

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة .

دراسة حالة : في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقت مذكرة صاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ / السبتي لطيفة .

من إعداد الطالب (ة) :

-بن عيسى سوسن

بن صالح الصافية

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- نصيرة عقبة	- أ. محاضر - أ -	رئيسا	بسكرة
- السبتي لطيفة	- أ. محاضر - أ -	مقرا	بسكرة
- حبة نجوى	- أ. محاضر - أ -	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة .

دراسة حالة : مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات .

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ / السبتى لطيفة

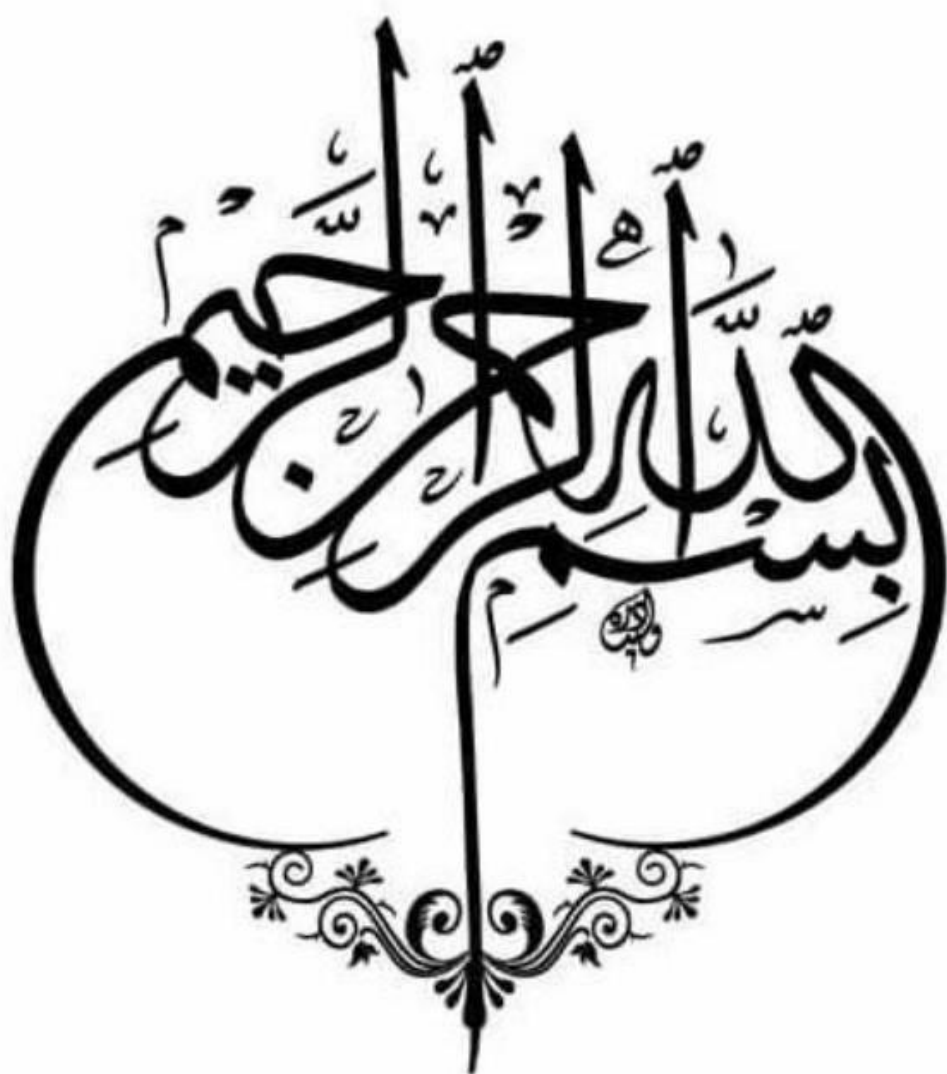
من إعداد الطالب (ة):

بن عيسى سوسن

بن صالح الصافية .

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- نصيرة عقبة	- أ.محاضر - أ-	رئيسا	بسكرة
- السبتى لطيفة	- أ.محاضر - أ-	مقررا	بسكرة
- حبة نجوى	- أ.محاضر - أ-	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021-2022



شكر و عرفان

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعاننا و ثبتنا لإتمام هذه الدراسة المتواضعة حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات و أزكى التسليم.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم التقدير و الامتنان :

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

بما في ذلك أستاذة " السبتي لطيفة " حفظها الله ورعاه ، لقبول الإشراف على هذا العمل

وعلى نصائحها القيمة التي لم تبخل علينا بها .

إلى اللجنة المناقشة الذين سننال الشرف مناقشتهم لهذا العمل المتواضع والذين وفروا لنا

من وقتهم رغم انشغالاتهم الكثيرة

والى كل من ساعدنا وشجعنا ولو بكلمة طيبة.

شكرا لكم .

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه إلى الذي أفتدي بخطوات رسمه.

عين أسهرت ويدا تعبتزرعت وحق لك الحصاد أبي الغالي.

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان.....إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان.

إلى ضياء قلبي ونور حياتيزهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء أمي الحبيبة.

إلى من ضاقت السطور من ذكراهم فوسعهم قلبي.....

الى كل من تمنى لي النجاح

اهدي له ثمرة جهدي هذا.

بن عيسى سوسن

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى أسباب نجاحي و سعادتي والي الذي ضحى كثيرا من اجلي ولا
يمكن للكلمات أن توفي حقهما :

إلى من كافح من أجلي و جعلني أترفع من الذل و الانحناء و الذي جعل نبض عروقي كبريائي
و تمنى لي النجاح . أبي الغالي و العزيز أطل الله عمره

و أهدي ثمرات جهدي و عصابات فكري إلى شمعة التي كانت ولا زالت تضيء دربي أُمي
الكريمة أطل الله في عمرها و ما قال سيد الخلق الجنة تحت أقدام الأمهات .

و إلى أعلى ما في الوجود إخوتي : لخضر، شهلة، محمد، منذر، ماجد، عبد الكريم .

بن صالح الصافية .

ملخص

تركز هذه الدراسة على دور التشخيص الاستراتيجي ببعديه (الداخلي والخارجي) على ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها، وبالتالي على المؤسسة بتشخيص بيئتها الداخلية بغية تحديد نقاط القوة التي تمتلكها لاستغلالها وكذا تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها ومعالجتها، وكذلك تشخيص بيئتها الخارجية وذلك من خلال تحديد الفرص الممكنة واستغلالها وتحديد التهديدات لمواجهتها، ومما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية : ما هو دور التشخيص الاستراتيجي في تشييد اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي ، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان الذي تم توزيعه على عينة من 47 فرد من مسيرين في المؤسسة النسيج و التجهيز بولاية بسكرة في الفترة الممتدة من شهر مارس 2022 إلى غاية شهر ابريل من نفس السنة .

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة إلى أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي و الخارجي له دور في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال توفير المعلومات عن مختلف العناصر البيئة الداخلية في الوقت المناسب التي بدورها تسمح بترشيد اتخاذ القرار من طرف متخذها .

الكلمات المفتاحية : التشخيص الاستراتيجي الخارجي، التشخيص الاستراتيجي الداخلي، اتخاذ القرار .

Abstract :

This study focuses on the role of remote strategic diagnosis (internal and external) To rationalize decision-making in the institution in the environment in which it is active, and thus to diagnose its internal environment in order to identify its strengths for exploitation, identify and address its vulnerabilities, as well as diagnose its external environment by identifying possible opportunities, exploitation and identifying threats to address them. What is the role of strategic diagnosis in building decision-making in the institution?

This study relied on the prescriptive approach in the theoretical aspect. The applied aspect relied on the analytical curriculum. The study tool was a questionnaire distributed to a sample of 47 individuals from the

Foundation's textile and processing managers from March 2022 to April of the same year.

This field study at the Foundation found that internal and external strategic diagnosis has a role to play in rationalizing decision-making in the institution by providing timely information on the various elements of the internal environment that in turn allow for the rationalization of decision-making by the decision-maker.

Keywords: external strategic diagnosis, internal strategic diagnosis, decision making.

مقدمة

تفرض التغييرات السريعة وغير المتوقعة الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية العديد من التهديدات المختلفة والمتنوعة وعلى الشركات الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية الناتجة عن هذه التغييرات. ومن اجل أن تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق البقاء وضمان النجاح في بيئة الأعمال، يتوجب عليها اتخاذ خطوات مدروسة ومبتكرة والعمل على تطوير إجراءاتها الإدارية .

تشخيص المؤسسة هو منهجية لتقييم المؤسسة من خلال إجراء تحليل معمق للمجالات الرئيسية لإدارة الأعمال، يعتبر التشخيص الاستراتيجي الخطوة الأولى في العملية ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها من جهة وتحليل عوامل المحيط من جهة أخرى تحضيراً لربط المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة بوضعياتها المستقبلية لفهم أعمق للمؤسسة.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة يجب تأكيد كل عملية تتطلب نوعاً وكماً من المعلومات والبيانات فكلما كانت المعلومات ذات قيمة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرار وكون المؤسسة نظام مفتوح فإنها تتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تتواجد في محيطها الخارجي والداخلي وهذه المتغيرات تشكل ما يسمى بيئة المؤسسة والتي تنقسم إلى قسمين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وكل هذه المتغيرات تساعد متخذي القرارات على إعطاء صورة أوسع واشمل على محيط المؤسسة وكيفية التأقلم مع البيئة وكيفية استغلالها لنقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وإصلاحها بما يتماشى مع وضعها للحفاظ على المؤسسة واستمراريتها .

يؤثر التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية على جودة اتخاذ القرار من خلال تفاعل متغيراتها في المؤسسة بغية تجنب المخاطر وتوفير الحماية اللازمة للمؤسسة، كما أن القرار المناسب يشكل تحدياً رئيسياً واستراتيجياً في ظل بيئة تتميز بالتطور وعدم الثبات .

الفصل المنهجي

الفصل المنهجي

1/ منهجية البحث:

1_1/ إشكالية الدراسة :

انطلاقاً مما سبق فإننا سنحاول في بحثنا التطرق إلى دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، وعليه جاءت الإشكالية ببحثنا التالية :

ما هو دور التشخيص الاستراتيجي (للبيئة الداخلية والخارجية) في ترشيد اتخاذ قرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو مستوى التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية على ترشيد اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ؟

ما هو مستوى التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية على ترشيد اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ؟

1_2 الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي

1- دراسة حياة حمازية 2013/2014 ، بعنوان : أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية/دراسة حالة: مؤسسة BATICIM- ، هدفت إلى :

- توضيح مفهوم التشخيص الاستراتيجي وما من مفاهيم نظرية للبيئة الداخلية والخارجية لتحليلها .

- معرفة أهداف التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة .

- معرفة أهميته في دخول الأسواق الدولية وتعرف على خصوصية

ومنه توصلت إلى : أن التشخيص الاستراتيجي ساعدت المؤسسات على وضعها الحالي والمستقبلي بشكل دقيق

التشخيص الاستراتيجي يسمع للمؤسسات على دخول الأسواق الدولية .

معرفة البيئة الداخلية والخارجية يساعد على تعزيز مكنة المؤسسة وتجنب ما هو خطر لها .

2- دراسة مُجدّ السايح الزغودي 2018 ، بعنوان : دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -محاولة تطبيق آلية (SWOT) على مؤسسة (SERSOU) لصناعة الغذائية : فرع العجائن بولاية غرداية- هدفت إلى :

-توضيح المفاهيم التشخيص الداخلي والخارجي ودورها ومكونات كل من البيئة الداخلية والخارجية.

-تحليل المصفوفة SWOT وتقييم جوانب ضعف وقوة والفرص والتهديدات المؤسسة .

- استغلال الفرص والمتاحة وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية .

توصلت إلى : تحديد وتقييم العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التشخيص الاستراتيجي

أهمية نموذج التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

3: بلجبل جمعة 2014/2013 ،عنوان : استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية /دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -اوماش -بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى : مفاهيم كل من التشخيص الاستراتيجي و مصفوفة Swot و نقاط القوة والضعف وكل من الفرص والتهديدات وما مدي اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي .

إبراز ومعرفة كل من نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة

أهمية تحليل SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى.

تحليل SWOT الذي يهدف إلى تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

وتوصلت إلى : أن تحليل البيئة بجانبها الداخلية والخارجية أهمية كبيرة لمستقبل المؤسسة

أن الإستراتيجية مناسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فهي الإستراتيجية الدفاعية وتطوير منتجاتها

التشخيص الاستراتيجي تساعد على معرفة مكونات المؤسسة وما تحتاجه.

ثانيا : الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار

1-الدراسة (فالتة اليمين 2013/2012) بعنوان : اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية /دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

هدفت إلى : تقديم مفاهيم كل من عملية اتخاذ القرار والمراحل وأنواعها والقرار الاستراتيجي وما يخص اليقظة

- أهمية اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لأنه تكون مصيرية وأهمية معلومات اليقظة

- أهمية اليقظة في اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة ومحيطها

- أهمية التحليل الاستراتيجي والمعلومات الإستراتيجية تساعده في اتخاذ القرار

توصلت الدراسة إلى : القرارات الإستراتيجية لديها تأثيرات هامة على رؤية المستقبلية للمؤسسة .

- اعتماد على معلومات اليقظة وإعطائها الأهمية الإستراتيجية يزيد من مصداقية القرار .

- أهمية معلومات الإستراتيجية اليقظة يعد أكثر أهمية في اتخاذ القرار الملائم لمصلحة المؤسسة

ثالثا : الدراسات المتعلقة بدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة .

1-دراسة (سعدي نجاح 2013/2014) بعنوان : تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار

/دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة .

هدفت إلى : تقديم المفاهيم النظرية التشخيص الاستراتيجي الخارجي، تشخيص البيئة العامة و تشخيص البيئة الخاصة ، اتخاذ القرار .

- ضرورة المؤسسة القيام بتشخيص بيئتها العامة، وبيئتها الخاصة لأنها تؤثر على عملية القرار .

- التعرف على دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة اتخاذ القرار للمؤسسة .

- اهتمام المؤسسة بمكونات البيئة الخارجية لمساعدتها على التطور واكتساب الفرص وتجنبها لتهديدات .

- مروعات البيئة العامة والخاصة .

توصلت إلى : علاقة قوية للبيئة العامة والخاصة في اتخاذ القرار الذي يساعد مؤسسة

تعزز اهتمام التشخيص الاستراتيجي الخارجي عند اتخاذ القرار مما يزيد فاعليته .

التشخيص الاستراتيجي الخارجي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

يوجد علاقة بين البيئة العامة والخاصة وتأثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

هناك تأثير لكل من المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية العملاء و القوة التفاوضية

للموردين على عملية اتخاذ القرار

2 - دراسة (بلقاسم حمادي ، عبد المنعم مسيني ، كمال العابد 2019/2020) بعنوان : دور التشخيص

الاستراتيجي الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة /دراسة عينة من المؤسسات .

تهدف إلى : التعرف على التشخيص وأنواعها، التشخيص الاستراتيجي، تشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، عملية اتخاذ القرار .

تحديد عناصر البيئة الداخلية وتحليلها يتم الحصول على قرارات صائبة لزيادة الأرباح .

