

المحور الأول: التشخيص في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص في المؤسسة الاقتصادية.

تعريف التشخيص:

إن عملية التشخيص جد ضرورية لكل شيء نريد دراسته عموما و في المؤسسات خصوصا، وذلك لتحديد أداءها و تحسين فعاليتها على المدى البعيد. تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

للتشخيص عدة تعريفات نذكرها فيما يلي:

أ- التشخيص هو تعيين موقع المرض من خلال ظهور الأعراض، او تعيين سوء في أداء العمل الوظيفي أو الصعوبة في أداءه.

ب- يسمى التشخيص بالإنجليزية DIAGNOSTIC مشتقة من الكلمة اليونانية

DIAGNOSIS و تعني المعرفة CONNASSANCE هي تستعمل خصيصا

ت- في مجال الطب و يقصد بها "تعيين المرض من خلال أعراضه" و يقال عموما

عنه "هو حكم مصدر في وضعية ما، خلال حالة ما".

و الآن أصبح يستخدم في الكثير من المجالات خاصة في مجال تسيير المؤسسات.¹

¹ خري عبد الناصر، التشخيص الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2013-2014، ص 3 .

ث- يقول C.Bottin: التشخيص هو " الطريقة الخاصة التي نصل بها الى المعرفة،

و التي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها و سياساتها"

ج- عرف Brown: في الصناعة، التشخيص هو أن نقوم بتحليل المؤسسة بغية التعرف

على نقاط ضعفها.

ح- Ph.Lorino: عرف التشخيص بأنه " القدرة على تحليل و فهم أداء و أيضا هو ربط

للأسباب. و تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية".¹

نستنتج مما سبق أن التشخيص هو عبارة عن إجراء لفحص المؤسسة، و ذلك بأخذ دراسة

تفصيلية للمعلومات و البيانات لاكتشاف و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، بتفسير النتائج و

الأسباب و كذلك رؤية الفرص و التهديدات التي تطرأ على المؤسسة، و بذلك تتم اقتراح

إجراءات و عمليات لاستمرار المؤسسة و تحسينها إلى الأفضل.

2- تعريف المؤسسة

لا يمكن إعطاء تعريف موحد للمؤسسة حيث اختلفت و تباينت آراء المفكرين، و ذلك

بسبب التطور المستمر الذي تشهد المؤسسة، و تشعب و اتساع نشاطها و اختلاف اتجاهاتها،

ومن هنا وجدة عدة تعريفات لها، نذكرها في ما يلي:

¹ طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 31.

المؤسسة هي منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، تحت معايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، حيث أنها تسعى إلى هدف ما، سواء أكان تعليميا أو وظيفيا أو اجتماعيا.

و تعرف أيضا على أنها مكان يتم تأسيسه و أنشأؤه من أجل تطبيق برنامج أو فكرة معينة.¹

المؤسسة هي لفظ يطلق على كل نظام سياسي و اجتماعي و اقتصادي تأخذ حيز ما، تحت ضوابط معينة، أكانت قانونية أو غير قانونية.

عرفها كارل ماركس على أنها مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت و في نفس المكان بنفس رأس مال المؤسسة، من أجل الوصول إلى نفس السلعة المرغوب الحصول ليها.

عرفت أيضا على أنها منظمة اقتصادية تعمل من أجل الحصول على الثروة و توزيع الدخل.²

المؤسسة هي كلمة تدل على عمل و نتيجة هذا العمل في نفس الوقت، بحيث تصبح لها قيمة متميزة.

للمؤسسة عدة أنواع كالمؤسسة الإدارية، الدينية، سياسية، اقتصادية.... الخ.

¹ أحمد عزت، تعريف المؤسسة، اخر تحديث 14 مارس 2017، موضوع، (<https://mawdoo3.com>)، 20 سبتمبر 2020.

² فوزي محيريق، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الوادي، الجزائر، ص 23.

3- تعريف المؤسسة الاقتصادية

العديد من المفكرين عرفوا المؤسسة الاقتصادية عبر الزمن كل حسب توجهه و المداخل التي يتبناها. من هنا نستعرض مجموعة من التعريفات:

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة، تتخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية و المادية من أجل إضافة قيمة حسب الأهداف المرجوة في ظل مدة زمنية محدودة¹.

و عرفها شومبيتر عل أنها مركزا للإبداع و الإنتاج.

أما فرانسو بيرو قال في تعريفها بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق و هي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة و إنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.²

و عرفها تريوشي بأنها مؤسسة هي الوحدة التي تجمع و تنسق فيها العناصر المادية و البشرية للنشاط الاقتصادي.

و عرفت على أنها " اندماج عدة عوامل تهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين، ضمن شروط

¹ عامر حبيبة، دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، 2016، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص 3.

² عامر حبيبة، مرجع ذكر سابقا، ص 3.

تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".¹

وتعرف كذلك على أنها: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"².

كما يقال عنها: "أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية هي وحدة منظمة مكونة من عوامل بشرية و مادية و مالية و إعلامية، تحت ظل القانون، بغية إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمات موجهة للمستهلك، ضمن أهداف محددة و ذلك بالقيام بمجموعة من الوظائف.

نستنتج مما ذكرنا أن المؤسسة تتكون من العناصر التالية¹ :

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 08.

² ناصر دادي عدون، المرجع السابع، ص 10.

³ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15.

- موارد مادية: هي الوسائل التي تستعمل في عملية الإنتاج من آلات و مباني و مواد أولية.
- موارد بشرية: هي كل عامل يقدم مجهود عضلي أو فكري للمؤسسة.
- مركز القرار: هي الذي ييسر المؤسسة بقراراته لتنتم عملية الانتاج.
- التنسيق: هو حصيلة نشاط عمال المؤسسة للحصول على سلع مادية أو تقديم خدمات للمستهلك بعد تحويلها من مواد أولية.

4- تعريف التشخيص في المؤسسة الاقتصادية

التشخيص في المؤسسة الاقتصادية هو عبارة عن عملية فحص و تحليل دقيق و تفصيلي للمعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، و ذلك من أجل اتضاح وضعية المؤسسة و اكتشاف نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و كذلك لمعرفة الأسباب الناجمة على ذلك، و رؤية الفرص لاقتناصها و تجنب الصعوبات التي تهددها، و هذا من أجل ضمان مكانة المؤسسة و استمرارها.

¹ إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2002، ص

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

الوظيفة هي مجموعة من المهام و الأنشطة و الأدوار من طبيعة مختلفة لهدف واحد.

و من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نستطيع أن نحدد الوظائف التي تتكون منها المؤسسة، و قد تختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك يرجع إلى حجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، لكن عموما المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية من أجل أن تحقق أهدافه و تتمثل هذه الوظائف في:

1- الوظيفة المالية

أ- تعريفها

الوظيفة المالية هي من ضمن الوظائف التي توفر عوامل الانتاج، و تعتبر من أهم وظائف المؤسسة فهي مجموعة من المهام أو العمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال، و ذلك من خلال الخطط الاستثمارية و برامج تمويلها و حاجاتها اليومية، ثم يتم دراسة إمكانية الحصول على الأموال و في الأخير تختار أحسن إمكانية تمويل و التي تناسب خطتها و بها يتم تحقيق أهداف من ناحية الإنتاج، التوزيع، النتائج و الأرباح حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة و علاقاتها مع متعاملها مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن و دوره في ذلك.

و من أجل أن تصل المؤسسة إلى تغطية احتياجاتها المالية، تسعى هذه الوظيفة على اختيار مزيج ملائم من أموال خاصة و ديون بمختلف استحقاقاتها، بعد توزيع أحسن

للمسؤوليات و المتابعة المستمرة للتوجيه و الحرص على إكمال العمليات المالية، تحت الخطوط المرسومة لها مسبقا في الخطة المتخذة و مراقبة البرامج التي تم تنفيذها من فترة إلى أخرى و ذلك لمراقبة ما تم تنفيذه مع ما خطط له.

