطلاع عليه : 2020/08/19 <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/swot/>

³ - تم الطلاع عليه: 2020/08/19 https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_weaknesses

⁴ - Exemples of Weaknesses : 2020/08/19 https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_weaknesses

⁵ - ISO 9001 يعتمد هذا المعيار على عدد من مبادئ إدارة الجودة بما في ذلك التركيز القوي على العملاء ، وتحفيز الإدارة العليا وتداعياتها ، ونهج العملية والتحسين المستمر

أما في مجال المبيعات وخدمة العملاء:

- ❖ لا تجري الإدارة بحثًا في السوق لاحتياجات العملاء ، ولا توجد معرفة بالتغيرات في احتياجات العملاء ومتطلباتهم ، ولا تتواصل الشركة علانية مع العملاء.
- ❖ ليس لدى المؤسسة أي نظام لتكنولوجيا المعلومات لمساعدة عمل قسم التسويق والمبيعات.
- ❖ ومن جهة مجال التمويل والقدرة على التطور:
- ❖ الوصول المحدود إلى مصادر التمويل الداخلية (الملاك ، المساهمون).
- ❖ عدم وجود عملية منهجية للتحكم في التكاليف والميزنة ، والمعلومات حول الوضع المالي المقدمة إلى الإدارة قديمة وعامة ، ولا تسمح باتخاذ قرارات استثمارية فعالة.
- ❖ النتائج المالية للشركة غير مرضية ، والسيولة معرضة للخطر ، وجزء كبير من الأصول مجمدة في المخزون.
- ❖ أما في مجال نظم الإدارة والعمليات التجارية:
- ❖ ليس لدى الشركة نظام معلومات إدارة قائم على تكنولوجيا المعلومات ، وتستخدم محاسبة مالية بسيطة لا تعطي وظائف إعداد تقارير متقدمة.
- ❖ يهيمن أسلوب الإدارة الأوتوقراطية¹ في المنظمة ، ويعتقد المدراء أن الخوف من فقدان الوظيفة هو أفضل حافز للناس.
- ❖ تهيمن إجراءات الرقابة البيروقراطية² على الشركة ، يملأ العمال كمية كبيرة من النماذج غير الضرورية المستخدمة فقط للتحكم في العمل وتخليصه.
- ❖ يعد الضعف أثناء التحليل الرباعي جوانب سلبية للمؤسسة ويمكن أن تؤثر على عملها المتنافس في السوق ولن تتمكن من تحقيق أهداف عملها العامة.

¹ - الأوتوقراطية: مصطلح يقصد به نظام الحكم الذي تكون فيه السلطة مركزة في يد فرد واحد يمتلك وحده كل السلطة التي لا يحدّها شيء

<https://political-encyclopedia.org/dictionary/> تم الاطلاع عليه: 2020/08/19

² - البيروقراطية : هي طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معاً <https://mawdoo3.com> اطلاع عليه: 2020/08/19

ثالثاً: الفرص (Opportunities)

يشير حرف (O) بالإنجليزية في مصفوفة SWOT الى الفرص التي قد تستغلها المؤسسة في مستقبلها. وأشار لها رولاند كريستنسن على أنها "العوامل المستقبلية التي تسمح للمنظمة بتحسين وضعها التنافسي النسبي"¹ والفرصة هي أي وضع موات في بيئة المنظمة، عادة ما يكون اتجاه أو تغيير من نوع ما أو حاجة تم التغاضي عنها مما يزيد الطلب على منتج أو خدمة ويسمح للشركة بتعزيز مركزها من خلال توفيرها، عادة ما تنشأ من مواقف خارج المؤسسة ، وتتطلب مراقبة ما قد يحدث في المستقبل، قد تنشأ كتطورات في السوق الذي تخدمه ، أو في التكنولوجيا التي تستخدمها، يمكن أن تُحدث القدرة على اكتشاف الفرص واستغلالها فرقاً كبيراً في قدرة مؤسسة على المنافسة وأخذ زمام المبادرة في السوق. ولفهمها بشكل أفضل نقترح هذه الأمثلة بالشكل التالي:²

من جانب العوامل السياسية:

- ❖ الصناعة التي تعمل فيها الشركة أولوية في البرنامج السياسي للحزب الذي استولى على السلطة.
- ❖ أصبحت السياسة الجمركية والضريبية أكثر استرخاءً وتشجع الأنشطة الاستثمارية.
- ❖ الاضطرابات الاجتماعية والنزاعات المسلحة خارج البلاد ، وزيادة الطلب على الخدمات والمنتجات المحلية .

ومن جهة العامل الاقتصادي المؤثر في الأعمال:

- ❖ ظهور أسواق جديدة بسبب اتفقات اقتصادية بين البلدان.
 - ❖ يسمح مستوى التضخم المستقر بالتخطيط طويل الأجل والاستثمارات في شراء المواد .
 - ❖ يتم تخفيض أسعار الفائدة مما يزيد من توافر الائتمان والاستثمار المحتمل للشركة .
- وأما من جهة العوامل الاجتماعية والثقافية:
- ❖ يُترجم النمو السكاني إلى نمو محتمل طويل الأجل في الطلب.
 - ❖ يكون الأشخاص عرضة للإعلان ويتفاعلون بشكل إيجابي مع مجموعة متنوعة من الأنشطة الترويجية.
 - ❖ تجذب العولمة المشتريين المحتملين من جميع أنحاء العالم.