عملية اتخاذ القرار على ثلاثة خطوات أساسية : تحديد المشكلة وتحليلها، تحديد البدائل وتقييمها واختيار أفضلها تحصل على قرار فعال .

معرفة مكونات التشخيص الاستراتيجي الداخلي ينتج عنها البدائل لإعطاء قرار صائب .

توصلت هذه الدراسة إلى : اتخاذ القرار هو عملية تبنى على أساس معايير الاختيار بدائل المتاحة قصد تحقيق هدف معين .

أهمية التشخيص الداخلي في عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة والكفاءات التي تتوفر عليها .

أهمية أدوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية خاصة سلسلة القيمة تؤدي لمعرفة ما تحتاجه المؤسسة .

تشخيص عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة يعود بتعزيز مركزها التنافسي بين منافسيها في نفس القطاع .

3_1 / فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات السابقة تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للتشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ قرارات في مؤسسة النسيج والتجهيز بيسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$

وللإجابة عن التساؤلات السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية :

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للتشخيص الداخلي في ترشيد اتخاذ قرارات في مؤسسة النسيج والتجهيز بيسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للتشخيص الخارجي في ترشيد اتخاذ قرارات في مؤسسة النسيج والتجهيز بيسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$

التموضع الاستمولوجي :

استخدمنا النموذج الوضعي الذي يعرف :

المنهج الوضعي هو مقارنة موضوعية ثنائية تفرض ان يكون الباحث و موضوع محل البحث وحدتين منفصلتين، وان يكون الباحث قادرا على دراسة الموضوع محل البحث بدون ان يؤثر عليه او يتأثر به، ويركز على التحقق من الفرضيات و يستخدم شكل رئيسي الاساليب الكمية . (perera & monty , 2010, pp. 601-608)

منهج الدراسة : من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري والذي يعرف على انه (من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك الاعتماد على العديد من الكتب و الرسائل الجامعية بغية التوضيح المتغيرين محل الدراسة).

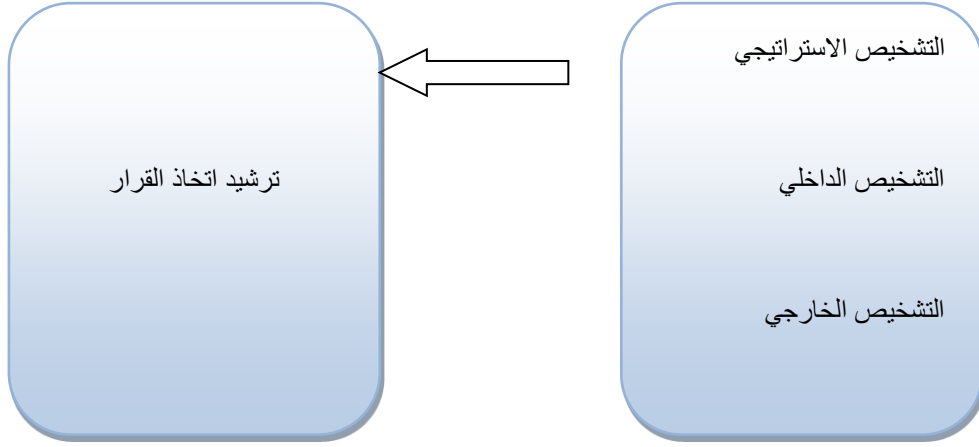
كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي والذي يعرف على انه (أسلوب التحليلي الذي تم من خلاله جمع البيانات الأولية للبحث وذلك لتوزيع الاستبانة على جميع الأفراد عينة البحث عددهم 50 وهذا بمعرفة تصوراتهم حول محاور البحث).

2/ نموذج البحث :

في ضوء إشكاليه البحث أهدافه وفرضياته قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين تشخيص الاستراتيجي وترشيد اتخاذ القرار وذلك كما هو موضح في الشكل واحد الذي تم استخلاصه من واقع أدبيات النظرية، إذا اشتمل على نوعين من المتغيرات هما

1 / **نقطه المتغير المستقل :** ويتمثل في التشخيص الاستراتيجي هو لتشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات الخارجية ومحاولة الموافقة بينهما .

ب/**المتغير التابع :** المتغير التابع يتمثل في ترشيد اتخاذ القرار هو عملية مبنية على أسس ومعايير للاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل متاحة قصد تحقيق هدف معين وتم قياسها بالاعتماد على الأبعاد التالية :



الشكل (01) : نموذج البحث

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

3 / التعريفات الإجرائية :

تتمثل في التشخيص الاستراتيجي وترشيد اتخاذ القرار .

__ التشخيص الاستراتيجي : هو تشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا الفرص والتحديات الخارجية ومحاولة الموافقة بينهما .

__ اتخاذ القرار : هو عملية مبنية على أسس ومعايير، للاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل متاحة قصد تحقيق هدف معين .

4 / صعوبات الدراسة :

لقد تعرضنا في هذه الدراسة لعدة صعوبات كانت في بعض الأحيان العائق وفي أحيان أخرى المحفز لها ومن أهمها:

دراسات السابقة موضوع التشخيص الاستراتيجي وترشيد اتخاذ القرار باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت الكثير من دراستهم من خلال رسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات وفي بعض الكتب

5/ أهمية الدراسة :

تبرز أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية والتطبيقية ذات الصلة بمتغيري البحث " دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد القرار في المؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة " وبشكل أكثر دقة فان هذا البحث يستمد أهمية من خلال النقاط التالية :

- تأتي أهمية البحث النظري من خلال التعرف على التشخيص الاستراتيجي من خلال التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص وتهديدات تضمن بقاء المؤسسة في المجال عملها . وكذا التعرف على ماهية عملية اتخاذ القرار .
- تأتي أهمية البحث الميدانية في انه يقدم دراسة ميدانية بغية التعرف على دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة .

6/ خطة مختصرة للدراسة :

- قسمت هذه الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول النظري والفصل الثاني التطبيقي .
- الفصل الأول : قمنا بتقسيمه إلى مبحثين حيث كان المبحث الأول بعنوان الإطار النظري لتشخيص الاستراتيجي أما المبحث الثاني : علاقة التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة .
- الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وقد تم تقسيمها إلى مبحثين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

لدور التشخيص الاستراتيجي في

ترشيد اتخاذ القرار

تمهيد

إن المؤسسات الأعمال تتفاعل بالاستمرار مع محيط دائم التطور والتغيير، وان هذا التغير يجري وفق آليات مختلفة وحسب البيئة التي توجد فيها المؤسسة ويتطلب منها الاهتمام الجدي بالمعلومات وتعدد المصادر الموجودة للحصول عليها.

ويعد تشخيص نقاط القوة لتطويرها والفرص المتاحة لها بغية اغتنامها و نقاط ضعفها والتهديدات بغية تجنبها وهو ما يعرف التشخيص الاستراتيجي.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين

المبحث الأول : حول الإطار النظري لتشخيص الاستراتيجي .

المبحث الثاني : التشخيص الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

المبحث الأول: الإطار النظري لتشخيص الاستراتيجي.

يعد التشخيص الاستراتيجي احد مكونات الإدارة الإستراتيجية المهمة في المؤسسة التي تعتمد عليها تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعد العملية ضرورية ومهمة لنجاحها ولجمع المعلومات واكتشاف الفرص والتهديدات، ومحاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى الحد الأدنى.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي .

الفرع 1 / مفهوم التشخيص : يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك بدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا .

يعود الأصل كلمة التشخيص إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول وانه أصل كلمة يونانية دياغوستيكوس "diago-sticase" أكثر استعمالا فالتشخيص هو معرف المرض من اجل علاجه ولتفادي الخطر واستخدم في مجال الإدارة وأصبح أكثر استعمالا وتطور مفهومه في مجال التسيير .

وعرفه كمال حامدي "kamel hamdi". بأنه يهدف في مضمونه تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة وذلك من اجل تصحيح نقاط الضعف واستغلال أحسن لنقاط القوة.

وعرفه بيتر. فيري "Peter Druker" انه يتمثل في معرفة قوة و ضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية، تقنية، وتجارية والموارد المالية مهما كان هذا التشخيص .

وان بيتر قد حدد مفهوم التشخيص في تحليل البيئة الداخلية مركزا علي مواردها مهما كان الهدف من القيام بعملية التشخيص.

كما يري بعض الكتاب أن التشخيص أداة اتصال هامة في المؤسسة لربط بينها وبين محيطها وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف علي نقاط القوة والضعف داخليا وتحديد الفرص والتهديدات التي توجهها مع بيئتها خارجيا. (معمر، الصفحات 202-203)

ومنه فالتشخيص هو تحديد و دراسة تحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2/ أنواع التشخيص:

توجد أنواع مختلفة لتشخيص ,ولعل أبرزها نذكرها.

-التشخيص الشامل: يتميز التشخيص الشامل بالعمومية ,فهو يشمل المؤسسة ككل بمعنى انه يشمل التشخيص المالي,الاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية,كما انه لا يهدف لإجراء تحليل جزئي بل انه يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل ويكون عادة انطلاق لتشخيص اتأخرى فرعية أكثر عمقا ودقة كلما دعت الحاجة لذلك.

-التشخيص المالي:يحدد هذا الفحص تواجد أو غياب شيئين اثنين أساسيين وهما التوازن المالي والمردودية وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة.

-التشخيص الوظيفي: يقتصر هذا التشخيص على وظيفة واحدة (الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق.....)وعادة ما يتم بناء على الطلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة، أو ضعف في الأداء بعد عملية التدقيق ومراجعة الوظائف,وبالتالي فهو ينطوي على إعادة تصحيح مشار الأعمال و تنظيمها بشكل دائما .

-التشخيص الهوية:يحاول هذا التشخيص إبراز عناصر التسيير، مثل نوع السلطة، التنظيم، المعلومة، الاتصال والثقافة.

-التشخيص الاستراتيجي:يمكن من تحليل قدرات المؤسسة لمواجهة المنافسة في البيئة الخارجية، ويسمح بتقييم أنشطة المؤسسة ووضعتها كما يسمح بإرساء إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة. (العابد، 2019-2020، صفحة 4)

فرع الثاني : مفهوم الإستراتيجية.

لقد عرف الباحثون الإستراتيجية من زوايا مختلفة على حسب المدارس التي ينتمون إليها، فمنهم من يرى بان الإستراتيجية هي:طريقة تفكير تمكن من ترتيب المظاهر ثم اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من اجل الوصول إلى الهدف المرتقب ، ومنهم من يعرفها علي أنها:مجموعة عمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات و الأهداف مع اندراجها في إطار مهام المنظمة وسياستها العامة بينما يرى آخرون أن الإستراتيجية هي:مجموع القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين.

وهناك من يذهب إلى أن الإستراتيجية تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة وهيكل المنظمة بكيفية محددة وعلى المدى الطويل، وهناك من يعتبرها قيادة تحولات علاقات نظام المنظمة مع بيئتها و علاقات حدود هذا النظام مع غيره ويرى آخرون بان الإستراتيجية المنظمة تتمثل في:توليفة الأهداف التي حددتها المنظمة والوسائل التي اختارتها لتحقيق هذه الأهداف.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

كما عرفت الإستراتيجية علي أنها وسيلة لتحديد موقف المنظمة في البيئة وبالتالي فهي وفق هذا التعريف قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها وهي أيضا: تصور أو وجهة نظر مستقبلية أي تظهر الإستراتيجية شخصية المنظمة.

يمكن أن نعرف الإستراتيجية تعرفا بسيطا وشاملا كما يلي: الإستراتيجية هي عمل فكري (عقلاني مضافا اليه حدس المسير)، يسعى لتحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة وينتهي بتخصيص مواردها ويلزمها على المدى الطويل ويحدد مجال نشاطها وعلاقتها مع البيئة على النحو الذي يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في بيئتها الخارجية بما يضمن الاستجابة لتطلعات الأطراف المشاركة (ليجاد توفيقه مثلى بينهم). (حسام الدين غضبان برني ميلود، 2020-1441، صفحة 21)

-يرجع أصل كلمة الإستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك وفعل القائد، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة الحرب ووضع الخطط العامة في المعارف ، كما استخدم مصطلح الإستراتيجية أيضا في المجال السياسي، وذلك فيما يتعلق بإستراتيجية الدولة في التعامل مع قضايا الأحداث الداخلية والخارجية. وفي العقود القليلة الماضية ظهر مفهوم الإستراتيجية في المجال الأعمال بسبب تعقد الظروف الخارجية المحيطة بالشركات عموما، والإستراتيجية كأى خطة من خطط الشركة لها توجه عام وبعد مستقبلي ، إذ تهتم هذه الخطة بما يكون عليه الحال في المستقبل.

-كذلك عرف chandler (في الخازندار، 1991) مصطلح الإستراتيجية بشمولية أكثر حين عرفها "بأنها تحديد أهداف المشروع الأساسية بعيدة المدى، والقيام بالعمليات التي من شأنها تجميع المواد لضرورية لتنفيذ تلك الأهداف واتخاذ القرارات لتوسع حجم الأعمال والقيام بأنشطة اقتصادية . (الصيفي، 2020، صفحة 22)

كما عرفت على أنها الأنشطة والخطط التي تقررها الشركة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف الشركة مع رسالتها والتقاء رسالة الشركة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت. (الزعي، 2015، صفحة 19)

ومنة فالإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة التنافسية. وهي خطة طويلة المدى تتخذها المؤسسة لتحقيق اهدافها اخذة بعين الاعتبار الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لضمان بقائها واستمرارها .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

– مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

تمهيد :

التشخيص الاستراتيجي الغرض منه معرفة مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى اتخاذ قرار مناسب ، والوسيلة لإنشاء قاعدة المعلومات الحالية والمستقبلية، ويعد التشخيص الاستراتيجي المرحلة الهامة لاحتوائها علي البعدين الداخلي والخارجي.

–فالتشخيص الاستراتيجي : مرحلة شديدة الأهمية في صياغة الإستراتيجية,يقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي الممكن التنفيذ من خلال تقييم قدرات المؤسسة ومميزات المحيط للتكيف معها وفق الإمكانيات المتاحة والمحددة. (نجاح، 2013-2014، صفحة 3)

–ويعرف أيضا JOHNSON AND SCHOOLS التشخيص الاستراتيجي انه : فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات الأطراف الآخذة . (جمعة، 2013-2014، صفحة 5)

تعريف التشخيص الاستراتيجي :

يجب أن تتقن الشركة البيئة العالمية، الداخلية والخارجية، التي تقع فيها. هذا شرط أساسي لتنفيذ إستراتيجية الشركة التي تتوافق مع بيئتها لفهم بيئتها، يمكن للشركة إجراء تشخيص استراتيجي (أو تحليل استراتيجي).

يجعل هذا العمل التحليلي من الممكن تحديد مدى كفاية موارد الشركة وعوامل النجاح الرئيسية لبيئتها.

*التشخيص الاستراتيجي : هو فهم ومعرفة ما يوجد في البيئة الداخلية والخارجية لإعطاء القرار المناسب للمؤسسة.

