

التشخيص الاستراتيجي كمدخل لإدارة الأزمة

الدكتور: قرية معمر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط - الجزائر

الدكتورة: بودريالة سارة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط - الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية ودور التشخيص الاستراتيجي في التنبؤ وتحليل الأزمة قبل وقوعها مما يساعد المؤسسة على بناء السيناريوهات لإدارة الأزمة في الوقت المناسب، حيث تبين هذه الدراسة أهمية التشخيص الاستراتيجي في جمع المعلومات من البيئة مما يساعد المديرين من اتخاذ القرارات والإختيار بين البدائل.
الكلمات المفتاحية: الأزمة - إدارة الأزمة - التشخيص الاستراتيجي - أسلوب سوات

Abstract

This study aims to determine the significance and role of strategic diagnosis forecasting and analysis of the crisis before it happens, which helps the organization to build scenarios to manage the crisis in a timely manner, as this study shows the importance of strategic diagnosis gathering information from the environment, which helps managers to make decisions and to choose between alternatives

Key word : crisis- Crisis management-strategic diagnosis-SWOT

مقدمة

إن الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دون توقع لها أو فرصة لتفاديها، والحقيقة التي يفترض أن ندركها هي عدم وجود مؤسسة بعيدة عن الأزمات، حتى وإن نجت من آثار هذه الأزمات لعدة سنوات، وبالرغم من قدم الأزمات في التاريخ، إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد التغيرات التي تطرأ في بيئة المؤسسة، والعمل على المنع أو الحد من آثارها. وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، مما يتطلب منها البحث عن وسائل وأدوات تساعد على تحليل تلك الأزمة والبحث في الإجراءات المناسبة للاستجابة لحالات الأزمات، وإعداد برامج وخطط مصممة بشكل تفاعلي لتحسين مستوى التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء فريق الإدارة العليا، بما في ذلك تحليل نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة، وكذلك رصد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

إن إدارة الأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط والسياسات والإستراتيجية الملائمة التي تعتمد على التحليل الجيد، الذي يكون قبل وأثناء وبعد وقوع المشكلة، ومن العيوب التي تقع فيها المؤسسة أنه لا تتحرك إلا عند ظهور الأزمات أو المأزق في محيطها. ومن هذا المنطلق نطرح إشكالية هذا البحث ما مدى إمكانية استخدام التشخيص الإستراتيجي (أسلوب SWOT) كمدخل لإدارة الأزمات؟

ونحاول معالجة هذه الإشكالية من خلال التطرق الى:

- مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة؛
- التشخيص الإستراتيجي؛
- نموذج سوات كمدخل لإدارة الأزمة.

أولاً- مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة

1- الأزمة

1-1- مفهوم الأزمة: يرى العديد من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجهانها الأساسية، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية، ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها، والحفاظ على شرعيتها وسمعتها¹، كما عرفت بأنها موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي²، وعرفها عجلون وكريمان على أنها: موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات المتعلقة بموقف الأزمة³. وما يستنتج من المفاهيم السابقة أنه يمكن التنبؤ بالأزمة والتعامل معها، إنطلاقاً من خصائصها وجمع المعلومات حولها وإستخدامها في الوقت المناسب، لما تتطلبه من سرعة في إتخاذ القرار.

1-2- خصائص الأزمة: إن التعرف على أسباب الأزمة وكذا معرفة خصائصها يساهم في الإحاطة بها والعمل على تخفيف آثارها أو منع وقوعها، حيث تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الآتي⁴:

- ✓ المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم؛
- ✓ السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير؛
- ✓ أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع؛
- ✓ التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي؛

¹ راسم محمد الجمال، خبرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص56

² محفوظ أحمد جردة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، عمان، دار زهران، 1999

³ علي عجلون، كريمان فريد، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، 2005، ص72

⁴ إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد17-عدد64، ديسمبر2011، ص50

- ✓ حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشا" وغموضا" عاليا" وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل؛
- ✓ سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكيك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة؛
- ✓ نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا" .

2- إدارة الأزمات

2-1 مفهوم إدارة الأزمات: يقصد بها من منظور العلاقات العامة القدرة على فهم وحشد وتنسيق وتوجيه كافة الأنشطة ومهارات العلاقات العامة من أجل خلق وإيجاد مناخ إيجابي يساعد على منع الأزمات أو الحد من آثارها السلبية والتي قد تتعرض لها المؤسسة أو المسئولين أو العاملين بها⁵، عرفت أيضاً بأنها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها منع أو التقليل من الآثار السيئة على المنظمة⁶، كما يمكن تعريفها بأنها مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات، بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة وذلك قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات، ويتم وضع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المراحل الثلاث لتمثل في مجملها نواحي التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات في مراحلها الثلاث⁷.