¹ - Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews and William D. Guth , [Business Policy, Text and Cases](https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis), McGraw Hill, USA, 1969 تم الإطلاع عليه: 2020/08/19

² - Exemples of Opportunities/ https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_opportunities 2020/08/19 : تم الإطلاع عليه

ومن جانب العوامل التكنولوجية:

- ❖ تحسين الوصول إلى التكنولوجيا وبراءات الاختراع الناتجة عن العولمة ، وفتح قنوات الاتصال والتعاون بين الشركات.
- ❖ الوصول غير المحدود تقريبًا إلى المعلومات حول أنشطة الشركات المنافسة التي تستخدم تقنيات الإنترنت والاتصالات.
- ❖ يترجم نشاط البحث العلمي المنفذ بالتعاون مع الوحدات العلمية إلى ظهور تقنيات إنتاج جديدة وأكثر كفاءة

وأما من جانب العوامل القانونية التي تؤثر على الأعمال بشكل إيجابي:

- ❖ يتم تصفية التراخيص والتصاريح في الصناعة التي تنوي الشركة العمل فيها ، مما يقلل من حواجز الدخول إلى أسواق جديدة.
- ❖ أصبحت القيود الناشئة عن قانون العمل والحد من تأثير النقابات العمالية أكثر سهولة

ومن جهة العوامل البيئية الطبيعية:

- ❖ القيود المفروضة على المنافسين الذين ينتجون نفايات سامة ، وتحسين وضع الشركة في السوق.
- ❖ تؤثر القيود الناشئة عن القانون البيئي بشكل إيجابي على قدرتهم على بيع منتجات مبتكرة جديدة.

وفي الأخير من جانب العوامل الأخلاقية:

- ❖ زيادة التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات يزيد من ربحية الشركات التي تقودها الإدارة الملتزمة بالمعايير الأخلاقية.
 - ❖ يؤكد المزيد والمزيد من شركاء الأعمال المحتملين على الدور المهم للثقة للشركات التي تمثل للمعايير الأخلاقية العالية.
- وفي الأخير يجب على المؤسسة الانتباه إلى التغييرات في سياسة الحكومة المتعلقة بمجال عملها، ويمكن للتغييرات في الأنماط الاجتماعية ، وملامح السكان ، وأنماط الحياة أن توفر فرصًا مثيرة للاهتمام.

رابعاً: التهديدات (Threats)

يشير حرف (T) بالانجليزية في مصفوفة SWOT إلى التهديدات التي قد تواجهها المؤسسة في مستقبلها.

كما يشير كينيث آر أندروز في كتابه انها "تلك العوامل المستقبلية التي تقلل من الوضع التنافسي النسبي للشركة"¹ تشمل التهديدات أي شيء يمكن أن يؤثر سلباً على عمل المؤسسة من الخارج ، مثل مشاكل سلسلة التوريد أو التغيرات في متطلبات السوق أو نقص المندمين، من الضروري توقع التهديدات واتخاذ إجراءات ضدها قبل أن تصبح المؤسسة ضحية لها وتوقف نموها .

ولفهما بشكل أفضل نورد هذه الأمثلة عن التهديدات في بيئة المؤسسة²:

من منظور العوامل السياسية:

- ❖ تم الاستيلاء على السلطة في البلاد من قبل القوى السياسية التي تفضل تقييد الحرية الاقتصادية وإعلان الإعلانات الشعبية.
- ❖ المناخ السياسي السائد في البلاد ، لا يعزز التعاون والثقة بين رجال الأعمال والمنظمات الحكومية.
- ❖ تفتقر سياسة الرسوم الجمركية والرسوم الضريبية زيادتها ، حيث يتعين على الحكومة موازنة الميزانية لتنفيذ الوعود الانتخابية الشعبية.

أما من منظور العوامل الاقتصادية المؤثرة في الأعمال:

- ❖ يعني التكامل الاقتصادي أن المزيد والمزيد من المنافسين الأجانب يبدأون في العمل بحرية في السوق المحلية.
- ❖ يقوم المنافسون بإنتاج منتجات جديدة ومبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الغائبة حتى الآن ، مما يمارس ضغطاً لتغيير نطاق منتجات الشركة.

❖ ينخفض الدخل الحقيقي للسكان، مما يترجم إلى انخفاض في الطلب على السلع التي تنتجها الشركة وتبيعها.

أما من جانب العوامل الاجتماعية والثقافية:

❖ العولمة تجعل متطلبات العملاء تنمو ، ويزداد صعوبة كسرها مع المنتجات ذات الجودة الرديئة والسعر المرتفع.

¹ - Kenneth R. Andrews, [The concept of Corporate Strategy](https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis) , McGraw Hill, USA, 1971 <https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis> تم الاطلاع عليه: 2020/08/19

² - Exemples of Threats https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_threats 2020/08/19 : تم الاطلاع عليه :

- ❖ زيادة وعي السكان فيما يتعلق بالصحة والسلامة ، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على منتجاتنا وخدماتنا (مثل السجائر والمشروبات الكحولية).
- ❖ يغادر المهنيون للعمل في الخارج ، ويرون آفاق التوظيف المتدهورة والحياة المهنية في البلاد.
وأما من منظور العوامل التكنولوجية:
- ❖ صعوبة الوصول إلى التكنولوجيا ، الشركات الأجنبية لديها براءات اختراع على تقنيات الإنتاج الرئيسية ، وبالتالي فإن تطوير منتجات مبتكرة غير ممكن ، وتكاليف الحصول على براءات الاختراع مرتفعة للغاية.
- ❖ من الصعب الحصول على دعم في شكل منح لإنشاء مراكز البحث والتطوير.
- ❖ يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى تقصير دورة حياة المنتج ، بحيث لا تتمكن الشركة من الحصول على معدل عائد عادل على الاستثمار في التطوير التكنولوجي.
وأما من جانب العوامل القانونية التي تؤثر على الأعمال:
- ❖ تم فرض أنواع جديدة من الضرائب ، لم تكن موجودة من قبل.
- ❖ تقليل الحماية القانونية لحقوق الملكية الدستورية والحرية الاقتصادية.
- ❖ هناك تهديد حقيقي بتأميم أصول الشركة.
وأما من جهة العوامل البيئية:
- ❖ تؤدي زيادة التلوث إلى زيادة تكلفة الشركة التي يجب عليها شراء أجهزة ترشيح باهظة الثمن للحفاظ على المستوى الأمثل من التلوث.
- ❖ تؤثر القيود الناشئة عن القانون البيئي سلبًا على بيع المنتجات التقليدية المنتجة مسبقًا.
وأما من منظور أخلاقي:
- ❖ زيادة التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات يزيد من تكلفة المشروع ويجعل من الصعب تنفيذ إجراءات لا تتوافق مع القيم الأخلاقية المقبولة عمومًا.
- ❖ المزيد والمزيد من الشركاء التجاريين المحتملين ، يضغطون على الشركة لاحترام المعايير الأخلاقية المفرطة.