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/diagnostic-strategique-definition->

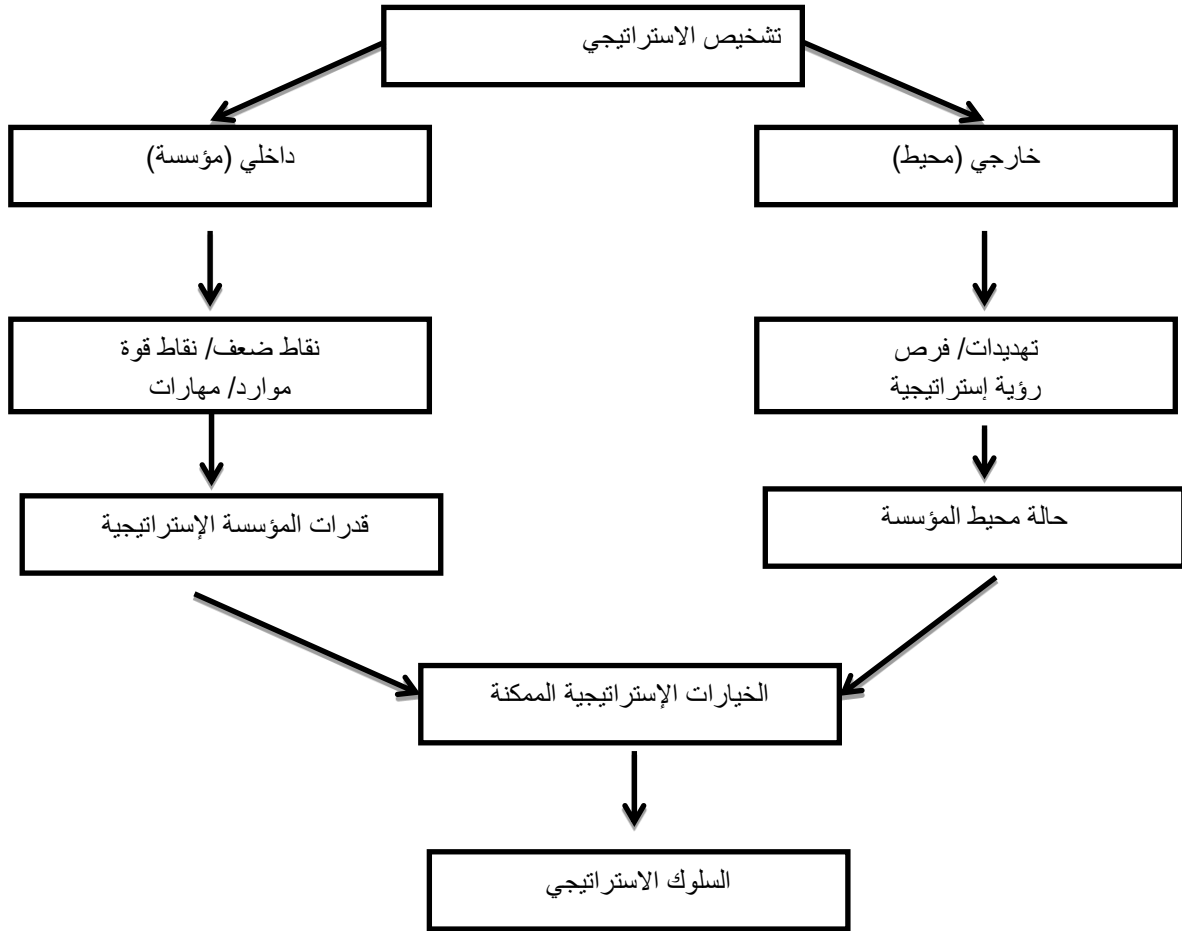
[/utilite-realisation](https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/diagnostic-strategique-definition-)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

مطلب 02: أبعاد التشخيص الاستراتيجي

لتشخيص الاستراتيجي بيئة داخلية وخارجية للمؤسسة وتعد من أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية ومنها يتم تحديد العناصر الاستراتيجية ، ومنه نتعرف علي البعدين:

شكل رقم 02: أبعاد التشخيص الاستراتيجي



المصدر: (العابد، 2019-2020، صفحة 7)

الفرع الأول: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

-البيئة: البيئة عبارة عن مجموعة العوامل والإبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها , وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. (حمایزیه، 2013-2014، صفحة 19)

-ومنه يجب معرفة المؤسسات لنقاط قوتها ونقاط ضعفها من تحليلها عن طريق البيئة الداخلية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

1- **تعريف البيئة الداخلية** : هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها و تغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق .

2/ **تعريف تشخيص البيئة الداخلية** : هي تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارة الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. ويعني تشخيص البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف بالإضافة إلى القيود ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفضيلية عن المبيعات، الإنتاج، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة. (حمایزیه، 2013-2014، صفحة 20)

3/ **مكونات تشخيص البيئة الداخلية** : يتم تشخيص الأنشطة (الأصول) الملموسة والغير ملموسة بهدف تقييم وتحقيق الأداء العالي للمؤسسة ومن أهمها ما يلي:

- تشخيص تقييم سلسلة القيمة VCA : حسب M.Porter المؤسسة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي مجموع من الأنشطة للتوزيع والتصميم ، متمثلة في سلسلة القيمة التي تكسبها الميزة التنافسية، كما تنقسم إلى نوعين من الأنشطة أو الوظائف التي تساهم في تقديم جزء من القيمة الإجمالية وهي الأنشطة الأساسية، تلك التي تشارك في الإنتاج المستمر ، التسويق ، والتسليم ، وخدمة المنتج في حين الأنشطة الداعمة هي تلك التي توفر شراء المدخلات والتكنولوجيا والموارد البشرية أو وظائف البنية التحتية الشاملة.

أ- **الأنشطة الأساسية** : تتكون الأنشطة الأولية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي

- **الإمدادات الداخلية** : وهي الأنشطة مرتبطة باستلام، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج ، وتشمل مناولة الموارد والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجعيات من الموردين.

- **العمليات** : أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكل نهائي ، وتشمل التشغيل الآلات و التجميع التعبئة، صناعة الآلات والاختبار والتسهيلات.

- **المخرجات من المنتجات** : وهي أنشطة مرتبطة بجمع ، وتوزيع المادي للمنتجات إلى المشتريين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة الموارد والعمليات الخاصة، وتنفيذ وجدولة الطلبات.

- **التشويق والمبيعات** : أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتخفيزه على الشراء وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع والتسعيرة.

- **الخدمات** : وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح والتدريب وتعديل المنتج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

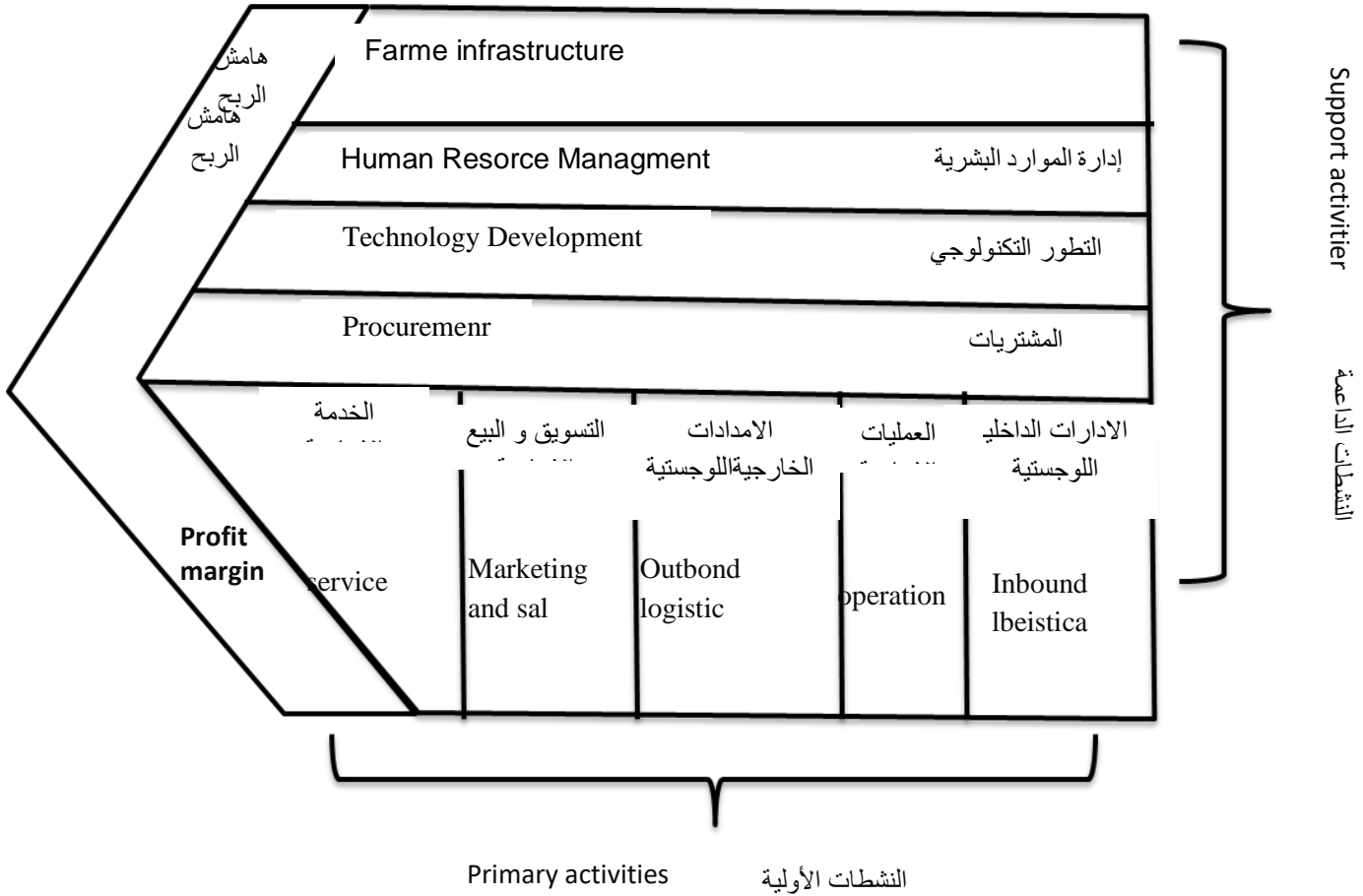
ب- الأنشطة المساعدة: قسمة إلى أربعة مجالات رئيسية وهي على النحو التالي.

- البنية الأساسية للمؤسسة: وتتكون من الخدمات المساعدة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالتكاليف والمحاسبة والأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة والعلاقات العامة.

- إدارة الموارد البشرية: وتشكل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية، وتحديد المسار الوظيفي، والتحفيز، وتطوير القدرات والكفاءات وهذه الأنشطة تتعلق بكل جزء من المؤسسة الهيكل التنظيمي، ويحتل أنه تمثل نقطة القوة في المؤسسة.

- التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة الأداء لأنشطة المؤسسة ولذا فان هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة.

- التموين: وهو الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات....
(الزغودي، 2018، صفحة 52)



(العابد، 2019-2020، صفحة 13)

الفرع الثاني: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

إن التشخيص البيئية الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات الأزمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد وتقليل من أثاره السلبية على عمليات المؤسسة، أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

أولاً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي

-تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة : هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء، الموردين...) ويعرف التشخيص الاستراتيجي : بأنه عملية استكشاف العوامل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية و السياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص وتهديدات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

الموجهة في البيئة المؤسسة الخارجية. (تأثير التشخيص الاستراتيجي الخاجي على عملية اتخاذ القرار سعة النجاح،
2013-2014)

-**الفرص** : هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة أو إزاحة منافس...

-**التحديات**: هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار مختلفة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوى، فرض ضرائب على منتجاتها...

ثانيا/ مكونات التشخيص الاستراتيجي البيئة الخارجية

1/**البيئة الخاصة (بيئة الصناعة)** : حدد مايكل بورتر خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في مجال الصناعة كالتالي:

ا-**التنافس بين المنافسون الحاليون** : تتباين وجهات المسيرين حول المنافسة القائمة بين المؤسسات واعتمادا على تقييمهم للتحديات والفرص المتاحة، وهناك عاملان يؤثران على حدة المنافسة في الصناعة الواحدة، هما عدد المؤسسات العاملة في ذلك القطاع، ومعدل نمو هذه المؤسسات.

ب-**تهديد المنافسين الجدد** : وهناك عواقب تواجه المنافسين الجدد وهي:

اقتصاديات الإنتاج الكبير: هو الإنفاق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة

متطلبات رأس المال : كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول السوق

تميز المنتج : المنافسين الجدد يجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا.

تكاليف التحويل : التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلآخر.

اختراق قنوات التوزيع : تمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهة من خلال الإنفاق على الإعلانات.

مزايا الشركات القائمة مسبقا : تخص التكاليف(التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام...).

سياسة الحكومة : حيث يمكن وضع حدا أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالترخيص.

ج-**قدرة الموردون على المساومة** : يرى بورتر أن الموردين تكون لهم القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي : وجود

عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، ارتفاع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر.

د- **قدرة المستهلكون على المساومة** : أن القدرة التفاوضية للزبائن تتعزز عندما يكون :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع، معرفة المشتري للسلعة، وجود بعض المؤسسات تباع للمستهلك مباشرة مما يجعله يفرض شروطه.

هـ- **تهديد المنتجات البديلة** : نتيجة توفير حرية الاختيار أمام المستهلك ، تعود على شراء سلع بديلة.

2/ **البيئة العامة** : وهي جميع العناصر والمكونات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة.

أ- **المتغيرات الاجتماعية والحضارية** : وهي من أهم المجموعات وربما تكون أكثرها تأثيرا في نجاح المؤسسة أو عدمه، فهي الوسط الحي الذي يحتوي المؤسسة بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، ومستوى هذه المعيشة وقيم الناس.

ب- **المتغيرات الفنية والتكنولوجية** : للتطوير التكنولوجي اثر كبير في تقليل التكاليف وبالتالي اثر مباشر على المنافسة وجودة المنتج وخلق أسواق جديدة وإيجاد زبائن، تأثر التغير التكنولوجي على الطلب، وعلى الإنتاجية .

ج- **المتغيرات السياسية والقانونية** : تؤثر الحكومات تأثيرا قويا في أداء المؤسسات فتقوم بوضع القوانين التي تنظم الرقابة والتي تأثر في المسار العام للمؤسسات، أهمها قوتين حماية البيئة، مستوى الاستقرار السياسي، التغير في القوانين الضريبية.

د- **المتغيرات الاقتصادية** : مجموعة ذات تأثير خاص وفعال في مسار عمل المؤسسة وهي تشير إلى توجهات النظام الاقتصادي التي تعمل في إطاره المؤسسة، ومن أهم

التوجهات : هي ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية، ودورة الأعمال (حالة الركود والكساد)

هـ- **المتغيرات الدولية** : التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسة ، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية، ومنع الاستثمار الأجنبي أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية .

المطلب الثالث: أساليب التحليل الاستراتيجي

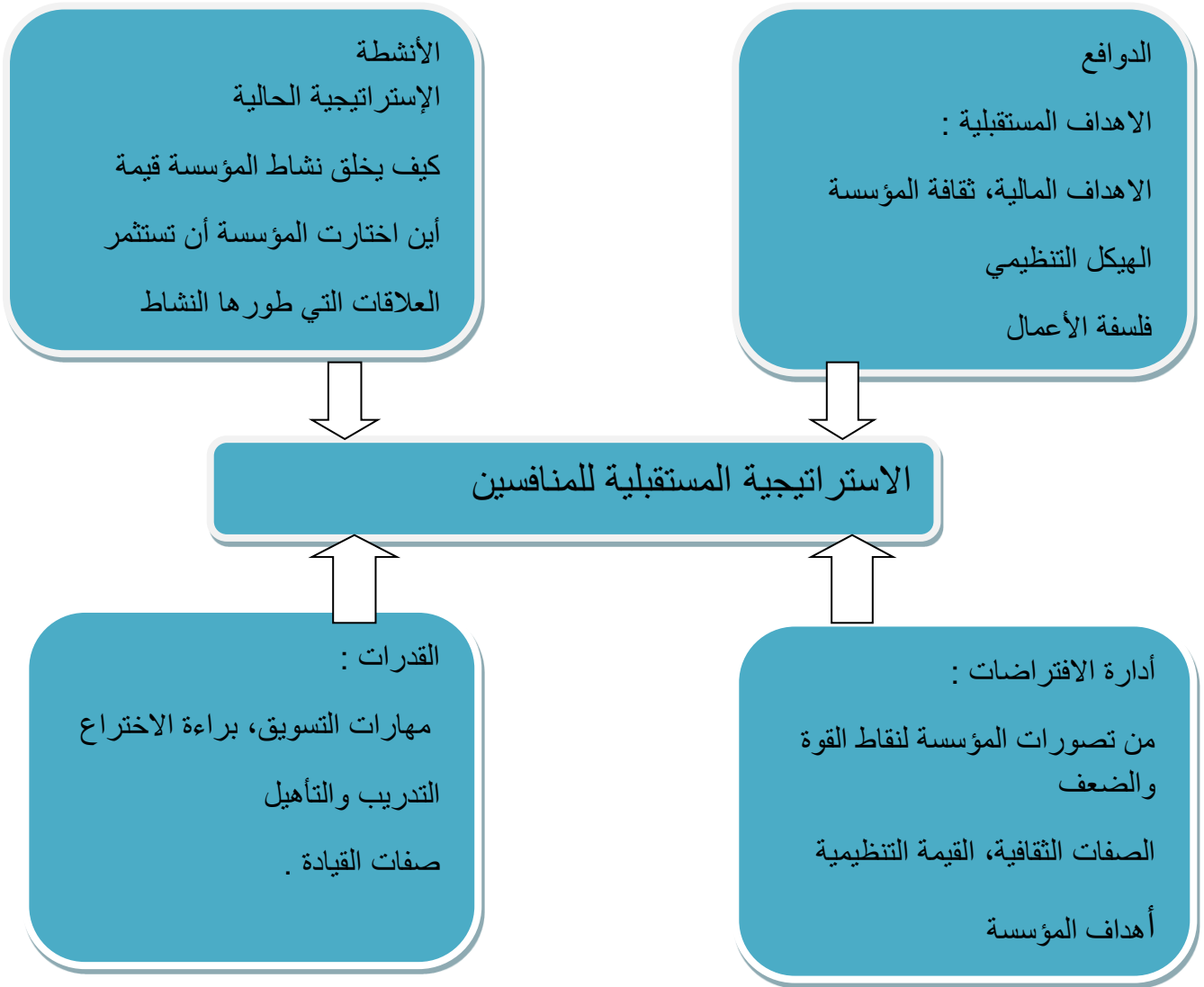
بعد إتمام الإدارة العملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الإستراتيجية المناسبة، فإنها تصبح مهياً للبدء بمرحلة تطوير الإستراتيجية التسويقية ويتم ذلك من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، وبعدها يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

الفرع الأول : تحليل الأركان الأربعة لبور تر (ساعد، 2021، صفحة 14)

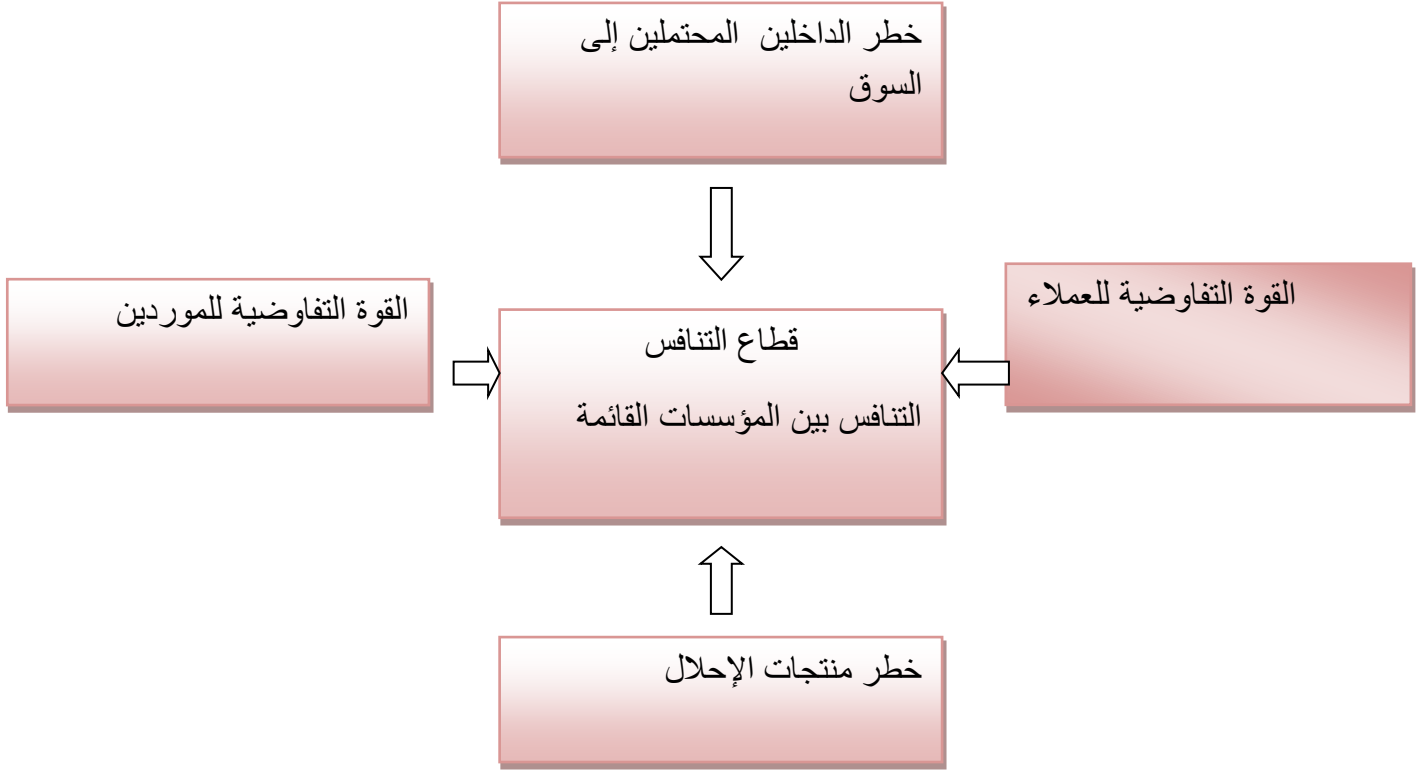
يعتبر من أهم الأدوات لتحليل المنافسين حيث يؤكد على أن الهدف من تحليل المنافسة يجب أن يركز دائما على توليد رؤية واضحة للمستقبل .

الشكل (04) : تحليل الأركان الأربعة لورتر



الفرع الثاني : القوى الخمس لبورتر

حيث يقوم على تحليل المنافسة من خلال خمسة عناصر يوضحها الشكل رقم (05) التالي : (مُجد و الرزاق، 2011، صفحة 9_10)



من خلال هذا النموذج لبورتر نستخلص ما يلي : (سعدي، 2014 _ 2013، صفحة 14 _ 15)

01/ خطر دخول منافسين جدد : تحليل بورتر لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزه التنفسية بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتملين دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم حيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعيه مع الرغبة امتلاك حصة في السوق ويعتمد على رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين ومن ثم فإن أالاستراتيجيه المعتمده على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعه على المدى الطويل .

تهديدات المنتجات البديلة : تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة ما تهديدا قائما لها لذلك تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة توفر إشباعها لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح تهديدا بالنسبة للمؤسسة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

قوة تفاوضية للزبائن : يمكن أن يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر والجودة ، ورفع النوعية والتنوع في الخدمات ، الأمر الذي يكون له تأثير سلبي على المؤسسة .

قوة تفاوضية للموردين : يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفع ثمن مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة .
ومن ناحية أخرى ففي حالة الموردين فان ذلك يمكن المؤسسة من فرض أسعار منخفضة، وطلب مدخلات عالية الجودة .

شده المنافسة بين المؤسسات في القطاع : هم جميع المؤسسات التي تتنافس في ما بينها للحصول على موارد مثل دخل المستهلك أو الموارد المالية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية وانه من الصعب على المؤسسة معرفه من هم المنافسون في لحظه معينه والذين يتنافسون معها للحصول على موارد من المجتمع، يرى بوتر أن المنافسة في المؤسسة لا تكون نتيجة حظ ولكن تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين، أن تحليل شده المنافسة الحالية يعرف المؤسسة على طبيعة السوق الذي تعمل فيه .

الفرع الثالث : تحليل المحفظة

إن الهدف من تحليل المحفظة يتمثل في تحديد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال جاذبية الصناعة والقوة التنافسية لكل (منتج / سوق) إن هذا الأسلوب يوضح أهميته في اتخاذ القرار بالاعتماد على مركز مجال النشاط الاستراتيجي على خانات المصفوفة لكل أسلوب من أساليب تحليل المحفظة كما اشتهرت المصفوفات كأدوات تعكس مدى توازن الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة ومن أكثرها تداولاً نذكر ما يلي :

أولاً : نموذج مصفوف BCG، ثانياً : نموذج مصفوفة Mckinsey

أولاً : نموذج مصفوفة BCG : (ساعد، 2021، صفحة 122)

نتناول في هذا الإطار : تقديم لمصفوفة BCG المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG وتقييم مصفوفة BCG .

1/ تقديم لمصفوفة مجموعة الاستشارة بوسطن BCG :

تسعى أدوات تحليل حافظة الأنشطة الإستراتيجية إلى اختيار الثنائيات (سوق / منتج) القادرة على المنافسة وضمان استمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، حيث تعكس المصفوفات مدى التوازن الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة، وتشير حافظة الأنشطة أو محفظة الأعمال إلى مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المؤسسة والتي تخدم كل منها سوق / منتج معين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

إن الهدف من تحليل حافظة الأنشطة المصفوفات هو :

__ تحديد مجال النشاط الاستراتيجي الذي يجب أن يتلقى أكثر أو اقل استثمارات .

__ تطوير استراتيجيات النمو من اجل إضافة منتوجات أو نشاطات للحفاظة .

__ تحديد أي نشاط أو منتوج والذي يجب التخلي عنه .

ويقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين بخلفية المقارنة بين عنصرين احدها خارجي من المحيط

والآخر داخلي من المؤسسة .

الجدول رقم (01) : يوضح أشهر المصفوفات حسب أبعادها

عدد الخانات	محور العينات Y	محور السينات X	المصفوفات
04	معدل النمو / معدل نمو لسوق	الحصة من السوق / النصيب النسبي من السوق	BCG نموذج كمي
09	جاذبية السوق / الصناعة	القدرة التنافسية / المركز التنافسي / قوة الأعمال	MaKinsey مزيغ بين الكم والنوع

المصدر : (ساعد، 2021، صفحة 123)

تعد مصفوفة مجموعة الاستشارة لبوسطن BCG (Boston Consulting Group أول أشهر المصفوفات

ظهورا ، قدمت سنة 1969 في مؤسسة Mead Paper Corporation انطلاقا من منحى التجربة الذي طوره

فرع BCG المسمى (Boston Safe Deposit Company) مع زبونته Texas Instrument سنة

1966 وعلى قدر عمليتها في التطبيق وبساطة تحليلها قدمت :

__ نظرية حقيقة للتنافسية .

__ إستراتيجية صارمة للمؤسسة .

__ قواعد المناورات في المحيط التنافسي .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

1_1 **معدل نمو السوق** : هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي معين وهو يعكس مدى تكون جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة إذ عندما يكون المجال في بداية ظهوره تكون معدلات النمو كبيرة جدل لتحفيز المؤسسات على الاستثمار في هذا المجال ثم يتناقص هذا المعدل تدريجيا معبرا عن اتجاه السوق نحو نضج الاستقرار من حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين وبذلك هذا المؤشر يمثل البعد الخارجي في المصفوفة .
ويحسب المعدل بالمتغيرات التي تحصل في السوق خلال الفترة موضوع الدراسة أي متوسط معدلات النمو مجال النشاط بين مجموع المؤسسات المتنافسة .

مجموع معدلات النمو للنشاط

= معدل نمو السوق العادي

عدد المنافسين

مجموع (الحصة السوقية * معدل نمو النشاط لكل المؤسسات
%100

معدل نمو السوق المرجح =

2_1 **النصيب النسبي من السوق (الحصة من السوق)** : يعبر كميًا عن صورة الوضعية التنافسية للمؤسسة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق وعليه يحسب بالنسبة حصص المنافسين الرئيسيين أي

النصيب النسبي للمؤسسة =

رقم الأعمال) للمؤسسة CA)

مجموع CA (رقم الأعمال) المنافسين الرئيسيين (3 ، 5 حسب عدد المنافسين)

ترسم مصفوفة BCG بإتباع الخطوات التالية :

_حساب معدل نمو السوق والنصيب النسبي للمؤسسة في مجال نشاط الاستراتيجي المعني

_انطلاقًا من الرقمين السابقين يتم تحديد إحداثيات كل DAS في المصفوفة

ترسم مجالات النشاط بدوائر يعكس حجمها كل DAS في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة

لتمثيل DAS مجال النشاط معين في المؤسسة .