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمؤسسات هو خيار استراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يطبق مما يعود بالفائدة على المؤسسة وتجنبها المخاطر وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها، إن حدوث الأزمات لا يعتبر شيئا جديدا في حد ذاته، سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ولكن الشيء الجديد هو أن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الذي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وتحليلها.

جمال الدين المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية. 2006، ص59

راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سبق ذكره⁶

السيد سعيد، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، القاهرة، دار العلوم. 2006، ص65⁷

2-2-مراحل إدارة الأزمة: إن إدارة الأزمة من منظور الإدارة الإستراتيجية تمر عبر خمس

مراحل أساسية مترابطة مع بعضها ومتداخلة فيما بينها وتتمثل في⁸:

أ- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، حيث من الضروري وضع قائمة إرشادية، تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات، التي يمكن أن تترجم إلى أداءات فعلية، بحيث تعدل من سلوك القادة، وتدريبهم على مواجهة الأزمة، والسير الصحيح باتجاه التدابير الوقائية، التي تحول دون وقوعها، ونظراً لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة، فإن القادة مطالبون بالتنبؤ المبكر، في ضوء ما يشعرون به من إشارات تحذيرية، لجوانب الخطر، مع ضرورة البدء في اتخاذ التدابير الوقائية، والإجراءات العلاجية السريعة، ومن ثم منع حدوث الأزمة، أو على الأقل الحد من تداعياتها، وتقليل خسائرها إلى المستوى الأدنى.

ب- مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد، على كيفية التعامل مع الأزمة، ويجب أن يتوافر لدى الإدارة العليا للمؤسسة الاستعدادات والوسائل الكفيلة بالوقاية من الأزمة، وتستهدف هذه المرحلة، اكتشاف نقاط الضعف، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع، وإدارتها على نحو جيد، وهذا يتطلب وضع مجموعة من الخطط البديلة، لمواجهة جميع الاحتمالات، وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، على أن يختبر ذلك كله، بحيث يكون كل فرد على دراية تامة بمهامه.

ج- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: وهي تعتمد إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية ما تم إنجازه في المرحلة السابقة، وتتضمن مجموعة من العناصر، التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة، وترجمة الاستعدادات، وإعداد التدابير المناسبة، للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة، ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها، فإذا لم يتم الإعداد الجيد لهذه التدابير، فإن الأزمة قد تخرج عن السيطرة، وتتفاقم بشكل حاد. فهذه المرحلة، إيقاف سلسلة التداعيات الناتجة عن الأزمة، داخل المؤسسة.

الحملوي، محمد رشاد: "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص: 62-65⁸

د- مرحلة استعادة النشاط: وفيها يبرز مدى تكامل الأدوار، لأعضاء فريق إدارة الأزمة، من حيث القدرات الفنية والإدارية، لاستعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة، سواء أكانت هذه الأصول مادية أو معنوية، والتخفيف من تداعيات الأزمة، على الأطراف المعنية، واستعادة مستويات النشاط.

هـ- مرحلة التعلم: وهي تتضمن دراسة وتقييم الأحداث التي وقعت، واستخلاص الدروس والعبر منها، سواء من تجربة المؤسسة ذاتها، أو من تجارب المؤسسات أخرى، مرت بأزمات مماثلة. فهذا من شأنه زيادة الخبرة، في إدارة الأزمة.

إن هذه المراحل تتطلب القيام بتشخيص جيد للبيئة المحيطة بالمؤسسة حتى تتمكن من إتخاذ القرار في الوقت المناسب بناء لما يوفره التشخيص من معلومات حول المتغيرات الداخلية والخارجية وما تفرزه هذه التغيرات، وخير دليل على ذلك قصة سيدنا يوسف عليه السلام مع فرعون مصر حول إدارة الأزمة التي حلت بمصر حيث يلعب التنبؤ بالأزمة جزء هام لتفاديها أو التخفيف من آثارها، قال تعالى {وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ} يوسف 43. وكذلك قوله تعالى: {قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ}. يوسف 47، 48، 49

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي

1- مفهوم وخصائص التشخيص الاستراتيجي

1-1- المفهوم : لقد تعددت مفاهيم التشخيص الاستراتيجي حسب المفكرين والكتاب حيث عرفه كامل حمدي بأنه عبارة عن تحليل كفاءة المؤسسة أمام المنافسين وحساب الضبط في محيط محدد وهو يسمح بتقديم أنشطة المؤسسة، والوضعية التنافسية ونقاط القوة والضعف، كما يسمح بدعم الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة⁹. أما Olivier Meur فقدّم مفهوم آخر للتشخيص الاستراتيجي في كتابه *stratégiquediagnostique* حيث

⁹Kamel hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, imp. ES-Salam, Alger, 2002, p34.