يجب على المؤسسة التأكد من استكشاف ما إذا كانت معرضة بشكل خاص لتحديات خارجية، أو هل لديها ديون معدومة أو مشاكل في التدفق النقدي على سبيل المثال، قد تجعلها عرضة للتغيرات الصغيرة في السوق فهذا هو نوع من التهديد الذي يمكن أن يلحق أضرارًا جسيمة بعملها.

الفرع الثاني: مراحل إعداد مصفوفة SWOT¹

عادة ما يكون تحليل SWOT للمؤسسة عبارة عن مشروع يشارك فيه العديد من الأشخاص في المناصب الإدارية بما في ذلك أيضًا المحترفين في المستويات الأدنى، يمكن أن يقوم بها مستشار خارجي أو موظف بالمهارات المناسبة. تشمل المراحل الرئيسية للتحليل على المراحل التالية:

- ❖ تحديد هدف ومضمون تحليل SWOT في المنظمة ، وشرح لجميع الموظفين المعنيين سبب إجرائه.
- ❖ تقديم إجراء التحليل لجميع المشاركين ، هذه الخطوة ضرورية لضمان اتباع نهج موحد للتحليل في الفريق المشارك.
- ❖ يقوم كل عضو في الفريق أولاً بعمل قائمة بجميع العوامل التي تعتبر ذات صلة لوصف الموقف الاستراتيجي للشركة ، وبعدها وضع قوائم فردية بنقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات بشكل مستقل.
- ❖ وبعدها تجمع القوائم الفردية ويتم تطوير مصفوفة SWOT المشتركة ، وجعل المصطلحات أكثر تماسكًا ، واختيار وإزالة العوامل الأقل أهمية .
- ❖ المناقشة والحوار الصريح بين جميع المشاركين في الدراسة، وإعداد الاستنتاجات المشتركة الناشئة عن قائمة العوامل المقدمة، ويتم البحث في القضايا من وجهات نظر مختلفة.
- ❖ تطوير خطط وخيارات للعمل في المستقبل، ويتضمن عرض الإستراتيجية الأولية، والتي سيتم بعد ذلك إثباتها من قبل إدارة المنظمة ومن ثم تنفيذها.

¹ - Dyson, R. G. (2004). *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*. European journal of [operational research](https://ceopedia.org/index.php/SWOT_analysis), 152(3), 631-640. تم الإطلاع عليه: 2020/08/20

في الممارسة العملية ، يجب على المديرين تصنيف جميع العوامل التي تؤثر على الموقف الحالي والمستقبلي للمنظمة، هناك نوعان من معايير التصنيف: العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على المنظمة و من تقاطع هذين القسمين تظهر 4 فئات من تحليل SWOT. ويظهر النموذج على هذا الشكل:

الشكل (4): شكل نموذج SWOT



المصدر: <https://blog.mostaql.com/swot-analysis>

المطلب الثالث: أهمية تحليل نموذج SOWT عند إتخاذ القرارات وإستراتيجياته.

الفرع الأول: أهمية تحليل مصفوفة SWOT عند إتخاذ القرار¹

عملية صنع القرار هي عملية يومية يتم من خلالها الإختيار بين البدائل المختلفة من أجل حل المواقف أكثر المواقف تنوعا في العمل، والأسرة، والعاطفة، والأعمال التجارية، وما إلى ذلك، أي يجب إتخاذ القرارات في جميع الأوقات، ولإتخاذ قرار

¹ - مبارك بوعشة، سامية غربي: التشخيص البيئي باعتماد نموذج Swot كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد1، الصفحة 81-95 (2017) <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79971> تم الطلاع عليه : 2020/08/18

حكيم بشأن، مسألة معينة من الضروري معرفة ذلك وفهمه وتحليله، من أجل توفير حل ومن المهم أن نتذكر أنه بدون مشكلة لن يكون هناك حل، لذلك وقبل إتخاذ أي قرار، يتعين على الشركات تحليل الموقف مع مراعاة الواقع الخاص لما يجري تحليله، والبدائل الممكنة، والنتائج المستقبلية لكل إنتخابات.

الشئ المهم والمقلق هو أن هناك عددا كبيرا من الشركات التي تواجه مشكلاتها في إتخاذ القرارات تلقائيا وغير منطقي أي ليس إستراتيجيا، ولاتأخذ بعين الإعتبار أن نتيجة الإختيار السيء أو الجيد يمكن أن يكون له عواقب على النجاح أو فشل الشركة.

يجب أن تنفذ المؤسسات عملية أكثر تنظيما يمكن أن توفر لها مزيدا من المعلومات والأمان لإتخاذ القرارات وبالتالي تقلل من خطر إرتكاب الأخطاء، العملية التي يجب أن تستخدمها الشركات لمعرفة حالتها الحقيقية هي مصفوفة تحليل SWOT .

تكمن أهمية التحضير للعمل مع مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في أن هذه العملية تسمح لنا بالبحث والتحليل الإستباقي والمنهجي لجميع المتغيرات المشاركة في العمل من أجل الحصول على مزيد من المعلومات الأفضل عند أخذها القرارات.

الأداة الإستراتيجية المثالية لإلتقاط مهمة ورؤية أهداف وإستراتيجيات الشركة هي خطة العمل، من خلال إجراء تحليل SWOT بشكل صحيح، يمكن إنشاء إستراتيجيات هجومية ودفاعية وبقاء وإعادة ترتيب ضروري لتحقيق أهداف العمل.