يحدد قطر الدائرة = $\frac{1}{2} (\sqrt{DAS CA} / CA)$ المؤسسة)

وإذا تعلق الأمر بتمثيل المؤسسة ككل فالعلاقة تصبح :

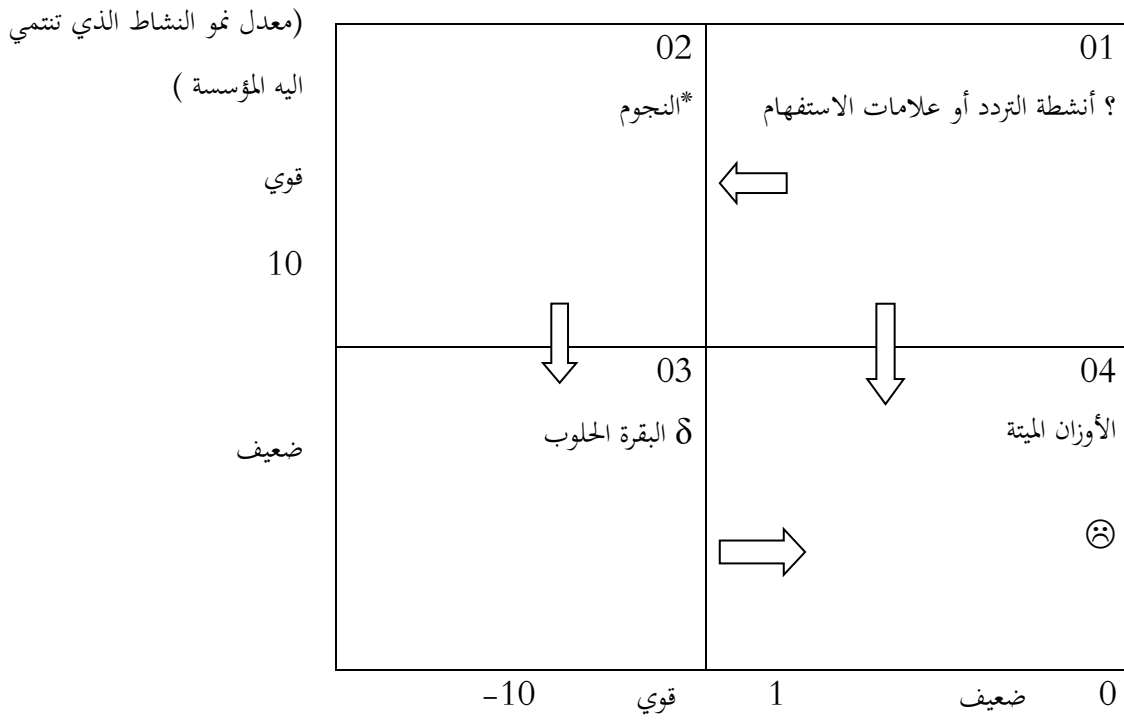
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

$$\text{قطر الدائرة} = \frac{1}{2} (\sqrt{CA} \text{ المؤسسة} / CA \text{ السوق})$$

بعد رسم جميع الأنشطة يتضح مدى توازن المؤسسة من خلال تحليل وضعية كل نشاط في المصفوفة أو بالأحرى في الخانة التي توجد بها .

يظهر الشكل (06) : العام لمصفوفة BCG كما يلي :

30 معدل نمو السوق



النصيب النسبي من السوق

(الحصة السوقية)

المصدر : (ساعد، 2021، صفحة 06).

تنقسم المصفوفة إلى 04 خانات حيث تعكس كل خانة مرحلة من دورة الحياة

1 _ خانة أنشطة التردد : يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق وقد وصفت بالتردد لان هذه

الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل وتزول يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام

2 _ خانة أنشطة النجم : الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبنى

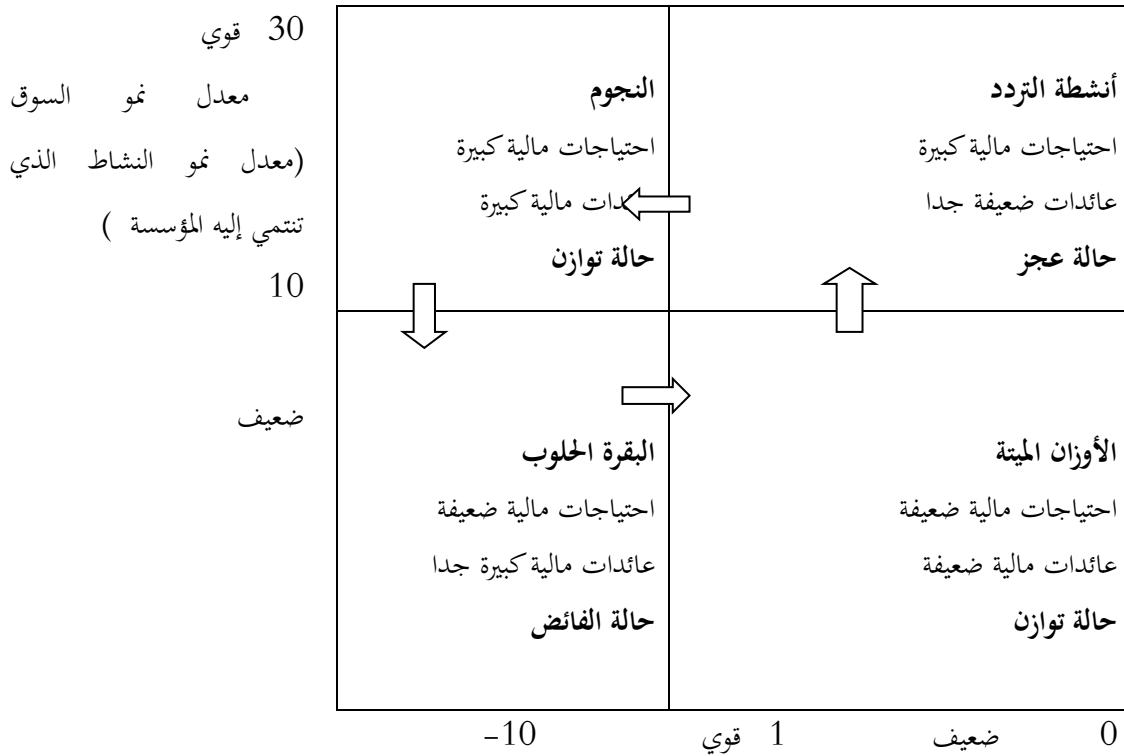
عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

3_ خانة بقرة الحلوب : بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة

4_ خانة الأوزان الميئة : تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تقول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة الأنشطة المترددة وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار

الشكل رقم (07) : الشكل العام لمصفوفة BCG .



النصيب النسبي من السوق (الحصة السوقية).

المصدر : (ساعد، 2021، صفحة 17)

مما سبق ويتضح جليا أن موقع الأنشطة على الحافظة لها دلالتها عن التوازن الاستراتيجي للمؤسسة تنافسيا وماليا . فمن الناحية الإستراتيجية أن المؤسسات التي تكون اغلب نشاطاتها في خانة واحدة فهذا يعني استمرار المؤسسة مهدد آجلا أم عاجلا .

ثانيا : نموذج مصفوفة ماكينزي . (سماح، 2016_ 2017، صفحة 140)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

طورت هذه الطريقة من قبل مكتب الاستشارة آخر وهو مكتب Mckinsey شركة General Electric ولذا سمي مصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية

تقديم مصفوفة ماكينزي أو مصفوفة GE طورت إدارة ماكينزي للاستشارات ماكينزي بالتعاون GE نموذج محتوى محفظة أعمال طبقت لأول مرة في شركة General Electric وعرفت فيها بعد بمصفوفة GE ، ولقد تفادت هذه المصفوفة نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG .

تتضمن مصفوفة ماكينزي الموضحة بالشكل التالي وهي 09 مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة Force Attrait du marché كمؤشر للتشخيص الخارجي ، وقوة الأعمال أو (المركز التنافسي) Force compétitive ou position concurrentielle لوحدة الأعمال أو المنتجات كمؤشر للتشخيص الداخلي ، كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .

الشكل رقم (09) : توضيح مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة

A	A	B
A	B	C
B	C	C

القوة التنافسية

A : DAS مهم

B:DAS متوسط الأهمية

C:DAS ضعيف الأهمية

المصدر : (ساعد، 2021، صفحة 14)

المبحث الثاني : ترشيد اتخاذ القرار وعلاقته مع التشخيص الاستراتيجي

إن التشخيص الاستراتيجي يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة، وإن اتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، وهذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته حيث يتم التعرف على المدير الناجح من قراراته الناجحة، وكل كان إشارك التابعين في عملية اتخاذ القرار يكون القرار حكيما ورشيدا ومتوفقا عليه من قبل الجميع .

المطلب الأول : مفهوم القرار وأنواعه

تعتبر القرارات فعل إداري والتي من أهمها تحديد عناصر المشكلة وجمع المعلومات الكافية وبالنظر إلى أهمية القرارات في المؤسسة في علم التسيير بصفة خاصة يجعل القرارات تمثل علما في حد ذاته وتعرف القرارات على أنها سلوك الفرد للاختيار في ظل نقص المعلومات، حيث يتم إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب توفر مجموعة من الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية وعلمية، بل إن القيادة هي صنع القرار .

أولا : مفهوم القرار

كلمة القرار Decision هي كلمة انجليزية مشتقة من الأصل اللاتيني Decetum نقصد بها البث النهائي ، والإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول لوضع لنتيجة محددة ونهائية . (مسغوني و شوية، 2014 / 2015، صفحة 35)

القرار : هو عبارة عن تصرف إنساني في مواجهة موقف معين . (حنة، 2014 / 2015 ، صفحة 23)

عرفه الهمشري : بأنه عمل فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل " الحل " الأنسب لحل مشكلة معينة من بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار. (امينة، 2012 / 2013، صفحة 81)

يعتبر القرار وسيلة من الوسائل من الوسائل التي تحقق أهداف متخذ القرار والذي بدوره يبلور التوجهات الإستراتيجية للمشروع خطوات عملية . (حنة، 2014 / 2015 ، صفحة 22)

ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف الشركة. (الصحن و فريد، 2002، صفحة 42)

والقرار عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة ما، أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لاختيار الأفضل بين البدائل المطروحة . (جلدة و بطرش، 2011، صفحة 81)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

ويعرف (نيجيرو) القرار بأنه : " الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين . " (كورتل و الخطيب، 2015، صفحة 119)

القرار مفهوم حديث من حيث المعنى لا من حيث اللفظ وهو يعني أفضل بديل لحل المشكلة واختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف معين وحل مشكلة ما أو انتهاز فرصة معينة واختيار البديل الأكثر كفاءة وفاعلية من بين تلك البدائل المتاحة .

ويرى بنج وزملائه : القرار هو " اختيار سلوكي يقوم به الفرد ، وهو عملية معرفية إنسانية راقية " (الصيفي، 2020، صفحة 29)

تعريف Havisiiion : فيعرف القرار بأنه خطوة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في الخطة، إلى تحديد طرق حل معين والتزام و التزام بوجهة إلى بذل قواه عقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو أهداف . (غليان، 2007، صفحة 69)

وعلى هذا الأساس نستنتج أن القرار هو عملية اختيار البديل الأكثر فاعلية وكفاءة من بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة .

المطلب الثاني : أنواع القرار (الريضي، 2016، صفحة 5)

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي :

القرارات الفعالة : هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .

القرارات الغير الفعالة : وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال .

وهناك تصنيفات للقرارات حسب مستوى الإداري وهي :

القرارات التشغيلية :

تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون واختيار وسيلة الإنتاج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

القرارات الإدارية : تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف منظمة مثل التنبؤ بالمبيعات .

القرارات الإستراتيجية: تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد

القرارات المبرمجة : هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما انه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفعالية .

القرارات الغير المبرمجة : هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حلة عدم التأكد .

القرارات شبه مبرمجة : هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات شأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي :

القرارات الشخصية : تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري .

القرارات التنظيمية : المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى .

المطلب الثالث : علاقة التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة .

البيئة التي تعيش فيها المؤسسة لديها الكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجابا أو سلبا تتميز العلاقة بتأثير وتأثر يجب على المؤسسة تحديد إستراتيجية خاصة بما تركز على تقييم عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لضمان استمرارها .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

الفرع الأول : علاقة التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية على اتخاذ القرار في المؤسسة.

أ- تحليل نقاط القوة والضعف على اتخاذ القرار في المؤسسة.

1- نقاط القوة : يقصد بها التعرف على ما تمتلكه (المنظومة /الفرد) من قدرات كامنة تساعد على تحقيق

الأهداف المرسومة والمرجوة وبالتالي المحافظة على هذه القدرات وتطويرها وزيادتها إن أمكن .

2- نقاط الضعف : تعني المعوقات أو الأمور السلبية التي لا تساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة

وبالتالي يجب التخلص منها وعلاجها بحيث تتحول إلى نقاط قوة .

3- الفرص : يقصد بها معرفة الفرص المتاحة من حولنا واستغلالها للوصول إلى الأهداف المرجوة .

4- التهديدات : والمخاطر ويقصد بها معرفة الجوانب و الأمور التي تسبب الضرر والخطر وبالتالي تجنبها

واخذ الحيطة والحذر منها .

عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، يجب التركيز على العناصر المهمة استراتيجيا حيث تصف هذه الفئات الأربع ما إذ

كان جانب من القرار سلبيا أم ايجابيا ، وما إذا كان خارجيا أو داخليا للمنظمة . (العابد، 2019-2020،

الصفحات 28-29)

الفرع الثاني : علاقة التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة

المؤسسة بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها .

أ- علاقة البيئة العامة على عملية اتخاذ القرار .

1- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي على عملية اتخاذ القرار :

فطبيعة النظام السياسي وتركيبه تؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار، هذه العملية تتأثر بمدى قيود التي يفرضها

النظام السياسي على حرية متخذ القرار .

كما يؤثر النظام الاقتصادي من ناحية أخرى في فاعلية القرار، وعلى فاعلية القرارات الإدارية ومن أهم هذه القوى :

توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ القرار وغيرها

2- علاقة التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية على عملية اتخاذ القرار :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية فقد ثبت من خلال الممارسة العملية أن العادات و التقاليد الاجتماعية التي تمارس في المجتمع ومن امتداد لتقاليد التي تفرض عليهم هذه الالتزامات

وتعتبر القيم الدينية عاملا مؤثرة في الإدارة بشكل عام والقرارات بشكل خاص هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحا في الإدارة في الدول الإسلامية والقرارات التي تصدرها الإدارة في بعض الموسم الدينية كشهر رمضان وموسم الحج .

3- علاقة النصوص القانونية والتشريعية على عملية اتخاذ القرار :

فبالأنظمة و اللوائح التعليمات كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة على متخذ القرار بحكم منصفة الرسمي وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة العامة، حيث يعتبر القرار جزءا من السياسة العامة للدولة .

4- علاقة التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرار :

إن الثورة التكنولوجية الحديثة التي بدأت وما رافقها من اختراعات أحدثت تغييرات جوهرية في اتخاذ القرارات .

ب- .علاقة البيئة الخاصة على عملية اتخاذ القرار :

تتأثر المؤسسة تأثيرا مباشرا بالبيئة الخاصة .

1- علاقة المنافسين الحاليين على عملية اتخاذ القرار :

المنافسين الحاليون هم الذين يعلمون في نفس القطاع الصناعة، فان التشخيص ودراسة المنافسين له تأثير على القرارات المؤسسة من خلال تحديد الأسعار وجودة المنتج وتميز والحصول على أكبر حصة سوقية .

2- علاقة المنافسين المحتملين على عملية اتخاذ القرار:

دخول المنافسين يشكل ضغوطا على المؤسسة، وهذا ما يؤثر على قرارات المؤسسة من خلال إتباع لاستراتيجيات جديدة تمكنها من الحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن .

3- علاقة المنتجات البديلة على عملية اتخاذ القرار:

إن المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، وهنا يكون التأثير على قرارات المؤسسة وذلك من خلال الرفع في الجودة أو التمييز في المنتج .

4- علاقة القوة التفاوضية للموردين على عملية اتخاذ القرار :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

الموردون هم أشخاص أو مؤسسات تقوم بتوفير المادة الأولية للمؤسسات حتى تقوم بإنتاج السلع والخدمات وهذا ما يؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يشكل ضغطا يؤثر عليها من ناحية أن مخرجاتها تكون رهنا يقدمه هذا المورد .