بين أنه ضروري في المؤسسة لأجل تحليل نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية، وهو يمكن من التفكير بالوضعية التنافسية بالنسبة للأسس المنسوبة¹⁰.

أما نعمة عباس الخفاجي فقدم آراء بعض المفكرين نورد منها: بأنه العملية التي يراقب الإستراتيجيون من خلالها قطاع البيئة لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكذا ضمن رؤية جديدة لصياغة الإستراتيجية، وتم النظر إليها ضمن المداخل الشاملة لإدارة المنظمة، بأنه ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المنظمة ليحلل جوانب تمكنها وضعها والفرص والتهديدات لصياغة استراتيجيات داعمة لتلك الرسالة¹¹.

إن ما قدمه نعمة عباس الخفاجي لآراء بعض المفكرين حول مفهوم التشخيص الاستراتيجي والذي تم ربطه برسالة المنظمة أو المداخل الشاملة لإدارة الأعمال لا يختلف عن سابقه حيث يعتمد على معرفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف من أجل بناء استراتيجيات داعمة لرسالة المنظمة. وقدم مؤيد سعيد سالم مفهوم للتشخيص الاستراتيجي وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة¹². ما نلاحظه أنه قدم المفهوم من خلال الهدف من استخدامه حيث ركز على معرفة العوامل الإستراتيجية التي تحدد مستقبل المنظمة، إن العوامل التي قصدها تتمثل في تحليل ومعرفة مكونات البيئة الخارجية وذلك للوقوف على الفرص والتهديدات، وكذا نقاط القوة والضعف من خلال معرفة وتحليل مكونات البيئة الداخلية.

وما نخلص إليه، أن مفهوم التشخيص الاستراتيجي يتحدد وفقا للهدف من استخدامه ومجال استخدامه رغم أن هناك اتفاق حول نقاط مشتركة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف.

ويمكننا القول بأن التشخيص الاستراتيجي هو عبارة عن أداة لتحليل وضعية المنظمة من خلال بيئتها الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات ومعرفة مسبباتها من أجل اتخاذ القرار في بناء استراتيجيات لمواجهة التهديدات التي تحيط بها.

¹⁰ Oliver Meir, **diagnostic stratégique**, dunod, paris, 2005, p37.

¹¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، ط2، 2004، ص112،

¹² مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص25.

1-2- الخصائص: حتى يكون التشخيص ملائم وذا فعالية بالنسبة للمؤسسة ولأجل الوصول إلى عملية مسح شاملة للبيئة وتحليل العوامل ذات التأثير على مستقبل المؤسسة، ومعرفة مسبباتها، فإن ذلك يتطلب توفر مجموعة من الخصائص عليها الأخذ بها وتمثل في¹³:

- ✓ أن يكون ملائم للأسس النظرية؛
- ✓ أن يكون صارم وفي نفس الوقت يتسم بالمرونة لتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة للمؤسسة، وتكيف مع كل التطورات في المحيط؛
- ✓ خاصية الاستكشافية، لكي يمكننا الكشف عن العوامل المفتاحية، دون حصره في إطار ضيق؛
- ✓ تشجيع الحوار والتوافق بين المعلومات، بحثاً عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها، والتي لها تأثير على سيرورة ونمو المؤسسة سواء كانا ذات تأثير سلبي أو إيجابي؛
- ✓ أن يكون شامل وواضح، وتقديم نتائج جيدة؛
- ✓ له خاصية المنهجية التقنية وذلك بالنظر إلى التحليل الذي يبنى عليه، والوقت المتاح والمواد المتوفرة؛
- ✓ استمرارية العمل بالمعلومات المحصل عليها، لإعداد الإستراتيجية التي تحسن الموقف التنافسي؛
- ✓ إن عملية تحديد خصائص التشخيص الإستراتيجي ماهي إلا خطوات وشروط تجعل منه أكثر فعالية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الغاية من التشخيص والتي تتمثل في معرفة وضعية المنظمة الحالية والمستقبلية ومعرفة مركزها التنافسي وتقييم أدائها الداخلي من خلال تحليل المكونات الداخلية.

2- أهمية استخدام التشخيص الإستراتيجي في إتخاذ القرار: إن عملية التشخيص الإستراتيجي ناتجة عن تحليل عدة عناصر لتحديد مشكلة ما أو دراسة حالة لأجل اقتناص الفرص المتاحة وترويض تحديد معين لصالح المؤسسة واستغلال نقاط القوة فيها وتحسين نقاط الضعف الموجودة بها، حيث يعتبره **Thomson** على أنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل الأداء¹⁴، ويذكر فلاح حسن عداي أهمية التحليل الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي الذي يعتبر كمدخل لإتخاذ القرار، إذ يرى أن التحليل الإستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الإستراتيجي