الفرع الثاني: إستراتيجيات تحليل مصفوفة SWOT

بعد الانتهاء من تحديد ودراسة جميع عناصر تحليل SWOT ، ومعرفة طبيعة التهديدات والفرص المتوقعة، وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على إستراتيجيات متنوعة، ويجب على الإدارة اختيار أنسب إستراتيجية منها؛ حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمنشأة إتجاه أهدافها ومنافسيها، وفي ما يأتي معلومات عن الاستراتيجيات الرئيسية لتحليل SWOT :

أولاً: إستراتيجية الهجومية (offensive strategy) وتسمى إستراتيجية النمو

إن إكتشاف مجال القوة الداخلية يشير الى أن المؤسسة تمثل أفضل المواقف لإستخدام الموارد والامكانيات الداخلية كمصدر لمجالات قوة كبيرة يمكن إستثمارها بشكل جيد لإضعاف تأثير القيود والتهديدات البيئية، إضافة الى امتلاكها فرص متاحة تساندها في الاستثمار، بما يؤهلها لإختيار أو تبني (استراتيجية هجومية) بهدف تحقيق الريادة والتفوق والنمو في منافسة المؤسسات التعليمية الأجنبية والمحلية، وتعظيم استثمار هذه الفرص المتاحة وتعزيز قوتها وتطويرها، وإعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة علما بأن هذا هو نتيجة قدرة المؤسسة على توظيف مواردها الداخلية القوية، وإستثمار الفرص المتاحة المحيطة بالمؤسسة.¹

ثانياً: إستراتيجية التحول (transform strategy) وتسمى إستراتيجية علاجية

المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من مجالات الضعف قد تمنعها أو تحد من إستثمار تلك الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب، وينبغي على الإدارة العليا القيام بإستراتيجية التحول لتقليل أو الحد مما تعانيه المؤسسة من مجالات الضعف الداخلية، لتتمكن من إستثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، إن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة مجالات الضعف، لأن بإمكانها السيطرة على العوامل الداخلية لو تمت مراجعة كل عناصر ودراستها وتحليلها من قبل الإدارة العليا وفريق التخطيط الإستراتيجي، وإشتراك المعنيين في هذا المجال لمعالجة حالات الضعف وتجاوزها أو على الأقل الحد منها.²

ثالثاً: إستراتيجية التنوع (Diversification strategy) وتسمى إستراتيجية دفاعية

إن تفاعل مجالات القوة الداخلية للمؤسسة والتهديدات الخارجية المحيطة بها، من خلال إختيار استراتيجيات تساهم في تعزيز مجالات القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة المحيطة بها، وتعني أيضا الاستراتيجية التي تُستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تحرص المنشأة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها.³

¹ - أحمد شاطرباش، تحليل بيئة الجامعة وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 13، الجزائر، 2017 ص 23

² - نفس المرجع سابق الذكر، ص 24

³ - نفس المرجع سابق الذكر، ص 24

رابعاً: إستراتيجية إنكماشية (Retrenchment strategy)

عندما تواجه المؤسسة تهديدات بيئية خارجية محتملة، وفي نفس الوقت تتسم مواردها وأنشطتها بالضعف، وفي مثل هذه الحالة تتجه المؤسسة الى إختيار أو تبني إستراتيجية دفاعية لتقليل من أثر التهديدات والمخاطر الخارجية ومعالجة نوعية في مجالات الضعف الداخلية وهذا يعني تأخر المؤسسة فتصبح سمعتها متدنية في سوق العمل، وكذلك أمام مستوى المؤسسات المنافسة لها سواء كانت أجنبية أو محلية¹.

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل(5): الإستراتيجيات المتعمدة عند تحليل SWOT

	قوة (ق)	
ضعف (ض)	حالة ق.ف استراتيجيات هجومية: - استغل القوة للاستفادة من الفرص	فرص (ف)
	حالة ض.ف استراتيجيات التقاف ودعم: - التغلب على جوانب الضعف بالاستفادة من الفرص	
	حالة ق.ت استراتيجيات تنويع: - استخدم جوانب القوة لتجنب التهديدات	تهديدات (ت)
	حالة ض.ت استراتيجيات دفاعية: - قلل جوانب الضعف، وتجنب التهديدات	

المصدر: <https://www.business4lions.com/2018/07/swot-analysis.html>

نفس المرجع سابق الذكر، ص 25 - 1

المطلب الرابع : نظرة على مزايا وعيوب نموذج SWOT

الفرع الأول: مزايا وعيوب نموذج SWOT

يمكن أن يساعد نموذج SWOT المؤسسة في تحديد وفهم المشكلات الرئيسية التي تؤثر على عملها وبيئتها ، ولكنه لا يقدم بالضرورة حلولاً. يجب أن تكون المنظمة على دراية بالقيود بالإضافة إلى فوائد تحليل SWOT قبل أن تقرر إجراء هذا التحليل. إن معرفة ما يمكنها توقع تحقيقه بشكل معقول سيجعل تحليل SWOT أكثر فائدة لأعمالها. في النهاية ، يجب عليها أن تكون مستعدة لقضاء الوقت في مراجعة تحليل SWOT الخاص بها واستخدامه لتحديد أفضل طريقة للمضي قدماً في عملك.

أولاً: مزايا النموذج

تتمثل المزايا الرئيسية لإجراء تحليل SWOT في أنه قليل التكلفة أو بدون تكلفة ويمكن لأي شخص يفهم ومطلع على بيئة المؤسسة إجراء تحليل SWOT، ويمكن أيضاً استخدام تحليل SWOT عندما لا يكون لديها الكثير من الوقت لمعالجة موقف معقد.¹

ميزة أخرى لتحليل نموذج SWOT هي أنه يركز على أهم العوامل التي تؤثر على أعمال المؤسسة باستخدام SWOT ، يمكنها:²

- تحليل SWOT يجعل مساحة الحل واضحة ؛ يوفر أداة لتنسيق الاتجاه والعمل والأحداث الخارجية المتعلقة بالقدرات الداخلية.
- يمكن تنفيذ التحليل كمشروع سريع واستخدامه كنظام إنذار مبكر.
- يمكن استخدام النموذج في أي موقف معقد يتطلب اتخاذ قرار واضح: على مستوى الفرد أو الفريق أو الإدارات أو التنظيم.