الوظيفة المالية هي المسؤولية عن إدارة الجانب المالي للمؤسسة و يسمى أيضا بالتسيير المالي باستخدام التخطيط، التوجيه، البرمجة الخطية و غيرها.¹

ب- أهداف الوظيفة المالية

أهداف الوظيفة المالية هي من أهداف المؤسسة ككل و بالمحصول الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة في النهاية و ذلك وفقا للاستراتيجيات العامة التي تنفرع إلى استراتيجيات فرعية.

أ- الأهداف العامة

- توسيع نشاط المؤسسة و تلبية احتياجات المستهلك.
- الربح و ذلك لضمان استمرارية المؤسسة.
- تلبية احتياجات العمال و تحسين ظروف عملهم.
- تحسين المردودية المالية لمالكي المؤسسة في صورة الأسهم.

ب- الأهداف الخاصة

¹ بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005 - 2006، ص 13.

-تلبية ودراسة الحاجة المالية والمتعلقة بعمل المؤسسة، تبعا للخطة الإستراتيجية و العملية من أجل تحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط مع أخذ عامل الوقت المناسب بعين الاعتبار و مراعاة الأنشطة التي سوف تنفق عليها و زمن تنفيذها.

-دراسة الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة من أجل الحصول على الأموال المطلوبة، و ذلك بمقارنة الاختيارات الممكنة و أخذ أحسن اختيار الذي يعطي أفضل مردودية و أقل تكلفة للمؤسسة.

- اختيار أفضل طرق التمويل و عادة ما تكون خليط بين مختلف المصادر.

-تسيير خزينة المؤسسة و سيولتها المالية في إطار نشاطها اليومي، كالمستحقات لتسديد الديون، الأرباح التي تأتي من المبيعات للزبائن، و و المصاريف الأخرى كالأجور و مصاريف الخدمات و الضرائب.

من خلال هذه الأهداف يظهر لنا أن الوظيفة المالية تهدف للاستغلال الجيد لإمكانيات المؤسسة، و تحقيق المردودية المالية الجيدة و هذا لتحكمها للجانب المالي، و كذلك تسعى إلى التنسيق الجيد لمختلف الوظائف الأخرى كالشراء، التخزين، البيع، الموارد البشرية و الإنتاج، و تهتم بتحديد المسؤوليات على المصاريف و الإيرادات.¹

2- وظيفة الإنتاج

وظيفة الإنتاج هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) و مع ذلك يمكننا الحديث عن إنتاج الخدمات، و يكمن هدف هذه الوظيفة هي تحقيق أكبر مردودية من خلال

¹ بن موفق سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

نوعية المنتجات و تلبية رغبات المستهلك. حيث تختلف خصائصها حسب نوعية العلاقة بين المؤسسة و زبائنها، و يمكننا تصنيفها كما يلي:

- إنتاج للتخزين إذا سبق العرض الطلب.
 - إنتاج حسب الطلبية إذا بين الخاصيتين الطلب يسبق العرض.
 - إنتاج ممزوج الأوليتين.
- و يهدف تسيير الإنتاج إلى التوازن بين عدة أوامر متناقضة و تتمثل في:

• النوعية:

و هي قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء الزبون و تلبية احتياجاته و ملائمة المنتجات مع حاجة المستهلك مع مطابقتها لمواصفات مكتب الدراسات، و احترام وقت الإنتاج المحدد الذي تحدده المؤسسة مع الزبائن وعلى تكلفة الإنتاج أن تسمح بتحقيق هامش على سعر البيع، و عليه يجب أن تحدد بصفة تقديرية.

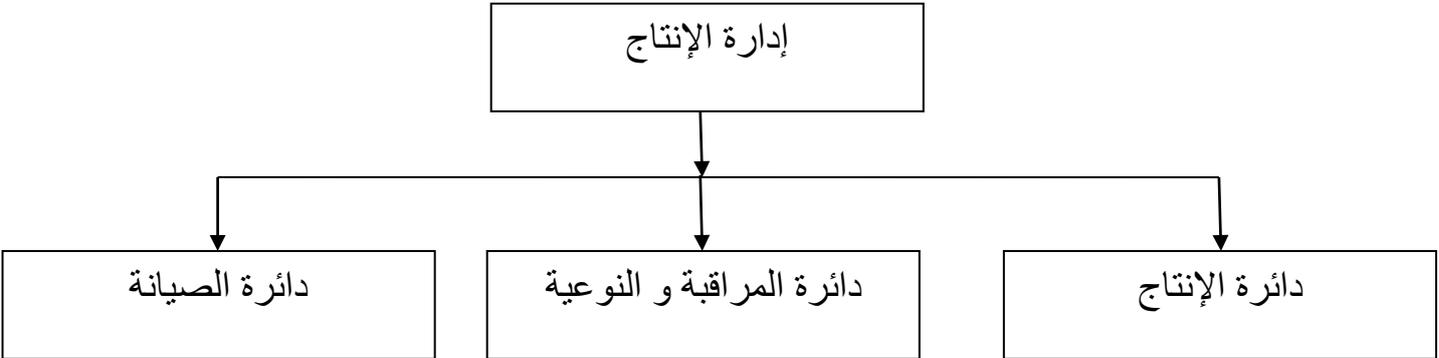
- المرونة:

على المؤسسة أن تتكيف مع تطور السوق، من الناحية الكمية و النوعية. و يجب التنسيق لجميع مصالح و هيئات المؤسسة بغية الوصول إلى تنمية التكلفة، الأجال و النوعية¹.

¹ BUSSENTAULT et M.PRETE, Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert, 1955, p 57.

الشكل التالي يوضح وظيفة الإنتاج:

الشكل (01) وظيفة الإنتاج



المصدر: رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون

الجزائر، 1995، ص 119.

3-وظيفة التجارية و التسويق

أ- تعريف الوظيفة التجارية

هي مجموعة المهام و العمليات التي تقوم لها المؤسسة من طرف أفراد أو المسؤولين تساعدهم لضمان سير المواد أو السلع أو احتياجات أخرى، و مختلف المخرجات من السلع و الخدمات الموجهة إلى السوق.

و هي تشمل كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين و الزبائن من المفاوضات و العقود و اقتراح السلع و عرضها و نشر معلومات عنها فهذه الوظيفة هي ضمن الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة، السوق و المستهلك.

فالوظيفة التجارية مرتبطة بوظيفة التسويق، التي سنعرفها فيما يلي:

ب- تعريف وظيفة التسويق

وظيفة التسويق هي الوظيفة التي يتم بها تلبية احتياجات السوق و تقدر مدى احتياجه للمنتجات أو الخدمات، وبالتالي يتم البحث والتطوير لتوفير السلع أو الخدمات المطلوبة، من أجل بيع تلك السلع و الخدمات للحصول على الربح أو الفائض¹.

و هي أيضا تلك الجهود المبذولة في عملية الترويج و توفير المنتج في الوقت المناسب لبيع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق لها الربح الوفير، التسويق لا يهتم بالطلب الحالي للسلع و المنتجات التي تنتجها المؤسسة فحسب و إنما التنبؤ بالطلب المستقبلية أيضا. و يتمثل التسويق في دراسة السوق من خلال احتياجات المستهلك و رغباته، فبهذه الدراسة يتسنى للمؤسسة رسم سياستها الإنتاجية التي يفترض أن تلبي هذه الاحتياجات و حسب رغبة المستهلك.

¹ بن جيمة عمر، مذكرة مقترحة دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من حدة البطالة في بشار، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص ص11، 12.

ت- عناصر السياسة التسويقية

ت.1- سياسة السلعة

السلعة هو ذلك المنتج المادي أو الخدمة التي تقدمها للسوق لغرض تجاري ، و هي أداة وصل بين المؤسسة و المستهلك، و هو الذي ينتفع به المستهلك عند استعماله مقابل ما يدفعه في الشراء بعد مقارنته في السوق نظرا للجودة ، التقنية، التغليف هذا بالنسبة للمستهلك أما بالنسبة للمؤسسة هو كسب ثقة المستهلك و درجة إقباله على منتجاتها و الكمية التي تبيعها، حيث تعمل على تحسينها باستمرار و هذا ضمن القيود المفروضة عليها¹.