¹³ معمر قربة، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة،

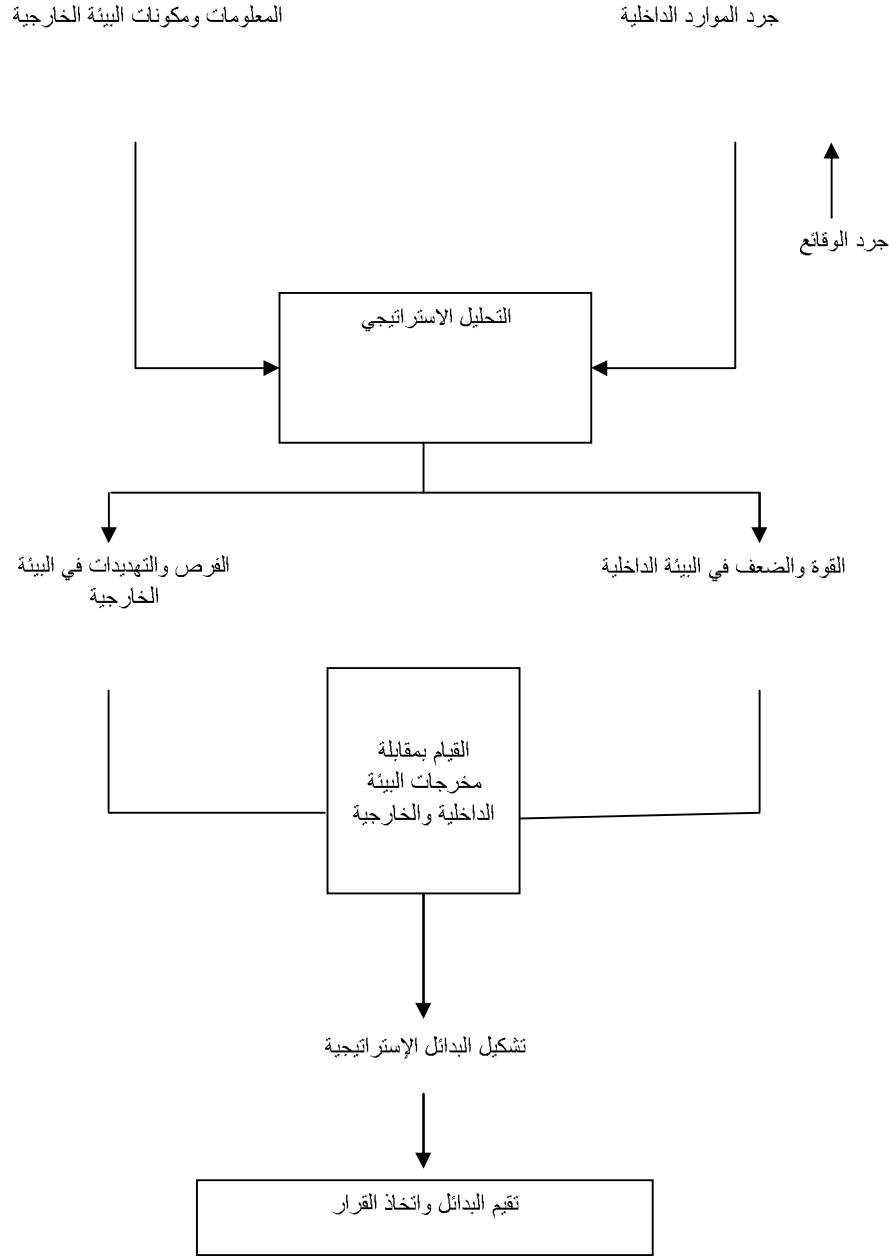
جامعة البليدة، أكتوبر 2012، ص 70

¹⁴ نفس المرجع، ص 190

للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتشخيص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وصولاً إلى عملية الموازنة بينهما وبالتالي تحديد الموقف، ومنه إتخاذ القرار¹⁵. ويلعب التحليل الإستراتيجي دور كبير في تحديد وصياغة البدائل الإستراتيجية، وتوفير المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية ليستفيد منها متخذ القرار في تقييم البدائل المتولدة عن عملية التشخيص البيئي من أجل الوصول الى إختيار البديل الذي يتلائم وظروفها البيئية والمؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي الذي نحاول من خلاله تبيان أهمية التشخيص والتحليل البيئي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، ط2، 2006، ص¹⁵

شكل رقم (1) العلاقة بين التحليل الإستراتيجي واتخاذ القرار¹⁶



يبين المخطط أعلاه الدور الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في التعرف على الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتحديد الموقف وتنمية البدائل الإستراتيجية للوصول إلى تقييم هذه البدائل وإختيار أفضلها مما يدل على أهمية هذا

¹⁶ معمر قربة، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 190

الأسلوب في مساعدة متخذي القرارات في الوصول إلى القرار الكفء، بما يوفره من معلومات دقيقة وفي الوقت الضروري لها.