¹ - <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/market-customer-research/swot-analysis/benefits-limitations>
تم الإطلاع عليه : 2020/08/20 / تم رفعه بتاريخ: 2016/06/22

² - <https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth> تم الإطلاع عليه : 2020/08/20

ثانياً: عيوب نموذج SWOT

يجب على المؤسسة ان تضع في إعتبارها أن تحليل SWOT لا يغطي سوى المشكلات التي يمكن اعتبارها بالتأكيد قوة أو ضعفاً أو فرصة أو تهديداً، لهذا السبب من الصعب معالجة العوامل غير المؤكدة أو ذات الوجهين مثل العوامل التي يمكن أن تكون إما قوة أو ضعفاً أو كليهما على سبيل المثال ، (قد يكون لديها موقع بارز ، لكن عقد الإيجار قد يكون مكلفاً) ¹.

قد يكون نموذج SWOT محدوداً لأنه ²:

- نموذج يعتمد على العملية فهو لا يوفر نظرة ثاقبة لما يجب أن تحتويه كل فئة من فئات SWOT ، أو الاستراتيجيات البديلة المناسبة، يتطلب التحليل الدقيق لنقاط ضعف الشركة معرفة الذات والانضباط، قد تكون الآراء الخارجية مطلوبة لتقديم مدخلات أو للتحقق من صحة النتائج.
- النموذج يمزج بين البيانات النوعية والكمية، قد يكون من الخطر استخلاص استنتاجات بناءً على هذين النوعين من البيانات.
- غالباً ما يؤدي استخدام SWOT كأداة تخطيط استراتيجي إلى إنشاء قوائم مفرطة من العوامل دون إعطاء الأولوية للمشكلات، يعد تحديد التأثير والاحتمالية مهمة صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً.
- يساعد التحليل فقط عندما يتفق صانعو القرار الرئيسيون على أن الأنشطة تحتاج إلى تنسيق أفضل وأن عملية صنع القرار الواضحة مطلوبة.
- يجب إجراء التحليل لكل عمل أو سوق منتج.

¹ - <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/market-customer-research/swot-analysis/benefits-limitations> تم الإطلاع عليه: 2020/08/20 / تم رفعه بتاريخ: 2016/06/22

² - Craig S. Fleisher and Babette E. Bensoussan, **Strategic and Competitive Analysis**, Prentice Hall, USA, 2002
تم إطلاع عليه : 2020/08/20 <https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis>

الفرع الثاني: أمثلة من أرض الواقع على استخدام نموذج SWOT :

المثال الأول: (NIKE)¹

Nike هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تركز على تصميم وتصنيع وبيع الأحذية والملابس الرياضية والترفيهية، إنها أيضاً أكبر علامة تجارية للأحذية الرياضية في العالم.

وفيما يلي تحليل SWOT لشركة Nike لعام 2018:

أولاً: نقاط القوة

- صورة العلامة التجارية القوية: Nike هي أكبر علامة تجارية في فئة الملابس والأحذية الرياضية، ترتبط علامتها التجارية بالأعمال الأخلاقية التي تركز على العملاء، والمنتجات عالية الجودة والأنيقة والابتكار، Nike هي العلامة التجارية الأكثر قيمة في صناعة الملابس الرياضية، حيث تبلغ قيمة العلامة التجارية 28 مليار.
- قدرات تسويقية ممتازة: لدى Nike إستراتيجية تسويق مبتكرة ومصممة جيداً، إلى جانب ميزانية تسويق كبيرة، أنفقت الشركة 3.3 مليار دولار على التسويق في عام 2017، وهذا يسمح لشركة Nike بالبقاء في صدارة المنافسة.
- القوة المالية: تتمتع Nike بنفوذ مالي كبير مقارنة بمنافسيها، نمت إيرادات الشركة إلى 34.4 مليار دولار في عام 2017، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 6% عن العام السابق.
- التواجد العالمي: Nike لها وجود في جميع أنحاء العالم، مع 790 متجرًا ومصنعًا خارج الولايات المتحدة.
- شبكة توزيع كبيرة: تمتلك Nike شبكة توزيع واسعة ومُدارة جيداً، وتعمل مع أكثر من 500 مورد في 42 دولة.

ثانياً: نقاط الضعف

- الاعتماد المفرط على السوق الأمريكية: على الرغم من تواجدها العالمي الواسع، لا تزال Nike تعتمد بشكل كبير على سوقها في الولايات المتحدة، والذي يمثل حوالي 46% من عائداتها في عام 2017.
- زيادة النفقات: أدت المنافسة المتزايدة في سوق الأحذية والملابس الرياضية إلى زيادة نفقات التسويق لشركة Nike.

ثالثاً: الفرص

تم الاطلاع عليه : 2020/08/20 / <https://www.cleverism.com/swot-analysis-examples/> - 1