ت.2- سياسة السعر

يعتبر السعر ضمن المؤشرات المهمة في نجاح عملية البيع، فدوره مهم في رفع حجم المبيعات. و يتم تحديد السعر وفقا ل:

- المنفعة المقدمة للمستهلك بمقابل قيمته النقدية.
- أسعار سلع المنافسين.
- مدى وجود سلعة بديلة أو منافسة و أسعارها.
- مرحلة حياة المنتج.

¹ بن الموفق سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ت.3- سياسة الإعلان

يعتبر الإعلان عملية نشر أو إذاعة لرسائل إعلامية تختلف حواملها وفق الوسيلة المستعملة (المرئية، المسموعة، المقروءة.....) إلى المجتمع، من أجل إقناعه و جلبه لاقتناء هذا المنتج.

- طرق الإعلان

قنوات التلفزيون، الراديو، المجالات، الجرائد، و المعلقات على وسائل النقل و أمكنة التي يتواجد فيها عامة الناس و أيضا اللوحات الإشهارية و حتى مواقع التواصل الاجتماعي غيرها . و يكون اختيار إحدى هذه الطرق على أساس درجة التأثير التي يمكن حدوثها على المستهلك، و حسب التكاليف الإعلانية و زمن الإعلان و غير ذلك.

- هدف الإعلان

- التعرف بالسلعة في حالة إنتاج منتج جديد دخل السوق أو وجود تغييرات عليه.
- إخبار عن مكان بيعه و كيفية الحصول عليه
- لجلب انتباه المستهلك تحسين صورة المؤسسة و تذكيره بها في حالة انخفاض نشاطها.

- خصائص الإعلان

- استهداف مستهلك محدد (للرجال، للنساء، للأطفال، لفئة عمرية محددة.....).

- تحفيز المستهلك و جلب انتباهه و إقناعه و دفعه للشراء.
- اعتماده على جوانب نفسية.
- احترام ثقافة و قيم الجهة المرسل إليها.
- مراقبة مدى تأثير الإعلان على المبيعات و مدى نجاح وصول الرسالة إلى المستهلك.

ت.4- سياسة الترويج

تروج السلعة في الحالات التي يصاب فيها المنتج بالبطء في عملية البيع، بحيث تتمثل هذه العملية في:

- الإعلان.
- تخفيض الأسعار إلى حد معين.
- تنظيم معارض المنتجات.
- توفير جوائز عن كميات معينة من السلع.
- منح تخفيضات إذا اشترى الزبون كمية أو عدد معين.
- تقييم عينات بدون دفع مقابل في حالة انطلاق منتج جديد أو دخول المؤسسة إلى منطقة جديدة.

ت.5- سياسة البيع

تختلف طرق البيع لكل مؤسسة، فيمكن للمؤسسة البيع لبائعي الجملة و هم يبيعون لبائعي بالتجزئة و من ثمة تصل إلى المستهلك الأخير، أو يمكن أن تتم هذه العملية مباشرة بين المؤسسة و بائعي التجزئة ثم المستهلك عن طريق وحدات بيع خاصة، و في حالات أخرى يتم التوزيع بواسطة الوسطاء أو الوكلاء و لكل طريق أهداف و تكاليف و آثار.

و بالنسبة لاختيار منطقة البيع فتتم على أساس دراسات و أهداف محددة، و يكمن هذا حسب نوعية و طبيعة السلعة و المنفعة التي تقدمها للمستهلك و خصوصا تلك السلع التي تستعمل يوميا مثل الألبسة، الأحذية، مواد غذائية. و أيضا يتم اختيار نقطة البيع لغرض منافسة بائع آخر لنفس نوعية السلعة.

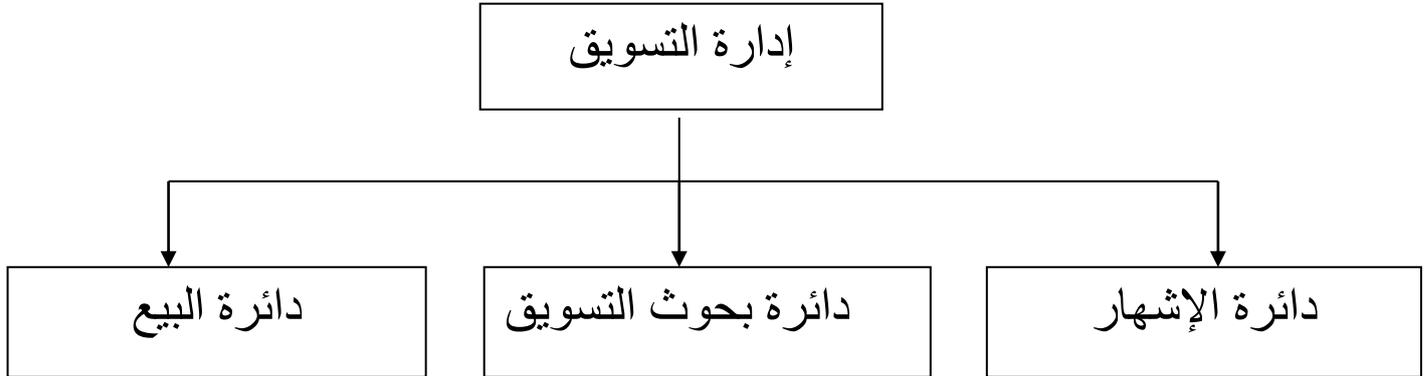
هناك عوامل ترتبط بها سياسة البيع، و منها:

- قدرات المؤسسة المالية.
- مكانتها في السوق.
- استراتيجياتها مع الوقت.
- هيكل البيع المعتمد من طرفها (تجار الجملة، الوكلاء...)¹

و نستعرض فيما يلي مخطط لإدارة التسويق

¹ بن الموفق سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل (02) وظيفة التسويق



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ص 125 .

-الإشهار: هو عملية الترويج و التعريف بمنتجات المؤسسة في السوق.

- بحوث السوق: هو عملية البحث عن فرص التسويق، و هو دراسة حاجات و رغبات المستهلك للطلب و النظر لتقلبات الموسمية إن وجدت ويتم الحصول عليها من خلال بيانات و إحصائيات رسمية.

- البيع: و هو الهدف المرجو لعملية الإنتاج و وسيلة لجني الأرباح و الفائض. تختلف وسائل البيع و هيكلته و سياساته حسب نوعية السلع و ظروف المؤسسة.

4- وظيفة التمويل و المحاسبة

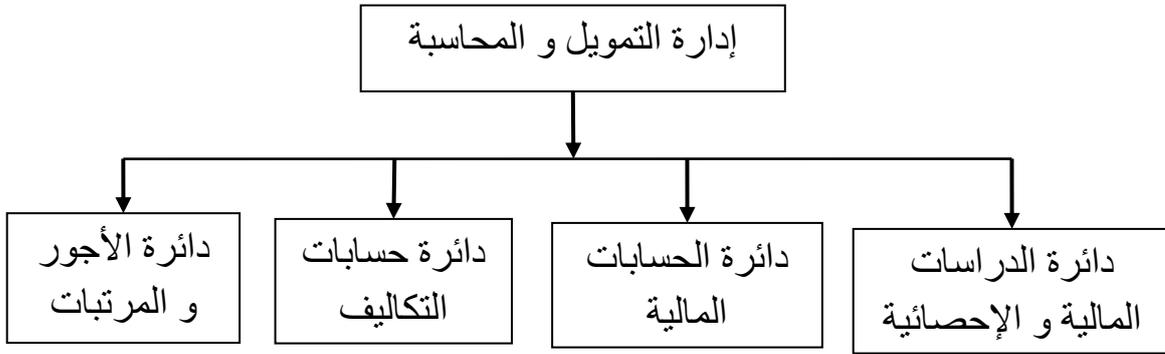
كل مؤسسة تعتمد على وظيفة توفر لها موارد لتمويل حاجياتها المعتادة و أيضا الطارئة، حيث إن رأس المال يلعب دور كبير في ديمومة المؤسسة، فهو يتطلب معرفة بما يدور حول المؤسسة و بالتالي الحصول عليه و التزاماته لفترات طويلة الأمد أصبح جد صعب،

و بالتالي يستلزم على المؤسسات إعطاء أهمية كبيرة لهذه الوظيفة و يجب أن يتكلف بها خبراء متخصصين في فنون الاستثمار و التخطيط و المحاسبة.