5- علاقة القوة التفاوضية للعملاء على عملية اتخاذ القرار:

العملاء هم أفراد المجتمع الذين يقومون باستهلاك ما تقدمه المؤسسة من منتجات، وهم يؤثر على عملية القرار وفي المؤسسة لأنهم يطالبون بمستويات أعلى من الجودة . (نجاح، 2013-2014، الصفحات 48-51)

ومنه : من اجل اتخاذ قرار رشيد وفعال للمؤسسة يجب تشخيص أو تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية يعني تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية وذلك من اجل تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة لاتخاذ قرار .

وحسب رأينا الشخصي : وعند اطلعنا على الكتب والمراجع أن التشخيص الداخلي ما هو إلا الاطلاع على نقاط القوة نقوم تعزيزها ونقاط الضعف نقوم بمعالجتها وهذا ينعكس بشكل ايجابي على اتخاذ القرار بحيث يكون قرارا رشيد ومن ناحية التشخيص الخارجي تقوم المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات بحيث الفرص نقوم باغتنامها والتهديدات تقوم المؤسسة بمواجهتها وبالتالي تكون كل قرارات المؤسسة رشيدة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا للفصل الأول نستنتج النقاط التالية :

ـ التشخيص الاستراتيجي يعرف بأنه يشخص نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية ومحاوله الموافقة بينهما .

ـ هناك بعدين للتشخيص الاستراتيجي هما : التشخيص الاستراتيجي الداخلي والتشخيص الاستراتيجي الخارجي .

ـ التشخيص الاستراتيجي الخارجي : هو عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية

ـ التشخيص الاستراتيجي الداخلي : عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة، والكفاءات التي تتوفر عليها .

ـ اتخاذ القرار : هو عملية مبنية على أسس ومعايير للاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل متاحة قصد تحقيق هدف معين في ظل تعدد الإمكانيات وتعتمد على الخطوات العملية التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأفضل .

ـ إن تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يعود بتعزيز مركزها التنافسي بين منافسيها في نفس القطاع .

الفصل التطبيقي

تمهيد

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة المتمثلة في "دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة بعد تناول العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي على عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال الفصل الأول، سيتم في هذا الفصل معرفة مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالتشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار وكانت المؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة سنتطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

لذا تم تقسيم الفصل إلى المباحث هي كالتالي :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

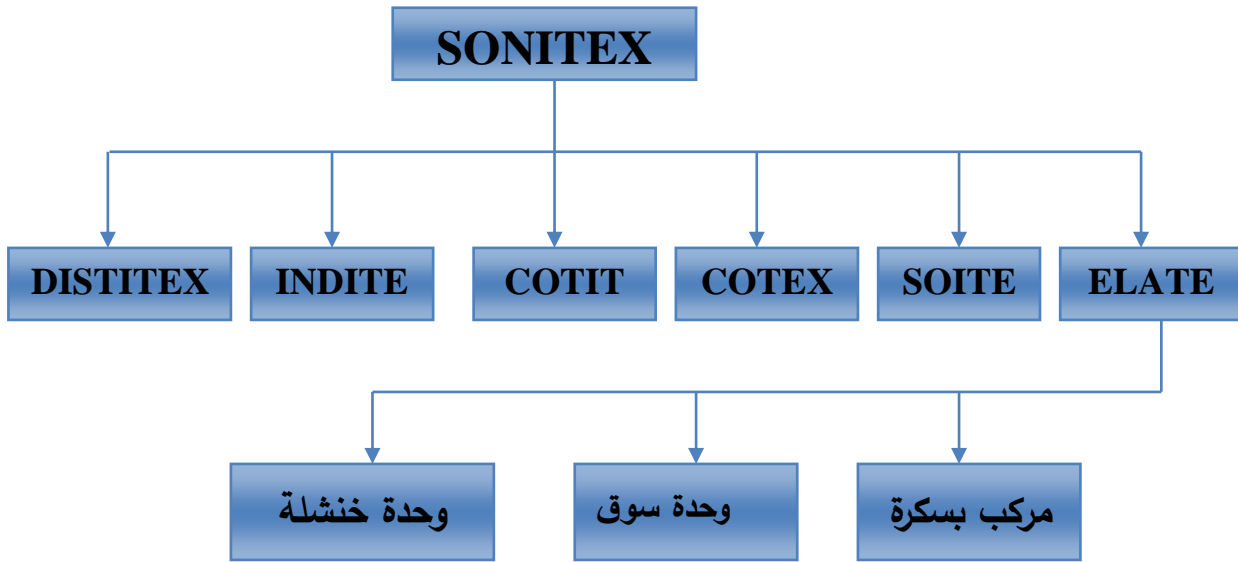
المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة :

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة TIFIB

أولاً- نشأة المؤسسة TIFIB: ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد تبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، كان إنشائها عبارة عن محاولة للتخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض نحو الإستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966/07/22 وتطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها: القطن، الصوف، الفيسكوز.... إلخ. وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديريات المفصلة كالتالي:

شكل رقم (09) : يوضح المركبات أو المديريات



المصدر: مديرية الموارد البشرية

تسمية الشركات:

✓ المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية .DISTITEX.

✓ المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية .INDITEX.

✓ المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية .ECOTEX.

✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية .SOITEX.

✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية **COTITEX**.

المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية **ELATEX**.

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لإحتلالها مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لابد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع والشراء، لذا يجب أن يكون لها مزيج تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أبريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاثة سنوات و4 أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم وقد مرت عملية إنجازه بعدة

مراحل يمكن حصرها كما يلي:

✓ أبريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة **SENRI**

✓ ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية **FAMATEX**.

✓ ديسمبر 1977: إنطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.

✓ ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخام بالمركب.

✓ ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم .

✓ 11 أبريل 1982: الإنطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.

وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:

✓ شركة **FAMATEX** الألمانية متكلفة بتمويل الخيوط.

✓ شركة مازورتو الإيطالية متكلفة بالتكوين التقني لعمال لتركيب الآلات.

وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر إجتماع الجمعية العامة الإستثنائية للمؤسسة يوم

25 مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج **TEXMACO**

التي أصبحت تسمى **TEXALG** الجزائرية للمنسوجات في سنة 2012.

ثانيا- التعريف بالمؤسسة صناعية النسيج والتجهيز بسكرة: مؤسسة النسيج والتجهيز **TIFIB** هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجر، وغربا مؤسسة الكوابل، وشمالا مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، فهي شركة متخصصة في

الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) والخيط من (بولستار، صوف أوبوستار فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة، وقد دامت مدة إنجازها 3 سنوات و4 أشهر بتكلفة 71,9 مليار سنتيم، يقدر رأس مالها بقدر 839000000 دج وتتربع على مساحة قدرها 123364 م² أي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة تشمل الإدارة العامة و18 ورشة الطاقة الإنتاجية 6 ملايين متر/ للسنة وآلات المصنع تتكون وبصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيا (بصفة خاصة آلات النسيج) التي تسمح بالإضافة تقنية أخرى ذات أهمية كبيرة، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (WOOL MARK) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصوف وعلامة (WOOL MARK) تعني أن هذا المصنع للصوف يوفر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير الجودة العالمية، ويد عاملة مقدرة بـ 350 عاملا موزعة على 15 ورشة ويتم إنجازها فيما يلي :

A- مخزن الخيط	F- التجهيز الرطب والجاف	L- الإدارة
B- التخضير	G- مخزن القماش النهائي	M- المطعم
C- النسيج	H- الملحقات التقنية	N- عيادة العلاج
D- التصليح	I- ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار	P- تكرير الماء
E- مخزن قماش الخام	K- التكوين والابداع	Q- مولد الكهرباء والغاز

ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل U وهي:

(A₁)، (B₂)، (C₃)، (D₄)، (E₅)، (F₆)، (G₇)

(A₁) ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.

(B₂) ورشة التخضير: تتم فيها عملية تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).

(C₃) ورشة النسيج: تتم فيها عملية نسيج القماش.

(D₄) ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

(E₅) مخزن القماش الخام: يتم فيه عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.

(F₆) التجهيز الرطب والجاف: وتتم في هذه الورشة بعملية الغسل وتجفيف كل أنواع القماش ومراقبة وتغليفه.

(G₇) مخزن القماش النهائي: تتم فيه عملية التخزين والتوزيع للقماش.

المطلب الثاني: أهداف ونشاط المؤسسة الصناعية النسيج والتجهيز بسكرة

أولاً- أهداف المؤسسة:

- ✓ **تحقيق الربح:** لا يمكن أن يستمر وجود المؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- ✓ **عقلانية الإنتاج:** يتم ذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية التنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- ✓ **تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.**
- ✓ **التكامل الاقتصادي على مستوى الوطني.**
- ✓ **تقليل الواردات من المواد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.**
- ✓ **الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.**
- ✓ **إنتاج سلع معتدلة الثمن.**
- ✓ **تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.**
- ✓ **ضمان مستوى مقبول من الأجور.**
- ✓ **تحسين مستوى معيشة العمال.**
- ✓ **إقامة أنماط استهلاكية معينة.**
- ✓ **توفير تأمينات ومرافق للعمال.**
- ✓ **امتصاص الفائض من العمالة.**

ثانياً- نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في 3 عناصر :

أ. **عملية الشراء:** العملية تخص مدير التجارة حيث يقوم بطلب الخيط مع تحديد الكمية والنوعية هناك من الداخل مثل بركة وهناك من دول الخارجية كالمغرب، تركيا، الهند وكذلك قطع الغيار ومواد كيمياوية.

ب. **عملية الإنتاج:** وهناك عدة مصالح تتمثل في ما يلي:

✓ **مصلحة تسيير المخزونات:** (مخزون الخيط) حيث هنا يقومون بوضع الخيط في المستودع سواء من داخل أو خارج البلاد وهنا يتم إعادة وزن الخيط والتأكد من نفس النوعية المطلوبة وإذا كانت غير مطابقة مع الطلبية هنا يجب إقامة تقرير إلى مدير التجارة حيث يكون هو المكلف بهذا الخطأ.

✓ **مصلحة التحضير:** حيث يقومون بوضع الخيط في السداة وتجهيزه إلى مصلحة النسيج.

✓ **مصلحة النسيج:** حيث يقومون بنسج الخيط.

✓ **مصلحة المراقبة:** وهنا يتم مراقبة النسيج من حيث الكمية أو الصنع إذا كان به خطأ يتم إعادته إلى مصلحة النسيج لتصالح الخطأ.

✓ **مصلحة التجهيز:** هناك قسمين التجهيز الجاف والتجهيز الرطب.

○ **قسم التجهيز الجاف:** حيث يقومون بغسل القماش مع إضافة بعض المواد الكيماوية حسب نوعية القماش وتخفيفه.

○ **قسم التجهيز الرطب:** وهنا مراقبة القماش من أي خطأ سواء (الطلبية) بقع أو ما شاله ذلك وتخفيفه ثم تغليفه بغلاف بلاستيكي مع كتابة الكمية ونوع القماش.

ج. **عملية البيع :** بيع القماش أي تسليم القماش حسب الطلبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة والتي تعتبر وحدة مستقلة بذاتها وذلك بإحتوائها خمس مديريات وكل مديريةية تحتوي على خمس مصالح وفروع ونقابة ولجنة المساهمة الخاصة بالعمال.

✓ **المديرية العامة:** ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول ويسيرها داخليا وخارجيا.

✓ **سكرتارية:** ويشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظيم العلاقات الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.

✓ **الحماية والأمن:** ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربعة أفواج أ.ب.ج.د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

✓ **قسم الحسابات والتدقيق:** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات وتدقيق خاصة بالمؤسسة.

✓ **قسم الإبداع:** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات وتعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.

✓ **قسم المنازعات:** يشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

أولا- **مديرية الموارد البشرية:** يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دور هذه المديرية في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصطلحين.

1- **مصلحة الموارد البشرية:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

2- **مصلحة الوسائل العامة:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها ثلاثة فروع وهي: فرع نظافة، فرع صيانة، فرع وسائل نقل.

ثانيا- **مديرية المحاسبة والمالية:** ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الحسابات للمؤسسة مع الإتصال الدائم بالمدير العام ويحتوي على: مصلحة المحاسبة والمالية

والإجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع، فرع المواد، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع الممولين.

ثالثاً- مديرية التجارة والتموين: يشرف عليها المكلف بالتموين والتجارة وهو المسؤول على العلاقات التي تربط بين الإدارة ومصالحها وتقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح:

1- مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي فرع البيع، فرع تسيير المخزونات وفرع الفوترة.

2- مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل: المواد الأولية، قطع الغيار... وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع تسيير المخزونات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيماوية.

3- مصلحة الشراء: ويشرف عليها مدير مكلف بكل مشتريات المؤسسة وإحتياجاتها.

رابعاً- مديرية الصيانة: ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم إلى خمس مصالح.

1- مصلحة الصيانة العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية والآلات غير الإنتاجية.

2- مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

3- مصلحة الملحقات: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل فروعها.

4- مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتصليح كل أعطاب الآلات الصناعية الخاصة بعملية الإنتاج.

5- مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلية في عملية الإنتاج.

خامساً- مديرية الإستغلال: ويشرف عليها مدير مكلف بالإستغلال وتنقسم إلى أربع أقسام وهي كالآتي:

1- قسم النسيج: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالنسيج وتنقسم إلى مصلحتين: مصلحة النسيج ومصلحة

التحضير

الفصل التطبيقي : العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة -

2- قسم التجهيز: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى ثلاث مصالح مصلحة التجهيز الرطب،

مصلحة التجهيز الجاف، مصلحة التصليح.

3- قسم التقني: ويشرف عليه نائب مكلف بالشؤون التقنية وتوجد بها مصلحة البرمجة.

4- قسم النوعية والمخبر: يشرف عليه نائب مدير مكلف بمراقبة النوعية والتحليل المخبرية.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

1/ مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات : تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية بجمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي :

1/ المصادر الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينه من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج تحليل الإحصائي أساس وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمه، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

2/ المصادر الثانوية : تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب الدوريات المنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث .

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على أسس والطرق العلمية السليمة، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا .

2/ منهج البحث وحدوده :

1/ منهج البحث :

المنهج : هو أطره العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، أضافه إلى ذلك فهو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينه، وعليه كان لزاما علينا أن نختار منهج يمتاز بالنظر الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالإستبانة والملاحظة الشخصية

والاطلاع على النشرات والتقارير الدورية للمؤسسة محل الدراسة لدى استقرار الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه ملما بما ذكرناه سابقا من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين راسيا في جمع البيانات والمعلومات .

هو الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي حيث أن :

الأسلوب الوصفي : من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية بغية توضيح المتغيرين محل الدراسة .

الأسلوب التحليلي : تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الإستبانه على جميع أفراد عينه البحث البالغ عددهم 50 وهذا بهدف معرفة اتجاهاتهم حول محاور البحث .

2/ / حدود البحث : يتحدث البحث بما يلي:

1_2 / الحدود الموضوعية : اقتصر بحثنا الحالي على دراسة العلاقة بين الاستراتيجي وترشيد اتخاذ القرار .

2_2 / الحدود المكانية : تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسه التجهيز والنسيج بسكرة .