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

ثالثاً: نموذج سوات (SWOT) كمدخل لإدارة الأزمة

1- المفهوم: إن مفهوم swot وإن تعددت الآراء حول تعريفه إلا أنها تصب في إطار واحد وهذا ما جاء به معظم المفكرين والباحثين في الإدارة الإستراتيجية، فعرفه Wright بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تعرفها البيئة أماً Robinson et Pearce فأعطيا وصفاً آخر لهذا المنهج حيث عرفاه بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل بينهما¹⁷. إن ما ركز عليه Wright يدور حول مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات الخارجية والاستفادة منها في تقييم وضع المؤسسة وهذا ما ذهب إليه الكثيرون حيث وصف من طرف آخرون على أنه يمثل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية¹⁸ في حين يرى Devis رأي آخر حول تحليل SWOT وإن كان لا يختلف كثيراً. إذ يعتبره بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية¹⁹ وما أكدده Devis أنه يتفحص الظروف البيئية بشقيها سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة النسبية والضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية²⁰ وهناك مفهوم لا يختلف مع مفهوم Devis خاصة في شرطها الثاني المتعلق بالتفحص والتشخيص بالنسبة للمؤسسة، حيث يمثل أداة تحليل وربط ومقارنة بين التهديدات والفرص في البيئة الخارجية مع القوة والضعف المتوصل إليها من البيئة الداخلية للمؤسسة، كما يساعد في إحصاء

¹⁷ طاهر محسن منصور الغالي، محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار الزهران، عمان، 2009، ص 230.

¹⁸ [http: www.qse-France.com/article/analyse swot-ffom,date de consultation:22 mars2009](http://www.qse-France.com/article/analyse_swot-ffom,date_de_consultation:22mars2009)

¹⁹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2008، ص 153.

²⁰ حسين علي الزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ط 1، 2005، ص 105.

وتحديد الموارد والقدرات الداخلية وتكيفها مع قيود البيئة الخارجية²¹ واعتبره جمال الدين محمد مرسى بأنه من بين الأدوات الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة بشقيها الداخلي والخارجي. وهو يمثل أحد الأدوات البسيطة التي يمكن استخدامها في عملية المطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة-قوة، ضعف- وبين الموقف في بيئتها الخارجية-فرص، تهديدات- وهذا لما توفره عملية التحليل من معلومات للاستفادة منها²² إن ما نلاحظه أنه هناك اتفاق حول مفهوم SWOT وإن اختلفت أحياناً في بعض النقاط إذ يرى جلهم أنه أسلوب يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والاستفادة منها والتقليل من الضعف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بمحاولة استغلال الفرص وتفادي المخاطر أو التقليل منها وهذا ما يؤكد كل من محمد أحمد مختار وعائدة سيد خطاب حيث ذكرت عائدة بأنه أسلوب يهدف إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وذلك بعملية التمازج بين هذه الجوانب²³. أما محمد أحمد مختار يرى أنه يتمثل في تحديد الفرص والمهددات وجوانب القوة والضعف، وهو ما ينتج عن تحليل البيئتين، ويكون هذا التحليل في شكل كشف يحوي كل العناصر التي تهدد المنظمة وتلك التي توفر لها فرص وكشف آخر يبين النواحي التي تكون المنظمة فيها قوية وتلك التي تكون فيها ضعيفة²⁴. وإذا آتينا للمفهوم المعروف لتحليل swot فهو يعبر عن تحليل الرباعي نسبة إلى الأحرف الأربعة التي هي اختصار إلى strength، weaknesses، opportunities، threats وهي تعني بالعربية S-القوة، W-الضعف، O- الفرص، T-التهديدات حيث يستخدم في مجال إدارة الأعمال كأداة لتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة والعمل على المطابقة والمزج بين عناصره الأربعة²⁵، وما يلاحظ في كل المفاهيم المذكورة إن أسلوب SWOT يستخدم في دراسة وتحليل المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقابلة كل من العوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية، على أساس تحليل وتقييم البيئة الداخلية ومعرفة قدرات والإمكانات وموارد المؤسسة وكذا تقييم البيئة الخارجية مما يتيح لها تحديد وتقييم المخاطر التي تتهددها، وكذا التنبؤ بالأخطار المستقبلية والمحتملة الوقوع.

²¹[http: www.Business PME.analysestrategique](http://www.Business PME.analysestrategique), P01, date de consultation:07mars 2011

²² جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص238.

²³ عائدة سيد الخطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة، مصر، 2009، ص153.

²⁴ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص97.