هناك عدة دوائر تشملها وظيفة التمويل و المحاسبة، نذكر منها أهم أربع دوائر في

الجدول أدناه:

الشكل(03): وظيفة التمويل و المحاسبة.



-5

وظيفة التمويل¹

التمويل هو المرحلة التي تسبق الإنتاج و التسويق. و هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي تكون تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية (مواد أولية....) المنتقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة بين الأمان، التكلفة و النوعية. و تتمثل هذه العملية في المشتريات و تسيير المخزونات.

¹ درحمن هلال، المحاسبة التحليلية لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقد و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص30.

أ- المشتريات

تعتبر المشتريات كوظيفة حرة بذاتها داخل المؤسسة تنظم على شكل أو توزع بين عدة وظائف أخرى، مديرية أو مصلحة حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج و الوظيفة التجارية و المالية، أو تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

و تعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تساعد على تحقيق

الأهداف المرجوة:

- سياسة المنتج، التوثيق، الاستكشاف و التطور التكنولوجي.
- سياسة المصر: هذا يتعلق بسياسة الموردين و دراسة شعب التموين.
- سياسة الأسعار: يجب أن تكون هناك دراية بأسعار السوق. الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة.
- سياسة الاتصال: يحرض المشتري العرض عن طريق التظاهرات كالمصالونات، أو وسائل ترقية مثل تلك التقليدية دليل المنتجات، كتيبات و تكون طلبات الشراء بعد عدة مراحل، و هي:

- الاستشارة: طلبات أسعار موجهة للموردين، اختيار المورد باعداد جدول مقارنة بين

العروض الأخرى. الموردين و يتم الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية

الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية و آجال التموين.

- التفاوض: و ذلك بمناقشة الشروط التقنية، التجارية، القانونية و الضمانات بين المورد و المشتري.

- عقد الصفقة: اتفاق الطرفين على كل بنود العقد و الشروع في تنفيذه، و الإمضاء عليها.

- تسيير المخزونات¹: إذا أدى الاهتمام بالمشتريات إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع و اختيار النوعية الأحسن تقاديا للبقايا و النفايات في الإنتاج، فالمخزونات أهمية في سيولة الأموال التي يمكن أن توظفها في مجالات أخرى تكسبها الربح أو الفائدة.

فكرة صفر مخزون استعملتها الشركات اليابانية في السنوات الأخيرة لتجنب الأموال المتجمدة على هيئة سلع أو مواد تتناقص قيمتها مع مرور الوقت بسبب عدم صلاحيتها أو قلة الطلب عليها .

و للمخزونات ايجابيات و سلبيات تتمثل في :

الإيجابيات:

- العمل على تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
- استفادة المؤسسة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بالإمكان تخزينها.
- تجنب توقف الإنتاج بسبب تأخر وصول المواد أو انعدامها لفترة معينة.

¹ درحمن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- تجنب مصاريف النقل عند شراء كميات كبيرة و تخزينها على مستوى المؤسسة.

السلبات:

- عدم تمكن من تخزين بعض المواد لمدة أطول بسبب مدة الصلاحية.
- خطورة عدم بيع بعض المنتجات مما يؤثر على المؤسسة بالسلب.
- تأثير الإنقطاعات في المخزونات أو قلتها مقارنة بطلبات الموردين إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان الزبائن أو فقدان الفرص لعدم تلبية الطلبات.

6- وظيفة الإدارية

أ- تعريف الإدارة

هي الوظيفة التي تتحكم بالمؤسسة الاقتصادية، بحيث كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بتأسيس المؤسسة هي من عمل الإدارة من ناحية تمويلها، وضع سياستها الرئيسية، اختيار الرؤساء و الأساسيين.

ب- هياكل الإدارة

و هي عبارة عن مجلس الإدارة الذي هو أعلى سلطة في المؤسسة و المركز الرئيسي و المسيطر في التحليل الاستراتيجي، مهمته القيام بعملية التخطيط العام للمؤسسات من أجل السير الحسن للمؤسسة و استمراريتها، و هو الرابط بين الجمعية العامة للمساهمين التي لها سلطة الملكية و إدارة المؤسسة التي لها سلطة التسيير.

تسمح الوظيفة الإدارية بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، و إذا حققت الإدارة العليا مهامها على مستوى التنظيم و الإشراف و التنسيق فهذا يساهم في توفير فرص النجاح للمؤسسة¹.

7-وظيفة الصيانة

هي العامل الرئيسي لمراقبة الآلات و حفظها من التلف، و الاستفادة منها إلى أقصى حد من عمرها، فتتطلب التكنولوجيا صيانة دورية لحسن استغلالها كما ينبغي، هذا لضمان مردودية جيدة، فبدون الصيانة تتعثر المشاريع و تؤثر على الجودة الجيدة و بالتالي تتأثر المؤسسة في أرباحها.

8-وظيفة الموارد البشرية²

تطورت كثيرا هذه الوظيفة في السنين الأخيرة، و أصبحت مجالها يشمل: التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن و العلاقات الاجتماعية، و يتمثل دورها الأساسي في تكييف العمال و الوظائف كميًا و نوعيًا في المؤسسة، و لا يتم إلا على أساس معرفة:

- الرجال و النساء الذين يشكلون المؤسسة: من منظور هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية.

¹ بن موفق سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² درحمون هلال، المحاسبة التحليلية لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص31.

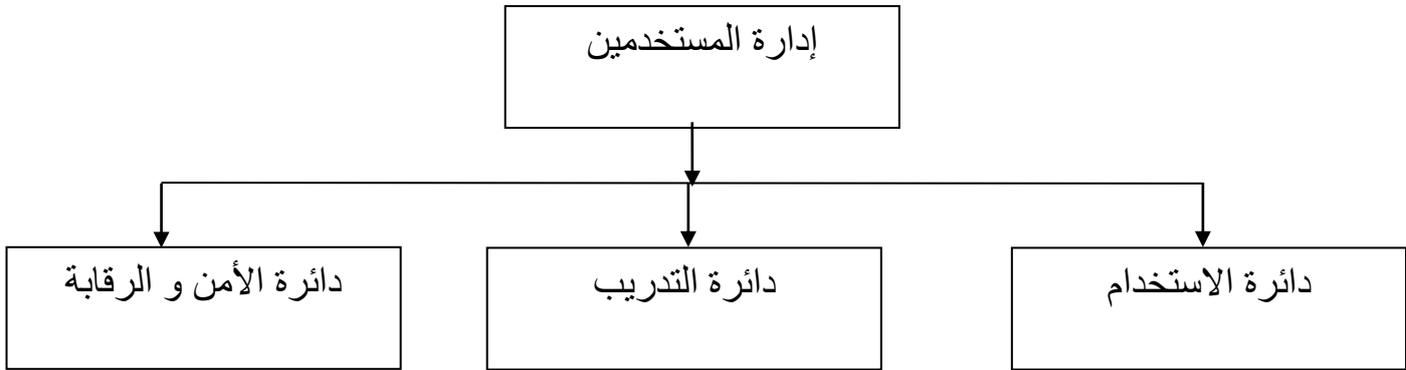
- التغير في عدد العمال (التشغيل، التسريح).
- التعريف الدقيق للمناصب.

و لتقادي الدخول في المشاكل و الصراعات بين عمال المؤسسة و الإدارة، تهتم وظيفة الموارد البشرية على تقديم الأجر العادل، بأخذ عين الاعتبار التأهيل للمنصب و العمل المرجو أداءه من الأجير، حيث تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة للتمكن من تقييم المناصب و إعداد سلم للأجور مناسبة لذلك.