- **الرقمنة:** لكي تحتفظ Nike بمكانتها كأكبر علامة تجارية للملابس الرياضية، فإنها بحاجة إلى مزيد من الاستثمار في التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية، مع استمرار المزيد والمزيد من الأشخاص في التحول إلى التسوق عبر الإنترنت، يمكن أن يؤدي الاستثمار في هذه المجالات إلى زيادة نمو الشركة وأرباحها بشكل كبير.
 - **عمليات الاستحواذ:** تمتلك الشركة أيضًا إمكانية النمو بشكل أسرع من خلال الاستحواذ على الشركات في المجالات ذات الصلة.
 - **التوسع العالمي:** تتوفر مواقع التجارة الإلكترونية التابعة لشركة Nike حاليًا في 45 دولة فقط، لدى الشركة مجال للنمو أكثر من خلال التوسع في المزيد من البلدان، ولا سيما في المنطقة الآسيوية، التي تعد واحدة من أسرع الأسواق نموًا.
 - **تغيير موقف العميل:** أصبح المزيد والمزيد من الناس على دراية بصحتهم ويحاولون تبني أنماط حياة أكثر صحة، وهذا يعني أن السوق العالمي للعلامات التجارية الرياضية وأسلوب الحياة سوف ينمو، مما يوفر فرصة لشركة Nike لزيادة مبيعاتها.
 - **ثورة التصنيع:** جلبت ثورة التصنيع معها تركيزًا متزايدًا على الطباعة ثلاثية الأبعاد والمواد الجديدة والمبتكرة. يمثل هذا فرصة لشركة Nike نظرًا لأن لديها القدرة على تحسين عملية التصنيع والإنتاج.
- رابعًا: التهديدات**
- **تقلبات العملة:** نظرًا لكونها شركة عالمية، فإن تقلبات العملات الأجنبية مقابل الدولار الأمريكي يؤثر سلبًا على أرباح Nike.
 - **زيادة المنافسة:** هناك منافسة متزايدة من ماركات الملابس الرياضية الأخرى، مثل Adidas و Under Armor، أجبر هذا Nike على الاستثمار بشكل أكبر في التسويق والعمليات.
 - **زيادة نفقات التسويق والموارد البشرية:** أدت المنافسة المتزايدة والنمو المستمر للشركة إلى زيادة تكاليف التسويق والموارد البشرية.
 - **القضايا القانونية:** هناك أخلاقيات ومعايير صناعية متزايدة يتعين على الشركة الالتزام بها، يمكن أن يؤدي الامتثال لهذه المعايير إلى زيادة التكاليف على الشركة، في حين أن عدم الامتثال يمكن أن يضر بسمعة الشركة.

المثال الثاني: Scholefield Construction Law¹

شارك بريان ويفر وهو شريك في Scholefield Construction Law ، في إنشاء تحليل SWOT لشركته، قام بتزويد Business News Daily² بنموذج تحليل SWOT ومثال تم استخدامه في قرار الشركة لتوسيع ممارساتها لتشمل خدمات الوساطة في المنازعات، تضمنت مصفوفة SWOT الخاصة به ما يلي:

الشكل (6): تحليل بيئة شركة Scholefield Construction Law

نقاط القوة	نقاط الضعف	البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - شركة محاماة إنشائية مع موظفين مدربين في كل من القانون والهندسة المهنية والمقاولات العامة. تمنح تجربتهم ميزة فريدة. - صغيرة يمكنها التغيير والتكيف بسرعة 	<ul style="list-style-type: none"> - لم يقيم أي شخص بدور الوسيط من قبل أو خضع لأي برامج تدريب رسمية للوساطة. - كان أحد الموظفين جزءاً من الوساطة ولكن ليس كطرف محايد. 	
الفرص	التحديات	البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب معظم عقود البناء التجارية وساطة. على الرغم من وجود مئات الوسطاء في السوق ، إلا أن القليل منهم فقط لديهم خبرة فعلية في البناء. - بالنسبة للنزاعات الأصغر ، لا يعمل الوسطاء كفريق واحد فقط كأفراد ؛ يمكن لموظفي Scholefield أن يقدموا لأي شخص ميزة مجموعة المحايدين لتقييم النزاع. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن لأي شخص أن يصبح وسيطاً ، لذلك يمكن لشركات محاماة البناء الأخرى فتح خدمة الوساطة الخاصة بها أيضاً. - لدى معظم العملاء المحتملين انطباع سلبي عن الوساطة ، لأنهم يشعرون أن الوسطاء لا يفهمون المشكلة أو يهتمون بفهمها ، ويسارعون لحلها. 	

مصدر الشكل: من إعداد الطالب بمساعدة معطيات المثال من الموقع <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

¹ - تم الطلاع عليه: 2020/08/20 <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

² - Business News Daily هي شركة لمساعدة رواد الأعمال على بناء الأعمال التي يحلمون بها ومساعدة أي شخص يعمل في شركة صغيرة على اتخاذ قرارات ذكية بشأن المنتجات والخدمات والأفكار. <https://www.businessnewsdaily.com/about> تم الاطلاع عليه : 2020/08/21

الاستراتيجية الناتجة:

تم أخذ دورات الوساطة للقضاء على نقاط الضعف، وإطلاق مشروع Scholefield Mediation ، الذي يستخدم للتعرف على الاسم مع مكتب المحاماة ، وتسليط الضوء على أن خبرة الشركة في قانون البناء والتشييد تجعلها مختلفة.

قال ويفر: "أجبرنا تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لدينا على النظر بشكل منهجي وموضوعي في ما كان علينا العمل معه وما يقدمه السوق". "ثم وضعنا خطة أعمالنا للتأكيد على مزايا أقوى ميزاتنا مع استغلال الفرص على أساس نقاط الضعف في السوق."

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل الاختلاف بين وجهات النظر حول مفهوم بيئة المؤسسة، وتم توضيح التنوع في هذه الرؤى سواء لبيئتها أو لمكوناتها كانت الداخلية أو الخارجية، وتم في النهاية إعطاء توجه مناسب حول كل عنصر ومن خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا أن بيئة المؤسسة تشمل كل المتغيرات والعناصر الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، التي يمكن تشخيصها ودراستها لما لها من أثر على قراراتها الإستراتيجية فتمكنها من المضي قدما في نشاطها وحيلولة دون زوالها.