²⁵[http: www.thegggulfbiz.com/vb/showthread,swotanalysis](http://www.thegggulfbiz.com/vb/showthread,swotanalysis), date de consultation:03 juin 2011

ومما سبق يمكننا القول أن تحليل SWOT يعتبر أداة لتحليل ودراسة وتقييم لحيط المؤسسة من خلال المزج والمطابقة بين عوامل البيئة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف والتي تكون نسبية وعوامل البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات مما يسمح لها باتخاذ القرار السليم في مواجهة التهديدات الناتجة عن تصحيح وبناء الإستراتيجية الملائمة المتغيرات الخارجية الضعف في الإمكانيات الداخلية، ممايساعدها على بناء بدائل إستراتيجية تسمح لها بالخروج من الأزمة التي تحيط بها.

2-مقاربة مكونات تحليل SWOT: إن عملية تحليل SWOT تعمل على الربط والمقاربة بين نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية حيث يعمل هذا الأسلوب على إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا الأسلوب ونحاول تقديم جدول لأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية

التحليل الداخلي	
عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة - المصادر المالية المتاحة - مهارات تنافسية جيدة - معرفة جيدة بالمشتريين - قيادة جيدة للسوق - النوعية العالية للمنتجات أو الخدمات - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات - ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور - تسهيلات مهمة للعملاء - نقص الموهبة والخبرة الادارية - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية - عدم القدرة على تمويل التغيرات الضرورية في الإستراتيجية - ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو

- عوامل أخرى	- عوامل أخرى
التحليل الخارجي	
الفرص	التهديدات
- الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة في السوق - إضافة إلى خط المنتج - تنوع المنتجات ذات العلاقة - إمكانية التكامل العمودي - نمو أسرع في السوق - التوطين بين الشركات المنافسة - القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة - عوامل أخرى	- احتمال دخول منافسين جدد - زيادة مبيعات المنتجات البديلة - نمو بطيء في السوق - سياسات سعرية مناوئة - زيادة الضغوط التنافسية - سرعة التأثير اتجاه التراجع والركود في دورة الأعمال - نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين - تغير أذواق وحاجات المستهلكين - تغيرات سكانية معاكسة - عوامل أخرى

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، مرجع سبق ذكره، ص145.

إن الجدول السابق يبين لنا أن عناصر القوة والضعف تأخذ أوجه متعددة حيث أن عناصر القوة تتمثل بصفة عامة في قدرة الإدارة وكفاءة التنظيم والموارد المالية والمادية وسهولة الحصول عليها والتحكم في التكاليف التي تعطي لها ميزة تنافسية وترفع من أدائها ولا يمكن أن يكون ذا نجاعة إلا بتوفير قيادة جيدة لها القدرة على اتخاذ القرار وتحسين الأداء وعلى العكس تماما من ذلك تتمثل عناصر الضعف في النقاط المذكورة سابقا حيث يكون القصور فيها إضافة إلى ذلك قيادة ضعيفة وضعف القدرة على صنع القرار في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة تعتبر أكبر نقطة ضعف في المؤسسة وعائق أساسي في نموها وتطورها وإيجاد مكانة لها في السوق بين المنافسين وهذا لا يعني أن المؤسسة تخلو من نقاط الضعف فكل مؤسسة لها نقاط قوة ونقاط ضعف، ولكن القيادة الجيدة ذات القدرة على التحكم في هذه العوامل والسيطرة عليها تجعل منها عوامل يمكن السيطرة عليها واستغلالها لصالح تحسين الأداء وتطور

المؤسسة. وتبقى عملية تشخيص وتحليل عناصر القوة والضعف الداخلية غير متكاملة وغير فعالة، إذا لم يتم تشخيص البيئة الخارجية والقيام بتحليل للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على التمازج بينها من أجل اتخاذ القرار وبناء استراتيجيات فعالة مبنية على أساس نتائج التحليل وتقييم الوضع المحيط بالمؤسسة في مرحلة معينة.

إن أسلوب SWOT يستخدم في دراسة وتحليل المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقابلة كل من العوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية، على أساس تحليل وتقييم البيئة الداخلية ومعرفة قدرات والإمكانات وموارد المؤسسة وكذا تقييم البيئة الخارجية مما يتيح لها تحديد وتقييم مركزها التنافسي، حيث يمثل هذا الأسلوب أحد الأدوات البسيطة التي يمكن استخدامها في عملية المطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة والموقف في بيئتها الخارجية لما يوفره من معلومات للاستفادة منها.

لغرض اتخاذ القرارات الهامة، مثل قرار التوسع، أو Swot: يمكن أن يستخدم تحليل 3SWOT-تحليل هي أداة قوية ومفيدة Swot دخول سوق جديدة، حيث تكون مدعمة بمعلومات دقيقة وموضوعية، إن أداة تحليل تسمح للمؤسسة بتكوين صورة عن وضعها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تكون أكثر حكمة وأفضل توقيتاً، وفرص نجاحها أقوى²⁶.