فالأفراد في المؤسسة يشكلون العنصر الحي و الأهمية الأكبر في التنظيم، و على المؤسسة احترام العامل على أنه جزء لا يتجزء منها و ليس مجرد أداة للإنتاج فحسب، و يتمثل هذا بإعطائه كامل الحقوق المتفق عليها في التشريعات، مع إعطائه الأجر العادل، مع تطور التكنولوجيا و سياسة الاتصال و بالتكوين الذي يتماشى معها فعلى المؤسسة أن تشرك عمالها و تسمح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بها و إبداء رأيهم حولها. و هذا ليس بكافي إن لم يكن هناك ضمان للعمل و توفير الظروف الملائمة لذلك و هذين الشرطين الأخيرين يساعد كثيرا على نجاح المؤسسة.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (04): وظيفة الموارد البشرية



المصدر: محمد الطيب، مدخل للتسيير، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المطلب الثالث: الأهداف و التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية.

1- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تأسست المؤسسة الاقتصادية عامة كانت أو خاصة من أجل تحقيق عدة أهداف، تختلف حسب اختلاف مؤسسو هذه المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاط المؤسسة. و سنقوم بذكر هذه الأهداف فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية¹

سنقوم بجمع عدد من الأهداف التي لها علاقة بهذا النوع فيما يلي:

¹ بن الموفق سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

أ- تحقيق متطلبات المجتمع

على المؤسسة أن تبيع منتجاتها المادية أو المعنوية و تغطية تكاليفها حتى تتمكن من بلوغ النتائج المرجوة، و عند قيامها بذلك فهي تتولى تغطية طلبات المجتمع، سواء كانت على المستوى المحلي، الوطني، الجهوي أو الدولي. أي الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو إشباع رغبات المستهلك من سلع أو خدمات، فيتحقق للمؤسسة هدفين في آن واحد و هما تغطية طلب المجتمع و تحقيق الأرباح.

ب- تحقيق الربح

لكي يطول عمر المؤسسة عبر الزمن فيجب أن تحقق مستوى من الربح حتى تتمكن من رفع رأسمالها بغية توسيع نشاطها للمنافسة المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي أو من أجل الحفاظ على مستوى معين من نشاطها. و قبل هذا يتم استخدام الربح لتسديد الديون، توزيع أرباح الشركاء، تكوين مئونات لتغطية الخسائر، الربح هو من المعايير الرئيسية لقوة المؤسسة الاقتصادية.

و من أهداف أيضا:

ت- عقلنة الإنتاج

الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج يرفع من الإنتاجية، التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع، و مراقبة عملية تنفيذ الخطط و البرامج.

تسعى المؤسسة لتتجنب السقوط في المشاكل الاقتصادية و المالية لأصحابها من المجتمع أيضا. و في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن استعمال عوامل الإنتاج أو سوء تخطيطها فلا يمكنها أن تلبي رغبات المجتمع، و إذا كانت المؤسسة عمومية و مولتها الدولة، فالمجتمع يتحمل التكلفة.

2- الأهداف الاجتماعية

بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي، ألا و هي:

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور

عمال المؤسسة هم من بين الأوائل الذين يستفيدون من نشاطها، و ذلك يتمثل في تقاضيهم للأجور مقابل عملهم بها، لن يتراوح مستوى الأجور بين الانخفاض و الارتفاع و ذلك راجع لطبيعة المؤسسات، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة في المجتمع، حيوية سوق العمل و حركته و عوامل أخرى، و في العموم الدولة هي التي تحدد القوانين لضمان الأجر الذي يسمح للعامل بتلبية حاجياته و يسمى هذا بالأجر الأدنى المضمون.

هذه طرق ضمان الدخل لموظفيها و تخلق أيضا طلب فعال في المجتمع على السلع والخدمات.

ب- تحسين مستوى المعيشي للعمال

التطور التكنولوجي جعل العمال في حاجته لتلبية مزيد من الرغبات، هذا بظهور منتجات جديدة و بالإضافة ألى التطور الحضاري و تغير أذواقهم و تحسينها و يدعو هذا إلى الاستهلاك العقلاني، الذي يكون بتنوع و تحسين الإنتاج، توفير إمكانيات مالية و مادية و معنوية للعمال و للمؤسسة كذلك.

ت- الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال

المؤسسة كمجتمع مصغر بتنوع الأشخاص العاملين فيها و اختلافهم من حيث مستواهم العلمي و انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية تربطهم علاقة مهنية. لكن التفاهم و التماسك الذي يبني بينهم هو الوسيلة الأمثل لضمان استمرارية المؤسسة، فخلق هذه العلاقات و تطورها يؤثر تأثير إيجابي على المؤسسة باعتبار العمال جزء لا يتجزأ منها.

ث- توفير التأمين و المرافق للعمال

على المؤسسة توفير التأمينات لعمالها كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد و غيرها.

و كذلك تخصص مساكن لعمالها إما وظيفية أو عادية بالإضافة إلى المرافق العامة
كتعاونيات الاستهلاك، المطاعم الخ

3- الأهداف الثقافية

المؤسسة هي متعامل اقتصادي مستقل يقوم بنشاطاته في المجتمع. و هي تتميز بسلوك معين
يؤثر في الجانب الثقافي للمجتمع و يظهر ذلك من خلال تدريب العمال الجدد و رسكلة
القدامى مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وتعقيدها، فهذا يجعل من المؤسسة أن
تقوم بتدريب عمالها الجدد، ليحسنوا استعمال هذه الوسائل استعمالا عقلانيا. و حتى العمال
القدامى لا يحسنون استعمال آلات لم يتعاملوا معها سابقا فتضطر المؤسسة إلى عادة تدريبهم
هم أيضا أو تدريبهم على طرق حديثة للإنتاج أو التوزيع فنسمي هذا بالرسكلة.

فبالاستعمال الجيد للكفاءات يؤثر على مردودية المؤسسة خاصة و كذلك تؤثر على الدخل
الوطني عامة.

4- الأهداف التكنولوجية

ترتكز الأهداف التكنولوجية على عملية البحث و التنمية حيث تقوم المؤسسات على توفير
إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الفوائد و طرق الإنتاج عمليا، و توضع لهذه العملية
مبالغ مالية تصل إلى نسبة عالية من الأرباح و هذا يتناسب حسب حجم المؤسسة.

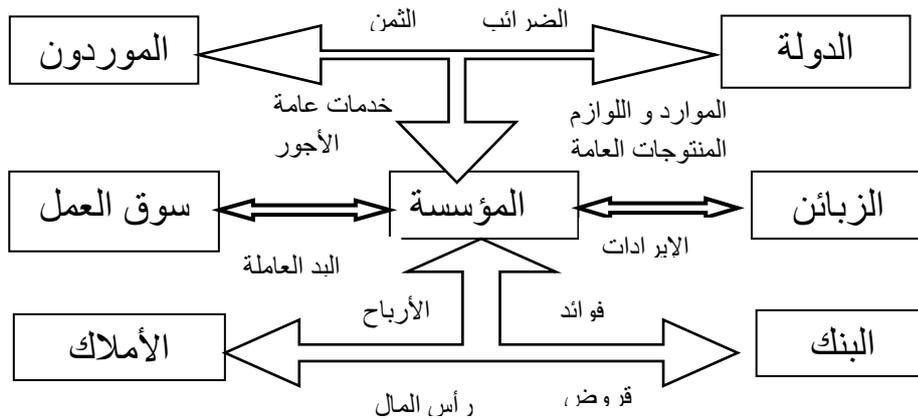
و يمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتطورة خصوصا في السنوات الأخيرة. فتتنافس المؤسسات فيما بينها لبلوغ أحسن طريقة انتاج و أحسن وسيلة، و هذا مما يجعل الإنتاج في أحسن حال و كذلك رفع المردودية الإنتاجية.

2- التدفقات النقدية للمؤسسة:

تقوم المؤسسة بتبادل التدفقات النقدية مع عدد كبير من الشركاء، فهي تقوم بتقديم الضرائب للدولة كونها تشتري منها المواد، و اللوازم للقيام بعملية الإنتاج و منحها للزبائن مقابل الإيرادات المالية، و مع البنك من أجل القروض التي تعود عليها بالفوائد و أيضا المبادلات التي تحدث مع الموردين و سوق العمل و الملاك.