وبسبب شدة التنافس بينها وبين المؤسسات أخرى، وجب عليها تحليل بيئتها بإستعمال أدوات أو مصفوفات التحليل الإستراتيجي، والتي تبرز منها مصفوفة التحليل الرباعي SWOT وتعد من أهم النماذج المستخدمة اليوم لما لها من قيمة، فهي تجمع بين تحليل بيئتها الداخلية للتعرف على نقاط قوة وضعف المؤسسة ومحاولة إستغلال هذه النقاط للظفر بالفرص المستقبلية وإعداد خطط لتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية، وهذا ما يطلق عليه عملية تشخيص بيئة المؤسسة، الذي يمثل عملية رصد لما يحدث في بيئتها من تغيرات إيجابية كانت أو سلبية، وذلك في سبيل إتخاذ القرارات المناسبة في ظل هذه التغيرات الموجودة في محيطها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

في العالم الحديث تتزايد مساعي المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية والتنظيمية، في المقابل لايمكنها تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال فرض نفسها في محيطها الذي يميزه شدة التنافس وهذا لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء؛ حيث يضمن ذلك إستمراريتها والحيلولة دون زوالها.

حيث إهتم هذا البحث بالتعرف على مساهمة تشخيص بيئة المؤسسة بإستخدام أحد أهم أدوات التحليل الإستراتيجي المتمثلة في نموذج SWOT لإتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً: النتائج المتوصل إليها وإختبار الفرضيات:

كحوصلة لما جاء في مضمون هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وكما سمحت هذه النتائج بإختبار صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية من خلال النقاط التالية: .

- أظهرت الدراسة أن قيام المؤسسات بعملية التشخيص والتحليل لبيئتها الداخلية للوقوف على نقاط قوتها وضعفها، يساعد ويساهم بالكثير في عملية إتخاذ القرارات المناسبة لتجنب القرارات العشوائية التي تضرب

إستقرار المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

- أظهرت الدراسة أن قيام المؤسسات بعملية التشخيص والتحليل لبيئتها الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات المستقبلية وهذا ما يساعد ويساهم في عملية إتخاذ القرارات المناسبة لوضع الخطط والإستراتيجيات المثلى لمساعدتها في إقتناص هذه الفرص وتجنب تلك التهديدات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- أظهرت الدراسة أن قيام المؤسسات بالإعتماد على نموذج التحليل الرباعي SWOT لما له من أهمية في عملية البحث والتحليل الإستباقي والمنهجي لجميع المتغيرات حاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية من أجل الحصول على مزيد من المعلومات الأفضل عند أخذها للقرارات، وهذا ما يساهم في عملية إتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا ما يؤكد

صحة الفرضية الثالثة

وكما أظهرت الدراسة أن الصفة الثابتة في المحيط أنه متغير بإستمرار، لذا يجب على المؤسسة دراسة وتحليل إتجاهه.

ثانيا: الإقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها ضمن هذه الدراسة وسعيا لترسيخ أهمية تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج SWOT لإتخاذ القرارات المناسبة يمكن تقديم تقديم الإقتراحات التالية:

- نشر الوعي لدى المؤسسات الإقتصادية بأهمية أداة التحليل الإستراتيجي SWOT لما لها من مزايا.
- العمل على وضع الدورات التكوينية لفائدة المسيرين والمدراء من طرف المؤسسات لإيضاح أهم أسس عملية إتخاذ القرار المناسب لتفادي إتخاذها بعشوائية.
- نوصي المؤسسات الجزائرية بإعتماد التحليل الإستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية كأداة علمية وعملية.

ثالثا: أفاق الدراسة

بعد معالجة إشكالية بحثنا، إتضح لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال وهي:

- دور تحليل SWOT في إبراز القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.
- أثر تحليل البيئة الخارجية في إتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب.
- دور التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية لنهوض بإقتصاد الوطني.
- تحديد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة من خلال نموذج SWOT.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- منعم زمزير الموسوي ، بحوث العمليات (مدخل علمي لاتخاذ القرار)، دار وائل للنشر ، عمان (الاردن) ، 2009.
- 2- سليم بطرس جلدة ، اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالية ، دار الرابية للنشر والتوزيع ، عمان (الاردن) ، 2009.
- 3- حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان (الاردن) ، 2014.
- 4- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات- اتصالات- إتخاذ القرارات)، مؤسسة الشباب جامعة الاسكندرية (مصر)، الأزهر، 2002.
- 5- نادية ايوب ، نظرية القرارات الادارية، دار زهران، دمشق، (سوريا)، 1997.
- 6- محمد الصيرفي ، القرار الاداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 7- محمد عبيدات ، علي علاونة ، نظرية المنظمة ، دار رند للنشر والتوزيع ، الأردن، 1999.
- 8- سيد صابر تغلب ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان (الاردن) ، 2011.
- 9- كسنة محمد ، مواضيع متنوعة في ادارة الأعمال ، غرناطة للنشر والتوزيع ، إسبانيا، طبعة الاولى ، 2009
- 10- عبد الوهاب سويسي ، المنظمة "المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب، الجزائر ، 2009
- 11- مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009 .
- 12- الطاهر الغالي و وائل إدريس ، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2015.
- 13- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005.
- 14- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004.
- 15- يس عامر سعد و محمد عبد الوهاب علي، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ، الطبعة الثانية، 1998
- 16- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

- 17- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 18- علي جمال الدين عوض، خطابات الضمان المصرفية، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
- 19- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2002 .
- 20- عبد العزيز بن حبتور، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق ميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004
- 22- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2007.
- 23- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 24- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعة، مصر، 2003
- 25- حسن الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في التعليم (تخطيط معاصر في عالم متجدد)، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2010

رسائل الدكتوراه والماجستير:

- 1- بونظة فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007
- 2- بدري محمد، المحاسبة التحليلية كنظام معلومات لاتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة حالة مقاطعة نفضال للتسويق وحدة تبسة 812)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة ومالية، جامعة ام البواقي (الجزائر)، 2013،
- 3- بن حمو عبد الله: أثر المتغيرات البيئية على التدويل المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تلمسان، 2017

مجلات ومطبوعات ومقالات:

- 1- صبرينة ترغيني: واقع تطبيق الأدوات المساعدة في إتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد، الصفحة 108-123 (2018)
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60877>
- 2- عبد الله محمد هنانو: مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي للطلاب، مطبوعة:
https://books-library.online/files/books-library.online_nooe3b67f98069a0733746b73-1602.pdf
- 3- عزيزي وداد، بوفروم حنان: فعالية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل، 2009. : موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي <https://iefpedia.com/arab>
- 4- صاطوري الجودي، بوالريحان فاروق: البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل، 2009. : موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي / <https://iefpedia.com/arab>
- 5- مبارك بوعشة، سامية غربي: التشخيص البيئي باعتماد نموذج Swot كآلية لتنفيذ نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 1، الصفحة 81-95 (2017)
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79971>
- 6- أحمد شاطر باش، تحليل بيئة الجامعة وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 13، الجزائر، 2017

مواقع مساعدة

- 1- <https://higherstudy.org/internal-environment-factors-analysis/>
- 2- <https://www.bbc.co.uk> (BBC Arabic News) شبكة الأخبار العربية
- 3- <https://searchdatacenter.techtarget.com/definition/ISO>
- 4- <http://kenenonline.com/users/ahmedkordy/posts/197295>

- 1- Begley, T. M., Tan, W. L., & Schoch, H. (2005). **Politico-economic factors associated with interest in starting a business: A multi-country study.** **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(1)
- 2- Bhaskaran, S., & Sukumaran, N. (2007). **National culture, business culture and management practices: consequential relationships?.** **Cross Cultural Management:** An International Journal, 14(1), 54-67. :
from [https://ceopedia.org/index.php/Social and cultural factors affecting busine](https://ceopedia.org/index.php/Social_and_cultural_factors_affecting_busine)
[SS](https://ceopedia.org/index.php/Social_and_cultural_factors_affecting_busine)
- 3- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). **The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success.** Journal of business research, 57(5), 548-556.:
[https://ceopedia.org/index.php/Technological factors affecting business](https://ceopedia.org/index.php/Technological_factors_affecting_business)
- 4- Edelman, L. B., & Suchman, M. C. **The legal environments of organizations.** **Annual review of sociology.** (1997).
- 5- Kenneth R. Andrews, [McGraw Hill](https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth) .**The concept of Corporate Strategy**, , United States,1971 :<https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth>
- 6- THOMPSON, A. A. & STRICKLAND, A. J. **Strategy Formulation and Implementation**, (4th Edition), USA: Irwin, Inc. (1989) P 109
[http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat kamu isletme/gurel_emet.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf)
- 7- philip kolter, **Marketing Management : The Millennium Edition**, 10th edition, Prentice Hall Inc, Usa, 2000
- 8- Laurence Lehmann Ortega et al: **Stratégor. Dunod.** Paris, 2013
- 9- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). **A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises.** Decision support systems, 26(2), 125-135. :
[https://ceopedia.org/index.php/SWOT analysis](https://ceopedia.org/index.php/SWOT_analysis)
- 10- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition, Pearson Prentice Hall, 2012
- 11- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler; "**Strategic Management: a methodological approach**". 4th Edition, 1994. Addison-Wesley. Reading Mass.
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/swot/>

- 12- Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews and William D. Guth , **Business Policy, Text and Cases**, McGraw Hill, USA, 1969
<https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis>
- 13- Dyson, R. G. (2004). **Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick**. European journal of operational research, 152(3), 631-640.
https://ceopedia.org/index.php/SWOT_analysis

مقالات باللغة الاجنبية:

- 1- **Decision-making process**”: www.umassd.edu, Retrieved 9-7-2018. Edited
<https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/>
- 2- **Initiative philanthropy** :
<https://www.pepsico.com/sustainability/philanthropy>
- 3- **Volkswagen: full details of the scandal** :
https://www.bbc.com/arabic/business/2015/09/150818_volks_wagen_details_scandal
- 4- **Examples of threats** :
https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_threats
- 5- **SWOT analysis** :
<https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth>
- 6- **Examples of strengths in different areas of organizationm**
https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_strengths
- 7- **swot analysis weaknesses** :
<https://www.marketingtutor.net/swot-analysis-weaknesses>
- 8- **Examples of opportunities** :
https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_opportunities
- 9- **Examples of threats** :
https://ceopedia.org/index.php/Examples_of_threats
- 10- **SWOT Analysis Examples** :
<https://www.cleverism.com/swot-analysis-examples>
- 11- SWOT Analysis :
<https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
- 12- **Benefits and limitations of SWOT analysis** :
<https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/market-customer-research/swot-analysis/benefits-limitations>

تشهد المؤسسة الاقتصادية تطورات كبيرة في جميع نشاطاتها وذلك نظرا لاتساع حجمها و كثرة منافسها، وعليه أصبحت لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة و ذلك باعتبارها من أهم الوظائف الأساسية التي يقوم بها المدير، هذا إلى جانب كونها عملية إدارية مهمة جدا.

وهذا مادفع بالمؤسسة للقيام بعملية تشخيص وتحليل ومراجعة لبيئتها لما لها من تأثير وعلاقة كبيرة بين هذه الأخيرة وعملية إتخاذ القرارات المناسبة، وعمدت المؤسسات لإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي والتي تبرز منها أداة التحليل الرباعي SWOT لما لها من ميزات وسهولة في إستخدامها وكذلك لدقة نتائجها، التي تستخدم بعد ذلك في الخروج بالقرار المناسب حسب العوامل البيئية المتاحة.

كلمات مفتاحية: إتخاذ القرار، بيئة المؤسسة، نموذج SWOT

Study summary:

The economic companies are witnessing great developments in all its activities due to the expansion of its size and the large number of its competitors, Accordingly, the decision-making process has become of great importance, as it is one of the most important basic functions that the manager performs This is in addition to being a very important administrative process.

This is what drives the company to carry out a process of diagnosing, analyzing and reviewing its environment because of its influence and a great relationship between the latter and the appropriate decision-making process, The companies used the strategic analysis tools, from which the SWOT analysis tool stands out because of its advantages and ease of use as well as the accuracy of its results, Which is then used to come up with the appropriate decision according to the available environmental factors.

Key words: decision making, enterprise environment, SWOT model