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

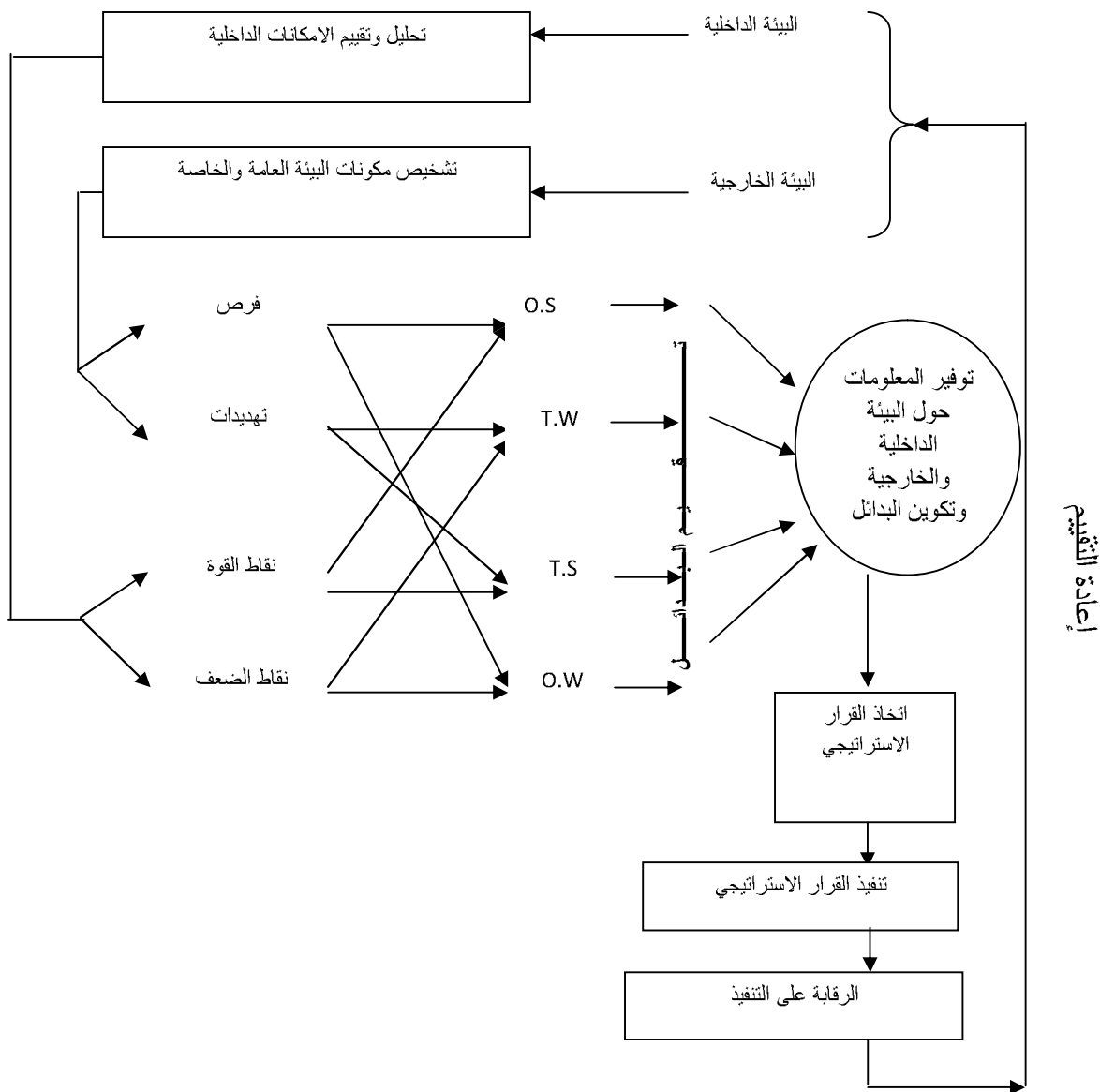
إن أهمية هذا الأسلوب في اتخاذ القرار تكمن فيما يقدمه من معلومات حول البيئة الخارجية وما توفره من فرص يمكن إستغلالها وتهديدات قد تؤثر عليها، وكذا نتائج تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، حيث تعتبر هذه النتائج كنظام معلومات أساسي تعتمد عليه الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

إن ما يقوم به هذا الأسلوب في تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات كخطوة أولى، تليها عملية تحديد الموقف، وفي الأخير البديل الإستراتيجي²⁷، إن هذا المفهوم لدليل قوي على دوره في توفير المعلومات حول

²⁶[http://eadrshpdimension.org/article/detail/s.date de consultation le 22-12-2010](http://eadrshpdimension.org/article/detail/s.date%20de%20consultation%20le%2022-12-2010).

²⁷ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص، ص: 264-265.