2_3 / الحدود البشرية: تم إجراء البحث على العاملين من مختلف مستويات الإدارة بفرع مؤسسه تجهيز والنسيج بسكرة اقتصرت الدراسة في الإدارة

2_4 / الحدود الزمنية : قيمه الباحث بتطبيق هذه الدراسة على أفراد عينه البحث خلال الفترة الممتدة من شهر 1 ابريل 2022 إلى شهر 20 ابريل 2022.

3/ مجتمع وعينه البحث :

يتمثل المجتمع البحث الحالي في العمال من مختلف المستويات بمجمع النسيج التجهيز بسكرة وبالتحديد الوحدات التالية لجميع مفرداته أي أن عينه البحث شملت جزء من مجتمع البحث وبالتالي فان وحده المعاينة والتحليل تمثلت في كافة العمال الإداريين البالغ عددهم حيث أن تم توزيع 50 عينة عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع 47 استبانة .

4/ أداه البحث : بعد مراجعه البيانات المتعلقة بمتغيري البحث وبعد الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، استطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قمنا بتطوير استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث حيث قسمت إلى قسمين :

القسم الأول : يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية الجنس السن المستوى التعليمي والخبرة

القسم الثاني : يحتوي على محاور لاستبانته، وهو بدوره يشمل بعددين

البعد الأول : دراسة المتغير المستقل في التشخيص الاستراتيجي ويتضمن يتضمن 18 عبارة الذي يهدف إلى التعرف على مستوى تشخيص الاستراتيجي الحاصل في مؤسسه النسيج والتجهيز بسكرة، الأبعاد تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي تشخيص الداخلي يتضمن 9 عبارات والتشخيص الخارجي يتضمن 9 عبارات أما المحور الثاني تخصص لدراسة المتغير التابع المتمثل في الترشيد اتخاذ القرار ويتضمن 9 عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى ترشيد القرار في مجمع النسيج تجهيز بسكرة .

4 / صدق وأداه البحث وثباتها :

1_4 / صدق أداة البحث: Validity يقصد بصدق الأداة قدره لاستبانته على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقق من صدق لاستبانته هذا البحث.

أ/ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري : تحقق من صدق محتوى أداء أداة البحث للتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة مبناء المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج أو أيه ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، فيما يتعلق التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين لأقتراحاتهم، أجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث .

لقد اعتبر الباحث أن الأخذ بملاحظه المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري والصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب / صدق المخك : تم حساب معامل (صدق المخك) من خلال الجذر التربيعي لمعامله الثبات "الفا كرونباغ " وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 1 إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداه البحث بلغ (0.859) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لإغراض و أهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه .

2_4 / ثبات الأداة (Reliability) : ما يقصد بها مدى الحصول على النفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهه باستخدام الأداة نفسها وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات الفا كرونباغ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي :

جدول (2) : نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباغ	معامل الصدق
التشخيص الاستراتيجي	18	0,806	0,806
ترشيد اتخاذ القرار	9	0,662	0,662
المجموع	27	0,859	0,859

المصدر: من إعداد ا بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v19

من خلال هذا الجدول رقم (2) : يتضمن أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.859) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لإغراض البحث، كما تعتبر معاملات الثبات للمتغير الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج

6/ الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات : للإجابة على الاسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته اختبار فرضياته، قمنا باستخدام الأساليب الاحصائية التالية وذلك طبعا بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية . spss.v19

1-6/ مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Static Measures) : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على نسب المئوية والتكرارات، والاجابه على الاسئلة البحث وترتيب متغيرات في حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطه الحسابية والانحرافات المعياريه .

2-6/ تحليل التباين والانحدار (analysis of variance) : يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .

3-6/ تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression) : وذلك لاختبار اثر التشخيص الاستراتيجي على ترشيد اتخاذ القرار محل الدراسة بإبعادها المختلفة .

4-6/ معاملات الالتواء والتفلطح :

الجدول رقم (3) : يمثل معاملات الالتواء والتفلطح

kurtosis		Asymétrie		المتغيرات
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,681	0,320	0,347	0,477	تشخيص داخلي
0,681	-0,551	,0347	0,170	تشخيص خارجي
0,681	-0,187	,0347	0,769	تشخيص ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v19

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الالتواء لأبعاد التشخيص الداخلي تقع في الفئة (3- , 3) ، وترشيد القرار تقع في نفس الفئة وهي من جهة أخرى فان معامل التفلطح تقع في الفئة (7- , 7) ، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم نستطيع اختبار الفرضيات .

5-6/معامل الفا كرونباغ: (Gronbach' s Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث .

6-6/ معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة البحث .

مقياس التحليل : تم الاعتماد على مقياس لكيرت الخماسي في تحويل إجابات أفراد العينة على جميع عبارات أداة البحث، أن تأخذ الاجابه "غير موافق بشده" درجه واحده والاجابه "غير موافق" تأخذ درجتين والاجابه " محايد" تأخذ 3 درجات والاجابه "موافق بشده" تأخذ 4 درجات والاجابه "موافق" بشده اخذ 5 درجات

الجدول رقم (4) : تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1,00 إلى اقل 2,33	منخفض
من 2,33 إلى اقل 3,66	متوسط
من 3,66 إلى 5,00	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v19

الفصل التطبيقي : العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة -

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينه البحث على كل عبارة من عبارات، وأيضا على كل بعد من إبعادها.

المطلب الثاني : خصائص افراد عينة البحث

دراسة خصائص افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

جدول (5) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	%46,8
	أنثي	25	%53,2
	المجموع	47	%100,0
السن	اقل من 30	10	%21,3
	من 30-39	27	%57,4
	من 40-49	8	%17,0
	50 سنة فأكثر	2	%4,3
	المجموع	47	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	34	%72,3
	الليسانس	9	%19,1
	ماستر	4	%8,5
	دراسات عليا	0	%0
	المجموع	47	100%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	5	%10,6
	من 5-9 سنوات	25	%53,2
	من 10-19 سنة	14	%29,8
	20 سنة فأكثر	3	%6,4
	المجموع	47	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال نتائج ألمبينة في الجدول (5)

يتضح أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها اثر كبير في فهم أفراد عينه الدراسة لعبارات لاستبانته و الإجابة عنها بموضوعيه إذا تبين أن غالبية أفراد عينه الدراسة كانوا من الإناث بنسبه (53,2%) في حين كانت نسبة الذكور (46,8%) وهذا راجع إلى طبيعة العمل وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة التي مثلت من 30 إلى 39 قد بلغت نسبتها (57.4%) من أفراد عينه الدراسة، وان عينه الدراسة الذين تراوحت أعمارهم اقل من 30 والتي مثلت نسبة (21.3%) بينما أولئك الذين تتراوح أعمارهم من 40 _ 49 بلغت نسبتهم (17.4%) بينما الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنه فهم بنسبه (4.3%)، مما سبق نلاحظ أن (95,7%) أفراد عينه الدراسة هم من فئة الشباب .

فيما يخص متغير المستوى التعليمي قد أظهرت نتائج تحليل أن (72,3%) من أفراد عينه الدراسة هم حملت شهادة الثانوي ليأتي بعدها الفئات الذين يحملون شهادة الليسانس بنسبه (19,1%) ليأتي بعدها الأفراد المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة (8,5%) يليها في الأخير حملة شهادة الدراسات العليا وفي الأخير نشير إلى أن أفراد عينه لديهم مستوى علمي متوسط بمعنى انه في هذا المصنع لا توجد وظيفة تتطلب أفراد ذات مستوى علمي مرتفع أو أفراد يمتلكون شهادات دراسات عليا (التشخيص الاستراتيجي و ترشيد اتخاذ القرار) .

بالنسبة لمتغير عدد السنوات الخبرة فانا نجد أن النصف المبحوثين (53,2%) لهذه الدراسة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات كما نجد أن مبحوث الدراسة تتراوح خبرتهم أقل عن 5 سنوات فتقدر نسبتهم (10,6%)، ونجد (29,8%) من مبحوث الدراسة تتراوح خبرتهم من 10 إلى 19 سنة، في حين أن نسبة أفراد عينه الدراسة من 20 سنة فأكثر فنجد (6,4%) وهذا يبين أن المبحوثين خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات لأنهم من فئة الشباب .

المطلب الثاني : تحليل محاور لاستبانته والاختبار التوزيع الطبيعي

تحليل محاور الاستبانة :

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل المحاضر لاستبانته بغية الاجابه على اسئلة البحث حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي " 5_1" الإجابات أفراد عينه الدراسة عن عبارات الاستبانته المتعلقة بالمحورين التشخيص الاستراتيجي وترشيد اتخاذ القرار وقد فقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (01 إلى أقل من 2,33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2,33_ أقل من 3,66) دالا على مستوى "متوسط" ومن (3,66_ 5) دالا على مستوى "مرتفع" من القبول . ويظهر الجدولان 6 و 7 تلك النتائج كما يلي :

الجدول رقم(6) :الاتجاه العام لايجابات أفراد عينه الدراسة عن عبارات ترشيد اتخاذ القرار المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج

الفصل التطبيقي : العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة -

رقم العبارة	أبعاد متغير التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1- ما هو مستوى التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في مؤسسه النسيج والتجهيز بسكرة؟					
أولا - التشخيص الاستراتيجي الخارجي					
1	تتم مؤسستكم بمتابعة ودراسة تغيرات المحيط الخارجي الذي تنشط فيه.	2,49	1,177	5	متوسط
2	تقوم مؤسستكم بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط الخارجي الذي تنشط فيه.	2,38	1,012	7	متوسط
3	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات وتجنبها.	2,45	1,039	6	متوسط
4	تقوم المؤسسة بتشخيص البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات وتجنبها.	2,55	1,080	4	متوسط
5	تقوم مؤسستكم بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم.	3,21	1,197	1	متوسط
6	تتأثر مؤسستكم بدخول منافس جديد.	3,21	1,178	1	متوسط
7	تقوم مؤسستكم بمراقبة نشاط المنافسين.	2,85	1,932	2	متوسط
8	تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف منافسيكم.	2,79	1,197	3	متوسط
9	تستجيب مؤسستكم بشكل فوري بتغيرات المحيط الخارجي الذي تنشط فيه.	2,79	1,215	3	متوسط
	التشخيص الخارجي ككل	2.7470	0.6411	2	متوسط
ثانيا - التشخيص الاستراتيجي الداخلي.					
1	توجد كفاءات داخل مؤسستكم متخصصة في عملية التحليل الاستراتيجي.	2,77	1,322	8	متوسط
2	يوجد عامل متخصص في التشخيص الاستراتيجي ومراقبة كل ما يحيط بالمؤسسة.	2,85	1,142	7	متوسط
3	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية لها لاكتشاف نقاط الضعف لديها والتغلب عليها.	2,72	1,136	9	متوسط
4	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية لها لاكتشاف نقاط القوة التي تتوفر لديها وتعزيزها.	3,02	1,151	5	متوسط
5	الرؤية الإستراتيجية لمؤسستكم قابلة للتطوير والتغيير .	3,13	1,191	3	متوسط
6	تؤمن المؤسسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية كتوجه إداري في اتخاذ القرار الرشيد.	2,96	1,179	6	متوسط
7	تتأثر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة .	3,32	1,181	1	متوسط

الفصل التطبيقي : العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة -

متوسط	4	1,195	3,09	تسهم أهداف الموضوع في التشخيص الاستراتيجي في اتخاذ قرار مناسب.	8
متوسط	2	1,523	3,17	تقوم مؤسستكم تنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء.	9
متوسط	1	0.6468	3.0024	التشخيص الاستراتيجي الداخلي ككل	
متوسط	-	0.5674	2.8747	التشخيص الاستراتيجي ككل	
2- ما هو مستوى ترشيد اتخاذ القرار في مؤسسه النسيج والتجهيز بسكرة؟					
<i>ثانيا - اتخاذ القرار</i>					
متوسط	2	1,282	3,09	يعتمد مدير مؤسستكم باتباع أسلوب واحد في اتخاذ القرار أو مجموعة أساليب .	1
متوسط	5	1,122	2,85	اعتماد مؤسستكم على أكثر من طريقة في اتخاذ القرار يعمل على اتخاذ القرار الرشيد.	2
متوسط	1	1,255	3,11	عدم قيام مؤسستكم بتشخيص بيئتها الداخلية يؤدي إلى اتخاذ قرار غير رشيد .	3
متوسط	5	1,335	2,85	عدم قيام مؤسستكم بتشخيص بيئتها الخارجية يؤدي إلى اتخاذ قرار غير رشيد .	4
متوسط	4	1,108	2,89	تتشارك مختلف أقسام مؤسستكم في عملية اتخاذ القرار .	5
متوسط	7	1,300	2,49	تتم مؤسستكم بتدريب وتطوير القوى البشرية العاملة لديها في مجال اتخاذ القرار.	6
متوسط	6	1,197	2,79	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل مختلف البدائل المتاحة لديها من اجل اتخاذ القرار الرشيد .	7
متوسط	5	1,233	2,85	تؤثر الرؤية الإستراتيجية لمؤسستكم على عملية اتخاذ القرار الرشيد .	8
متوسط	3	1,250	3,04	القرارات تعتمد على كثير من الميزات الفردية والشخصية .	9
	-	0.6407	2.8842	ترشيد اتخاذ القرارات ككل	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

للإجابة على السؤالين اعلاه يجب دراسة وتحليل نتائج المتحصل عليها في الجدول (6).

1- التشخيص الاستراتيجي الداخلي : جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد

العينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,0024) بانحراف المعياري

(0,646884)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة القبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول متوسطا أيضا ، حيث تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2,72-3,32)، وتراوحت الانحراف المعياري ما بين (1,136 - 1,523)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة يعطي الأولوية إلى التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالاعتماد على الخبرات والإمكانات المتاحة .

2- التشخيص الاستراتيجي الخارجي : جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (2,7470)، بالانحراف المعياري (0,64110) ، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة القبول متوسطة ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول متوسطة أيضا، حيث تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2,38 - 3,21) ، وتراوحت الانحراف المعياري ما بين (0,932- 1,215) ، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة لا تذل مجهود كبير بالنسبة لتشخيص الاستراتيجي الداخلي و عدم مراعات الفرص والتحديات .

3- اتخاذ القرار : نجد المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (2,8842) بانحراف المعياري (0,64078) ، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة القبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول متوسطا أيضا ، حيث تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2,49-3,11)، وتراوحت الانحراف المعياري ما بين (1,108- 1,335) ، وهذا ما يدل على أن المجمع الدراسة يبذل مجهودات لاتخاذ القرار المناسب للمؤسسة .

الجدول رقم (07) : نتائج التحليل التباين الانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	10,209	2	5,105	25,881	*0,000
الخطأ	8,678	44	0,197		
المجموع	18,888	46			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

معامل التحديد $R^2=0,541$

معامل الارتباط $R=0,735$

الفصل التطبيقي : العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة -

-من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (25,881) و كان مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهو اقل من مستوي الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$). (.)

ويتضح من نفس الجدول أن هناك قوة ارتباطية مرتفعة بين متغيري الدراسة التشخيص الاستراتيجي و ترشيد اتخاذ القرار بلغت 73,5% كما يتضح ايضا ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي التشخيص الاستراتيجي " في هذا النموذج يفسر ما مقداره (54,1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "ترشيد اتخاذ القرار وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا مما يدل على أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة .

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول ادناه.

الجدول (08): نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-

النموذج	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
التشخيص الاستراتيجي الخارجي	0,543	0,123	0.543	4,427	*0,000
التشخيص الاستراتيجي الداخلي	0,277	0,121	0.279	2,278	*0,028

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%

عند بحث دور كل بعد من أبعاد التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار تبين وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 5% للمتغير المستقل ككل (التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي) في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدل (BETA) الذي بلغ على التوالي (0,543 - 0,279) وكذلك بلغة قيم T المحسوبة على التوالي (4,427 - 2,278) وبقيم احتمالية بلغة على التوالي (0,000 - 0,028) وهي اقل من مستوى الدلالة 5% وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هناك دور ايجابي ذو دلالة إحصائية ببعديه الداخلي والخارجي في ترشيد القرار في مصنع النسيج والتجهيز بسكرة 5%.

خاتمة الفصل:

تناولت هذه الدراسة دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة حيث هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (50) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة وصالحة للتحليل (47) استبانة .

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري..... الخ .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتشخيص الاستراتيجي (التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (ترشيد اتخاذ القرار) .

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تحسين وتوظيف افراد ذات مستويات اخري لي تساهم في اهمية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة ودعمها في اتخاذ القرار المناسب وتحسين أداء المؤسسة ومعرفة ما هو صالح لها.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع " دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة " وذلك من خلال الفصلين من الدراسة الفصل الأول النظري : أما الفصل الثاني التطبيقي تبيان أن التشخيص الاستراتيجي له دور كبير في اتخاذ القرار ويتأثر على عدة جوانب في المؤسسة وأهمها اتخاذ القرار، لان المؤسسات أصبحت تنشط في محيط سريع التغير و لازما مراعات كل التغيرات التي تحدث من تطورات وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة، و في نهاية هذا البحث سيتم التطرق إلى أهم النتائج الدراسة و من ثم الأفاق والمقترحات التي يمكن لها أن فتح المجال مستقبلا .

1 – النتائج النظرية :

- ❖ التعرف على أهم المفاهيم في التشخيص الاستراتيجي (التشخيص و أنواعها، الإستراتيجية) .
- ❖ عملية التشخيص ضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- ❖ بعدين التشخيص الإستراتيجي التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي للمؤسسة .
- ❖ التشخيص الاستراتيجي يعتبر احد الموضوعات الهامة في جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار .
- ❖ أهم العناصر لتشخيص الداخلي منها سلسلة القيمة وعناصر التشخيص الخارجي البيئة العام والخاصة.
- ❖ اهم أساليب لتحليل الاستراتيجي منها تحليل أركان الأربعة، القوى الخمس لبورتر ومصنوفة BCG .
- ❖ التعرف على أهم المفاهيم لاتخاذ القرار .
- ❖ هناك عدة عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار منها : البيئة الداخلية و البيئة الخارجية لتشخيص الاستراتيجي

❖ العلاقة بين اتخاذ القرار و التشخيص الاستراتيجي .

❖ معرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية و تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية .

2 - النتائج التطبيقية :

❖ تعتمد المؤسسة من حيث عينة الدراسة على العمال ذوي المستوى الثانوي .

❖ تعتمد المؤسسة على التشخيص الاستراتيجي الداخلي أكثر من الخارجي في عملية اتخاذ القرار.

❖ هناك مجموعة من المتغيرات التكنولوجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة النسخ والتجهيز ومنها تطوير الآلات .

❖ تعمل المؤسسة النسيج على زيادة تنافسيتها من خلال الجودة في المنتج .

❖ كانت النتائج بالنسبة لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية و اتخاذ القرار متوسطة وفقا لمستوى

القبول يمكن القول لعدم مراعاته بعدة جوانب .

❖ تسعى مؤسسة النسيج والتجهيز إلى إتباع التكنولوجيات الحديثة و الأساليب العلمية في إنتاج القماش الجاهز

للمؤسسة دور معنوي موجب ذو الدلالة الإحصائية لتشخيص الاستراتيجي في ترشيد القرار .

توصيات الدراسة :

وفقا لنتائج التي توصلنا إليها من الإطار النظري للبحث والنتائج من الإطار التطبيقي التي كانت من واقع

التحليل الإحصائي للبيانات ومنه :

❖ على المؤسسات اهتمام أكثر بالتشخيص الخارجي للمؤسسة ودراسة أثره على مختلف جوانب

المؤسسة .

❖ يجب أن تنوع المؤسسة في الإنتاج يعني تنتج الملابس الجاهزة والسعي إلى تحديثها دائما .

❖ يجب على المؤسسة تدريب عماله بشكل مستمر لاستغلال مواهبهم بما يخدمها .

❖ يمكن للمؤسسة أن توظف الأشخاص الذين لديهم مستويات عالية كما ماستر ودراسات عليا من

اجل أفكارهم لاستغلالها في التطوير .

❖ من ضرورة أن يكون إدراك المسيرين إعطاء أهمية كبيرة لتشخيص الداخلي و الخارجي .

❖ التركيز على تشخيص عناصر البيئة الداخلية لتعرف على نقاط القوة من اجل استغلالها وزيادتها،

نقاط الضعف من اجل القضاء عليها .

❖ التركيز علي التشخيص البيئة الخارجية لمعرفة فرص من اجل كسبها ، وتهديدات من اجل تجنبها.

أفاق البحث :

من خلال دراستنا لموضوع دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة ، يمكن اقتراح البحوث

المستقبلية التالية :

- التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية .
- اثر التشخيص الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار .
- علاقة التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالتشخيص الاستراتيجي الخارجي لمحيط المؤسسة .
- دور التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الوطنية .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر والعرفان
	الاهداء
I	ملخص
III	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
ج	اشكالية الدراسة
ج	الدراسات السابقة
و	الفرضيات
ز	التموضع الاستمولوجي
ز	منهج الدراسة
ط	اهمية الدراسة
ط	خطة مختصرة للدراسة
10	الفصل الاول : الادبيات النظرية لدور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار
11	تمهيد
12	المبحث الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي
12	المطلب الاول : مفهوم التشخيص الاستراتيجي
16	لمطلب الثاني : ابعاد التشخيص الاستراتيجي
21	المطلب الثالث : اساليب التشخيص الاستراتيجي
30	المبحث الثاني : ترشيد اتخاذ القرار وعلاقته مع التشخيص الاستراتيجي
30	المطلب الاول : مفهوم القرار وأنوعه
31	المطلب الثاني : انواع القرارات
32	المطلب الثالث : علاقة التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة
37	الفصل الثاني : دراسة الميدانية لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة
38	تمهيد
39	المبحث الاول : تقديم لمؤسسة النسيج والتجهيز TifiB بسكرة
39	المطلب لاول : النشأة وتعريف مؤسسة TifiB
42	المطلب الثاني : اهداف ونشاط المؤسسة الصناعية النسيج والتجهيز بسكرة

44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB
47	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
47	المطلب الاول : ادوات جمع البيانات
52	المطلب الثاني : خصائص افراد عينة البحث
60	الخاتمة

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
23	يوضح أشهر المصفوفات حسب أبعادها	01
47	نتائج معامل الصدق والثبات	02
48	يمثل معاملات الالتواء والتفلطح	03
49	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة	04
50_49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
53_51	الاتجاهات العامة لايجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات ترشيد اتخاذ القرار	06
54	نتائج تحليل التباين والانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	07

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج البحث	01
15	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	02
17	سلسلة القيمة	03
20	تحليل أركان الأربعة لبورتر	04
21	تحليل المنافسة الخماسي لبورتر	05
25	الشكل العام لمصفوفة BCG	06
26	الشكل العام لمصفوفة BCG 2	07
27	توضيح مصفوفة ماكينزي	08
37	يوضح المركبات والمديريات	09

قائمة المراجع

الكتب:

1. الصحن، و مُجَّد فريد. (2002). مبادئ الادارة. الاسكندرية: دار الجامعة .
2. جلدة، و سليم بطرش. (2011). الاستراتيجيات الحديثة الادارة الازمات . الاردن : دار اسامة .
3. حسام الدين غضبان برني ميلود. (2020-1441). الادارة الاستراتيجية. دار حامد للنشر و التوزيع.
4. د _ دِما وليد حنا الرضي. (2016). نماذج التنبؤ الاحصائي واستخداماتها في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية والمالية والاقتصادية في المنظمات . القاهرة _ مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
5. فاطمة عبد اللطيف مبروكي الصيفي. (2020). محددات عملية صنع القرارات الاستراتيجية واثرها على فعالية القرارات. دولة الامارات العربية المتحدة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
6. فريد كورتل، و خالد الخطيب. (2015). نظم المعلومات المحاسبة واتخاذ القرارات. جامعة سكيكدة , الجزائر , مركز رماح _ الاردن: ناشرون موزعون.
7. فيصل خليفة الزعبي. (2015). اثر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة و العلاقة القادة الاداريين بالتابعين على عملية اتخاذ القرار. المنظمة العربية لتنمية الادارية .
8. غليان. (2007). اسس الادارة المعاصرة. الاردن: دار الصفاء.

أطروحة الماجستير والدكتوراه:

- بلجبل جمعة. (2014-2013). استخدام التحليل swot في تشخيص الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية . بسكرة، قسم العلوم التسييرية .
- تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار سغة النجاح. (2014-2013). بسكرة: قسم علوم تسيير .
- حياة حمازية. (2014-2013). اهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الاسواق الدولية. ام البواقي، قسم العلوم التسييرية، الجزائر.
- سعد نجاح. (2014-2013). تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار. بسكرة، قسم العلوم التسيير ، الجزائر.
- سعد سعيد. (2014 _ 2013). تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار. جامعة مُجَّد خيضر _ بسكرة فرع : تسيير المنظمات.

- قربة معمور. (بلا تاريخ). التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية . جامعة الاغواط _ الجزائر .
- كمال العابد. (2019-2020). دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة. الوادي، جامعة حمة لخضر ، الجزائر .
- مُجد السايح الزغودي. (2018). دور اليات التشخيص الداخلي و الخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات . ورقة، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و لعلوم التسيير ، الجزائر .
- مُجد العيد حنة. (2014 / 2015). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي . الوادي , الجزائر
- معارف مُجد، و بن حبيب عبد الرزاق. (2011). دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية . سعيدة , تلمسان , الجزائر .
- نوادري امينة. (2012 / 2013). المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي. صفحة 81.

المجلات والمقالات:

- منة مسغوني، وسهيلة شوية. (2014 / 2015). أليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي. الوادي، الجزائر .
- د _ ابتسام ساعد. (2021). تأليف التشخيص الاستراتيجي. بسكرة _ الجزائر .
- د _ صولح سماح. (2016 _ 2017). محاضرات في تشخيص المؤسسة. تأليف محاضرات في تشخيص المؤسسة (صفحة صفحة 140). بسكرة _ الجزائر .
- د _ دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترتيب اتخاذ القرارات فس المؤسسة. (بلا تاريخ).
- قربة معمور. (بلا تاريخ). تشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. الجزائر، جامعة الاغواط.

المراجع الأجنبية:

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/diagnostic-strategique-definition-utilite-realisation> . (بلا تاريخ).

reserch .(2010) . sutrisna monty و ،nihal perera
methoddplogical position for a doctoral study on
management for the .apportioning liability in delay claims
21st century concepts, tools and techniques for managing
. greece: herakklion, crete .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

استمارة استبيان حول

دور التشخيص الاستراتيجي في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة

" النسيج والتجهيز TFIB "

أخي الموظف ،أختي الموظفة ،تحية طيبة أما بعد .

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي نهدف من خلاله تتبع المجال التطبيقي للبحث العلمي ، و الوصول لأهدافه العلمية والعملية .

لذا نرجو منكم التعاون معنا لانجاز هذه الدراسة ، وذلك من خلال قراءة الاستبيان ثم وضع إشارة (x)

في الخان المناسبة ، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي .

نشكركم على أحسن تعاونكم ، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذة : السبتي لطيفة

من إعداد الطالبتين :

*بن عيسى سوسن

*بن صالح صافية

أولاً : البيانات الشخصية .

الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة التي تناسب خياراتكم :

الجنس : ذكر أنثى

السن :

أقل من 30

من 30 _ 39

من 40 _ 49

50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي :

ثانوي الليسانس ماستر دراسات عليا

الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 _ 9 سنوات

من 10 _ 19 سنة

20 سنة فأكثر

ثانيا : التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أسئلة الاستبيان		
					تهتم مؤسستكم بمتابعة ودراسة تغيرات المحيط الخارجي الذي تنشط فيه .	1	التشخيص الخارجي
					تقوم مؤسستكم بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط الخارجي الذي تنشط فيه .	2	
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص واقتناصها التي تتوفر لها .	3	
					تقوم المؤسسة بتشخيص البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات وتجنبها .	4	
					تقوم مؤسستكم بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم .	5	
					تتأثر مؤسستكم بدخول منافس جديد .	6	
					تقوم مؤسستكم بمراقبة نشاط المنافسين .	7	
					تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف منافسيكم .	8	
					تستجيب مؤسستكم بشكل فوري بتغيرات المحيط الخارجي الذي تنشط فيه .	9	
					توجد كفاءات داخل مؤسستكم متخصصة في عملية التحليل الاستراتيجي .	1	التشخيص الداخلي

					يوجد عامل متخصص في التشخيص الاستراتيجي ومراقبة كل ما يحيط بالمؤسسة.	2	
					تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية لها لاكتشاف نقاط القوة التي تتوفر لديها وتعزيزها .	3	
					تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية لها لاكتشاف نقاط الضعف لديها والتغلب عليها .	4	
					الرؤية الإستراتيجية لمؤسستكم قابلة للتطوير والتغيير .	5	
					تؤمن المؤسسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية كتوجه إداري في اتخاذ القرار الرشيد .	6	
					تتأثر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة .	7	

					تسهم أهداف الموضوع في التشخيص الاستراتيجي في اتخاذ قرار مناسب .	8	
					تقوم مؤسستكم تنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء	9	
					يعتمد مدير مؤسستكم بإتباع أسلوب واحد في اتخاذ القرار أو مجموعة أساليب .	1	اتخاذ القرار
					اعتماد مؤسستكم على أكثر من طريقة في اتخاذ القرار يعمل على اتخاذ القرار الرشيد.	2	

					3	عدم قيام مؤسستكم بتشخيص بيئتها الداخلية يؤدي إلى اتخاذ قرار غير رشيد
					4	عدم قيام مؤسستكم بتشخيص بيئتها الخارجية يؤدي إلى اتخاذ قرار غير رشيد.
					5	تشارك مختلف أقسام مؤسستكم في عملية اتخاذ القرار.
					6	تتم مؤسستكم بتدريب وتطوير القوى البشرية العاملة لديها في مجال اتخاذ القرار.
					7	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل مختلف البدائل المتاحة لديها من أجل اتخاذ القرار الرشيد.
					8	تؤثر الرؤية الإستراتيجية لمؤسستكم على عملية اتخاذ القرار الرشيد.
					9	القرارات تعتمد على الكثير من الميزات الفردية والشخصية