و المخطط التالي يوضح ذلك جيدا:

الشكل (05) المؤسسة و التدفقات النقدية



المطلب الرابع: تقييم أداء المؤسسة

تقييم المؤسسة له أهمية كبيرة الهدف منه تحديد نقاط الضعف و نقاط القوة، فمن هذا الأخير يتم تحديد إستراتيجية المؤسسة، فعملية التقييم مهمة و ذلك راجع إلى القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة لمدة طويلة، تحدد من تلك الخلاصات الناتجة عن هذه العملية، و لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف يجب مراجعة تشمل كل الوظائف¹.

1-تحليل الوظيفة الإدارية

القيام بتحليل هذه الوظيفة هو مدى التصميم الموجود على مستوى كل هياكل المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة و يتم من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل استطاعة الإدارة أن تقرأ متغيرات المحيط قراءة سليمة؟
- هل الأهداف التي وضعتها معقولة؟
- هل الوسائل التي سخرتها لذل مناسبة؟

من خلال هذه الأسئلة تظهر قدرات الإدارة في عملية التخطيط الذي يعتبر عامل جد مهم كونه يتم القياس عليه قدرة أي إدارة على التحم في التسيير، و مدى قدرتها على اقتناص الفرص و تجنب التهديدات.

¹ بن موفق سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27، 28.

و هذا التحليل يظهر قدرة المؤسسة على توزيع الوظائف و المهام على مختلف الأصعدة و الهياكل و توضيح العلاقات داخلها. و هل للمؤسسة نظرة بعيدة المدى في تحليلها للأوضاع و في القرارات التي اتخذتها؟.

2-تحليل وظيفة الإنتاج

القيام بتحليل هذه الوظيفة هو تقييم الطاقة الإنتاجية المستعملة و الذي منه يتم استخلاص الملاحظات حول فعالية استعمال أداة الإنتاج.

من خلال التحكم في تسيير أداة الإنتاج يتم معرفة الطاقة الإنتاجية المستخدمة و مدى القدرة التي تمتلكها المؤسسة على استغلال استثماراتها استغلال حسن و عقلائي و تظهر مدى تحكمها في التطور التكنولوجي في أداة الإنتاج.

هذا ما يجعل من المنتجات أنها تكون منتجات تنافسية من ناحية السعر و النوعية فيستدعي من زيادة الإنتاجية. مما يعني أن المؤسسة استطاعة أن تواكب الظروف و قوتها كل حسن تعامل العامل البشري مع الآلة.

3-تحليل الوظيفة التجارية

تقوم المؤسسة بتحليل هذه الوظيفة من خلال جمع المعلومات اللازمة حول السوق، المنافسين، و عمليات البيع.

فعملية جمع المعلومات حول السوق لمعرفة احتياجات و رغبات المستهلكين من أجل التحكم في تطوراته و استغلال الإمكانيات و الفرص التي تأتي من خلال الأشياء التي بها تنمي الوسائل احتلال مكانة جيدة فيه.

و جمع المعلومات عن المنافسين و ذلك لمعرفة درجة قوتهم و منتجاتهم و مدى اقبال المستهلكين عليها. فهذا ما يساعدها على حصر منافسيها و معرفة مركزها التنافسي في السوق.

و أما عن البيع فتقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة عن عملية التوزيع التي يساعدها بالتحكم في قنوات التوزيع.

فتحليل هذه الوظيفة يهدف إلى معرفة مدى قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها.

4-تحليل الوظيفة المالية (الموقف المالي للمؤسسة)

تقوم المؤسسة بتحليل الوظيفة المالية من أجل قراءة مركزها المالي بالتفصيل لاستنتاج الخلاصات اللازمة المتعلقة بالوضع المالي و منه يتم معرفة الهيكل المالي للمؤسسة، من ناحية توازنه و كفاءته.

فالتحليل المالي هو عبارة عن عملية دراسة معطيات المحاسبة المالية، بعد أن تقوم المؤسسة بمراجعتها و إخضاعها للقواعد المالية التي هي عبارة عن الجداول النهائية و التركيبية ميزانية

المؤسسة، جدول حسابات نتائجها، جدول حركة الذمة المالية و الإستعانة بالجدول الملحقة الأخرى.

و لتحليل الوظيفة المالية يتم استعمال عدة أدوات و وسائل بحيث تختلف هذه الأخيرة من ناحية إذا كان التحليل يركز على الوضع الساكن أو الديناميكي.

فالتحليل المالي هو قاعدة لاتخاذ القرارات و الإجراءات من طرف المسؤولين المعنيين، و تكون هذه القرارات من ناحية الجانب المالي من خلال تغيير الهيكل المالي أو إعادة النظر في توجيه الموارد المالية من ناحية الاستغلال، و من ناحية الجانب الاستغلالي من خلال التنازل عن استثمار توسيع المؤسسة من خلال شراء محلات أو استثمارات جديدة، تقليص العمال.... ، و يمكن أن تستخدم هذه النتائج لاستعمالات خارجية كانسحاب مساهم أو مورد من المعاملات مع المؤسسة أو قبول بنك لتمويل قرض للمؤسسة و إعادة النظر في مبلغ الضرائب....

المطلب الخامس: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية كونها الشكل الرئيسي للمؤسسات بمجموعة من الخصائص، نذكر منها فيما يلي:

- للمؤسسة شخصية قانونية حرة مستقلة فهي تمتلك حقوق و صلاحيات و كذلك واجبات و مسؤوليات.

- تهدف إلى أداء الوظيفة التي أسست من أجلها، و ذلك لامتلاكها القدرة على توفير الانتاج.
- تزول المؤسسة الاقتصادية إذ غاب مبرر وجودها، أو لم تتميز بالكفاءة.
- أن يكون للمؤسسة تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية مع قدرتها على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة لضمان بقائها.
- توفير موارد مالية لاستمرار عملياتها، بحيث يكون عن طريق الاعتمادات أو الإيرادات الملكية أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها.
- تحديد واضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل، فكل مؤسسة غاية تسعى إليها.
- يجب أن تكون المؤسسة تتماشى مع البيئة التي أسست فيها، فالمؤسسة تبنى في محيط لا توجد به عزلة و يجب أن تكون الظروف مواتية لها لكي تؤدي مهامها على أكمل وجه، و إن لم تكن كذلك فهذا يعرقل عملها و تفسد أهدافها.
- تساهم المؤسسة في الإنتاج و الدخل الوطني كونها وحدة اقتصادية أساسية، فهي مصدر رزق للكثير من الأفراد¹.

¹ عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص 3.

خلاصة

من خلال ما سبق نستخلص أن التشخيص في المؤسسة هو ركيزة أساسية للمؤسسة الاقتصادية من أجل بناء مكانتها أو الحفاظ على هذه الأخيرة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. وتعتمد المؤسسة الاقتصادية على العديد من الوظائف التي جسدت قوامها في هيكل يحتوي العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أجل تحقيق أهداف وغايات عديدة تسمو إليها من أجل الحفاظ على بقائها في المجتمع بصفة عامة والاقتصاد بصفة خاصة .

المحور الثاني: التشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

للتشخيص الداخلي أهمية كبيرة حتى على التشخيص الخارجي، حتى يتسنى لنا أن نتساءل على المحيط الاستراتيجي فيجب علينا معرفة منتجاته و أسواقه و تنظيمه و تقنياته.

المؤسسة هي التي تستطيع التحكم في البيئة الداخلية و التأثير عليها و تغييرها حسب ما تتطلبه لصياغة إستراتيجياتها فمن خلالها تستطيع الإدارة الإستراتيجية التحكم في تسيير المؤسسة بفاعلية أحسن و أدق.

المطلب الأول: مفاهيم حول التشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

لا يمكن للمؤسسة اقتناص الفرص و مواجهة التحديات إذا لم يتوفر لديها إمكانيات داخلية، فهذه العملية تسهل للمؤسسة معرفة نقاط الضعف و نقاط القوة و أسبابهما.

لتعريف التشخيص الداخلي سنتطرق إلى عدة تعريفات للتشخيصات:

1- تشخيص سلسلة المنافع

قال بوتر في كتابه (COMPETITIVE ADVANTAGE) في سنة 1985 عن سلسلة المنافع هي فكرة كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة باعتبارها سلسلة من الأنشطة هدفها خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعمل، كمنفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع و نقل السلع الجاهزة للسوق، و كمنافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تدوير السلع و المواد المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للمتعامل معه.