البيئة الداخلية والخارجية والأحداث الواقعة فيها، ومن خلال البدائل التي يتم تنميتها على أساس نتائج التحليل، والربط بين نتائج تحليل البيئتين على أهميته في عملية إتخاذ القرار في إختيار البديل الإستراتيجي الذي يعمل على مساعدة المؤسسة من مواجهة الأزمات التي تنتجها الظروف البيئية المحيطة بها، ومما سبق يمكن تلخيص كيفية الاستفادة من أسلوب SWOT في توفير المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الشكل التالي.



شكل رقم (2) دور أسلوب SWOT في إتخاذ القرار²⁸

²⁸ معمر قربة، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص. 199

خاتمة:

من خلال الدراسة يتضح جليا أن التشخيص الإستراتيجي يستخدم بصورة عامة في تقييم بيئة المؤسسة، إذ يبقى الأداة التي يتفق عليها الباحثون على ضرورة إعتماها قبل بداية أية عملية إتخاذ القرار لما له من أهمية بالغة في عملية تقييم المخاطر والأزمات، فمن خلال عملية المسح الشامل لمختلف عوامل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وتحديد العناصر الإستراتيجية لهذه البيئة، والوقوف على نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وترتيب هذه العناصر حسب درجة تأثيرها على المؤسسة يساعدها على معرفة نواحي القوة والضعف في أداءها مما يتيح لها الفرصة باتخاذ القرارات السليمة وبناء إستراتيجيات تساعدها على تفادي الأزمات، وتوجيه قدراتها الداخلية وفق متطلبات البيئة الخارجية، ومن هنا تنبع أهمية التشخيص الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمة التي تعتمد بدرجة كبيرة على عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

إن التشخيص الاستراتيجي وسيلة لإنشاء قاعدة معلومات لتحقيق إدارة التغيير والتطوير التي تميز التسيير الاستراتيجي، فالتشخيص الاستراتيجي يتحدد وفقا للهدف من استخدامه ومجال استخدامه، رغم أنه هناك اتفاق حول نقاط مشتركة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فهو عبارة عن أداة تساعد على إدارة الأزمة، وضعيتها، ومعرفة مسبباتها من أجل اتخاذ القرار في بناء استراتيجيات مستقبلية، حيث تبدأ عملية التشخيص من تشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم إختياره .

وكتوصيات للتعامل مع الأزمات التي تفرزها بيئة الأعمال يمكن تقديم ما يلي:

- ✓ تبني الفكر الإستراتيجي بهدف إمتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية؛
- ✓ الإهتمام بإدارة الأزمات كتخصص يدرس في الجامعات ومراكز التدريب؛
- ✓ إنشاء مركز معلوماتية في المؤسسة بهدف التنبؤ بالأزمة؛
- ✓ نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي بين العاملين، مع إستقطاب الكفاءات المتخصصة؛
- ✓ عقد الملتقيات وندوات حول تطوير وسائل وأدوات التنبؤ بالأزمات، وسبل تفاديها.

الهوامش :

- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص56
- ¹ محفوظ أحمد جودة ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، عمان ، دار زهران ، 1999
- ¹ علي عجوان ، كريمان فريد ، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، عالم الكتب 2005، ص72
- ¹ إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد17-عدد64، ديسمبر2011، ص50
- ¹ جمال الدين المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية ، الدار الجامعية . 2006، ص59
- ¹ راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد ، مرجع سبق ذكره
- ¹ السيد سعيد، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، القاهرة، دار العلوم . 2006، ص65
- ¹ الحملاوي، محمد رشاد: "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص: 62-65
- ¹Kamel hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, imp. ES-Salam, Alger, 2002, p34.
- ¹Oliver Meir, **diagnostic stratégique**, dunod, paris, 2005, p37.
- ¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، ط2، 2004، ص112
- ¹ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص25.
- ¹ معمر قربة، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البليدة، أكتوبر2012، ص70
- ¹ نفس المرجع ، ص 190
- ¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، ط2، 2006، ص271
- ¹ معمر قربة، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص190
- ¹ طاهر محسن منصور الغالي، محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار الزهران، عمان 2009، ص230.
- ¹<http://www.qse-France.com/article/analyse-swot-ffom>, date de consultation: 22 mars 2009
- ¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص153.
- ¹ حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل ، عمان ، ط1، 2005 ، ص105.
- ¹<http://www.BusinessPME.com/analysestrategique>, P01, date de consultation: 07 mars 2011

¹ جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص238.

¹ عايدة سيد الخطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة، مصر، 2009، ص153.

حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص97.¹

¹[http: www.thegggulfbiz.com/vb/showthread,swotanalysis](http://www.thegggulfbiz.com/vb/showthread,swotanalysis), date de consultation:03 juin 2011

¹<http://eadrshipdimension.orgarticledetai/s>, date de consultation le 22-12-2010.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008 هـ، ص، 264-265.

¹ معمر قربة، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص.199