و منافع زمنية حيث تكون عن طريق تخزين السلع و المواد حتى وقت الحاجة إليها، و منفعة حيازية تكون عن طريق بيع السلع و الخدمات لتحقيق رغبة العميل و إشباع حاجياته. فإذا توفرت هذه المنافع في المؤسسة و بطريقة أفضل من منافسيها فهي نقطة قوة يعتمد عليها في بناء الاستراتيجيات¹.

2- تشخيص الموارد

تكمن موارد المؤسسة في:

- الموارد المالية

- الموارد البشرية.

- الموارد التقنية.

و بتشخيصنا لهذه الموارد تسمح بإعطاءنا :

- ✓ تقدير القدرة المالية للمؤسسة.
- ✓ تقييم الجهد التقني و البشري لمواجهة الرهانات المستقبلية.
- ✓ تحديد المشاكل التي يجب حلها.
- ✓ معرفة مصادر الرقي و التقدم المستغلة.
- ✓ التأكد من أن الموارد و الكفاءات الموجودة مستغلة بشكل جيد.

و لتشخيص الموارد يجب أن تتبع والتزام المراحل المذكورة أدناه:

¹ محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و التوزيع، مصر، 1997، ص25.

1- العمل على جمع المعلومات. لابد للمؤسسة أن تتوفر لديها معلومات كاملة و دقيقة عن مختلف الأقسام و الوحدات، كقسم الإنتاج مثلا يجب معرفة وضعية الآلات و المعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة و المستعملة، تكاليف الإنتاج، عمليات الصيانة، جودة المنتج..... إلخ.

2- البحث عن المعايير المرجعية.

3- معالجة المعلومات.¹

تعمل المؤسسة على معالجة المعلومات و تحليلها، حيث تصنف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي و الوضعية الراهنة و التكهّن بما تكون عليه في المستقبل، و هذا التحليل يسمح بمقارنتها مع المنافسين، و معرفة إذا كان العمل الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسيطرة، و معرفة مدى تأثير نقاط القوة و الضعف و أهميتها الإستراتيجية و تحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة و عليه يمكن أن نستنتج مضامين التشخيص الداخلي في:

- التشخيص الوظيفي.
- التشخيص بواسطة سلسلة القيم: (المقارنة الكلاسيكية المفسرة لمصادرة الميزة التنافسية).
- تشخيص المهارات: مقارنة الموارد و الكفاءات (المقارنة الحديثة للميزة التنافسية)².

¹ خري عبد الناصر ، التشخيص الإستراتيجي ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ش هادة الماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم I الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب (البليدة) ، 2010 ، ص 25.
²⁵ د.صولح سماح،تشخيص المؤسسة، محاضرات

4-تعريف البيئة الداخلية

البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من المكونات و العوامل و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية تكون داخل أسوار المؤسسة. بحيث ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرة بالأنشطة التي تكون داخل المؤسسة. أطلق عليها ميلز Milles اسم المجموعة التنظيمية، و سماها بوتز Poter بالبيئة العملية، و حسب توميسون سماها ببيئة العمل، ترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة الأهداف و تشكيلها، و كيفية تحقيقها من خلال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و الأساليب التي تستعملها في الإنتاج.

5-تعريف التشخيص الداخلي

التشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية هو عبارة عن تحليل و تدقيق و أخذ نظرة تفصيلية لتلك المكونات و العوامل و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية داخل المؤسسة و ذلك من أجل تحديد مستويات الأداء، مجالات القوة و الضعف، و كذلك القيود للوصول إلى غاية المؤسسة.¹

¹ طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- بيسكرة، 2013-2014، ص 38.

المطلب الثاني: عناصر ومكونات البيئة الداخلية.

1- عناصر البيئة الداخلية

لدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة يجب تحليلها إلى جزئيات مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير و المؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة و الأنشطة. فالفهم الجيد للبيئة الداخلية يبين طبيعة الأعمال و القطاعات و الصناعات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق الأداء العالي و النجاح.

يوجد أربع أنواع من المهارات و الموارد التي تستطيع المؤسسة استخدامها من أجل تحقيق غايتها، و هي:¹

-الموارد المالية: مثل التدفق النقدي، الطاقة الائتمانية و مدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب.

- الموارد الطبيعية: مثل المباني الإدارية، مصانع الإنتاج، المعدات... إلخ.

- الموارد البشرية: كالعلماء، المهندسين، مشرفي الإنتاج، فريق البيع..... إلخ.

- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة، نظم الإدارة، النماذج المالية.

- الإمكانيات التكنولوجية: مثل تصنيع المنتجات.

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 159.

2- مكونات البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من الهيكل التنظيمي، البناء التنظيمي للمؤسسة و الثقافة التنظيمية السائدة فيها و كذلك الموارد و الإمكانيات المتاحة لديها.

1- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يشكل التنظيم الداخلي للمؤسسة، فهو يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تقوم بتطبيق مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة.

عموما هناك عدة تقسيمات و أشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تتخذها المؤسسة كالهيكـل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط.... و غيرها.

فالمؤسسة هي التي تختار النموذج الذي يناسب إستراتيجيتها لكي تحقق أهدافها.

2-ثقافة المؤسسة:

أ- تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية عبارة نظام من المعتقدات و القيم يتشاركها أعضاء التنظيم ليطبقها كل فرد أو جماعة في المؤسسة. و تعرف أيضا على أنها مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة في ما بينهم و مع من لهم علاقة خارج المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية إذا هي بطاقة تعريف للمؤسسة و بصمتها و يمكنها ان تشكل نقطة قوة أو ضعف المؤسسة، و يلاحظ تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية

لها أهمية كبيرة كونها من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، نذكرها في ما يلي:

- الاهتمام بتاريخ المؤسسة، حيث أن الثقافة ذات بعد الجذور العريقة هي منهج تاريخي تحكي فيه قصص للأشخاص البارزين والعمل المضي في المؤسسة و مجدها.

- خلق الوحدة بين العمال، حيث أن الثقافة توحد سلوك العمال و تعطي معنى للأدوار و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و تقوي الأداء.

- خلق التبادل بين الأفراد و تفعيله،

المطلب الثالث : خصائص التشخيص الداخلي

للتشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص، نذكر منها مايلي:

- التشخيص عملية مهنية تتوسط عمليتي الدراسة و العلاج
- التشخيص تحدد طبيعة المشكلة
- يعتمد التشخيص على قدرة العقل على الاستدلال و الاستنتاج، فنسميه عملية عقلية
- يعتمد التشخيص على الدراسة بمستوياتها الرأسية و الأفقية

- التشخيص رأي مهني للأخصائي الاجتماعي
- التشخيص عملية مشتركة مبتغاها الوصول إلى خطة العلاج
- التشخيص يرتبط بوظيفة المؤسسة حتى تتناسب الخطط العلاجية مع إمكانيات المؤسسة¹.

المطلب الرابع: النماذج المتبعة في التشخيص الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية

عرض whleen E hanger أدوات تحليل البيئة الداخلية حيث مثلها في: مدخل الاعتماد على الموارد فركز هذا المدخل جانبيين مهمين ألا و هما الموارد المتوفرة و الموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، حيث نمثلها في الموارد المادية، البشرية، المالية، و الموارد غير ملموسة. و الأدوات الثانية هي عبارة عن تحليل سلسلة القيمة حيث يركز هذا التحليل على وظائف (الأنشطة) المؤسسة التي تجل من منتجاتها أو خدماتها ذات قيمة. و الأدوات الثالثة هي تحليل الموارد الوظيفية و ذلك بدراسة الهياكل التنظيمية و أنواعها و أيضا بتقييم جوانب القوة و الضعف، و التركيز على الثقافة التنظيمية بوصف مجموعة من القيم و التقليد و مختلف السلوكيات التي يعتمدوا الأفراد و المدراء في أي مؤسسة².

¹ طارق المجدوب، الإدارة العامة العملية الإدارية التوظيفية العامة و الفصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، سنة 2000، ص 3.

² خالد محمد بني غمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار البازودي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 74-

1- مدخل التحليل المستند على الموارد :

لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هي الإعتماد على الفحص الدقيق لأنشطة الوظيفية للكشف على نقاط القوة والضعف بها وتشتمل هذه الأخيرة على :الأصول المالية، المادية، والبشرية في كل مجال بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الأهداف والإستراتيجيات والسياسات الوظيفية.¹

أ-تحليل موارد المؤسسة

تتكون الموارد من أصول الشركة و مهارات و قدرات بشرية و مواهب إدارية.

فلهذه الموارد أهمية كبيرة، حيث أنها تلعب دور في إعطاء التميز للمؤسسة و منحها طابع مختلف عن منافسيها، فتحليلها يمثل مدخل قائما بذاته، و لقد منح له اسم المقاربة الإستراتيجية لموارد، يظهر لنا هذا المدخل أن التموقع الذي يديم الأفضلية التناسقية للمؤسسة هو المبنى على خصوصيات مواردها.

لقد كشفت المنافسة أن المؤسسات التي لها نفس الحجم من الموارد ليس لها نفس مستوى الأداء و الفاعلية في غالب الأحيان، و هذا راجع إلى أسلوب استغلال تلك الموارد و المزج بينها، و يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وأيضا تأثير طريقة عمل أفراد المؤسسة و مزجهم لهذه الموارد الخاصة.²

¹ نادية المعارف ، لإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية مصر، 2001/2000، ص111.

² عبد الملك مزهدة، الإدارة الإستراتيجية و التعليم، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004- 2005، ص 59.

أ-1- تحليل الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة

الهيكل التنظيم هو عبارة عن رسم بياني، ينظم و يرتب فيه توزيع الأفراد بين العمال و تحديد علاقاتهم الوظيفية و اتجاهات انسياب السلطة و المسؤولية. و هو أيضا هيكل رسمي للعلاقات التي بين أعمال المؤسسة و الوظائف التي تؤديها.

و للهيكل التنظيمي تأثير على نجاح المؤسسة في السوق، حينما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي، فمن الصعب نجاح هذه المؤسسة في السوق فيتطلب أن تكون المنتجات ذات سرعة في التطور لأن قدرة هذا الهيكل جد ضعيفة أمام التطور السريع، و لهذا من الضروري دراسة الهيكل التنظيمي الحالي و انعكاساته على قدرات المؤسسة.¹

وللهيكل التنظيمي نموذجان، و هما النموذج الكلاسيكي و العضوي، إضافة إلى الهيكل الشبكي الحديث.

أ-1-1- النموذج الكلاسيكي

للمنموذج الكلاسيكي عدة تنظيمات ألا و هي:

- **التنظيم التنفيذي:** و هو من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، يتكون من علاقات رئيسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، بحيث تتحرك السلطة رأسيا من الأعلى إلى الأسفل حسب هذا التنظيم بشكل مباشر و متسلسل، و هو يتميز

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 190-191.

بالبساطة و الوضوح في العلاقة الإدارية و وحدة القيادة و السرعة في اتخاذ القرارات.

- **التنظيم الوظيفي:** يقوم هذا التنظيم حسب التخصص في العمل، حيث يتميز بمساعدة الخبراء و المختصين على إتقان العمل، و يوفر المعلومات من مصادرها المتخصصة، و ينمي روح التعاون بين العاملين بالمؤسسة.

- **التنظيم التنفيذي الاستشاري:** يتكون من نوعين التنفيذي و الاستشاري مع تحقيق مزاياهما، يوفر المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة بحيث يمكنهم من اتخاذ أفضل القرارات.

أ-1-2- **التنظيم العضوي:** و يسمى بالنموذج المفتوح، هذا النموذج متطور على النموذج الكلاسيكي.

يقوم هذا التنظيم بتحديد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة و الوصول إلى نتائج معينة يجب تحقيقها، مع إعطاء الحرية في التصرف داخل إدارته، يتناسق هذا النموذج مع الأحوال التي من الصعب التنبؤ بها فتتخذها المؤسسات التي تكون في بيئات غير مستقرة و غير متجانسة و تكون المرنة في هذا الهيكل التي تساعد على التكيف مع الظروف المحيطة.¹

أ-1-3- **التنظيم الشبكي:** يتميز هذا التنظيم بكونه تنظيم مرنا، و أيضا الصلات الفائقة بين أفراد التنظيم ، و ديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام و تبادل المعلومات و المعرفة اشتراكهم فيها، مما يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية.

¹ رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسى، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 371- 373.

أ-1-4- تحليل ثقافة المؤسسة: هي تلك القيم و المعتقدات التي تعطي منهج تفكير أعضاء المؤسسة و وعيهم و التأثير على أسلوب ملاحظتهم و تفسير للأشياء داخل و خارج المؤسسة، و هذا ينعكس على سلوك الفرد و ممارسات الإدارة و أسلوبها من أجل تحقيق رسالة المؤسسة الهادفة و الرؤية الإستراتيجية. و بالنسبة للثقافة التنظيمية فهي تقوم بدعم أو تسبب بمشاكل للتفكير الاستراتيجي و ممارسو الإدارة الإستراتيجية، و بالتالي تساهم في تحقيق الأهداف و بلوغ الرسالة¹.

ب- التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي هو من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية، و هذا المدخل يجعل من أنظار المدراء تلتفت إليه بطريقة موضعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي من الضروري أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية، و نفي بذكر أهم الأنشطة التي يتناولها التحليل الوظيفي².

أ- الإنتاج و العمليات

من مهام الإدارة العليا في المؤسسة بالقيام بعملية البحث عن عوامل الإنتاج و العمليات في المؤسسة و عن الأشياء التي تجد بها قدرات مميزة تسهل الإدارة من استغلال الفرص في البيئة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية، وجود التفكير و القرارات في المؤسسة المعاصرة، دار الجامعة، مصر، 2008، ص 40.

² ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، دار الجامعة، مصر، 2006، ص 215.

الخارجية أو مواجهة التحديات و المخاطر التي تهددها للوصول إلى النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

أ-1- العوامل التسويقية: من رأي Glueck s Jauch أن هناك أربع أهداف رئيسية التي تسعى إليها الإستراتيجية التسويقية، وهي:

- تقييم سلعة أو خدمة مرغوبة و مطلوبة من قبل الزبون.
- تحديد السعر، الجودة و الصورة التي يتوقعها الزبون و المؤسسة أيضا.
- تحديد وسائل الإتصال المختلفة للوصول إلى الزبون.
- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها فيها.

ب-2- العوامل المالية

الهدف من تحليل العوامل المالية إلى إظهار قدرات المؤسسة المالية بالمنافسين، و تشمل عوامل الهيكل المالي و هيكل رأس المال و مصادر التمويل، و الفوائد و الاستثمارات و العوائد و الموقع الضريبي و الموازنات و نظم المحاسبة السائدة و كفاءتها، و الحسابات المخزنية و مدى ملائمتها للسياسات المالية و العملاقية¹.

ب-3- الموارد البشرية

¹ محمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 35.

للموارد البشرية أهمية كبيرة، بحيث أن مخرجات التحليل تقوم باعطاء مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية الموجودة عند المؤسسة و حجمها و تركيبها من ناحية المهارات و الخبرات و المؤهلات و الولاء و القيم التي تمتاز بها.

ب-4- البحث و التطوير

يعتبر نشاط البحث و التطوير من بين أهم الأنشطة التي تقوم بممارستها المؤسسات الناجحة، فالاهتمام بهذا المجال يؤدي إلى الحصول على نتائج إيجابية لها علاقة بالمخرجات تعطي دعم لمؤشرات القوة للمؤسسة، لهذا من الضروري أن يتم تقييم هذا النشاط و تحليل عوامله الرئيسية من أجل التركيز على النقط الإيجابية و تعزيزها و معالجة نقاط الضعف و مواقع الإخفاق في هذا النشاط¹.

المطلب الخامس: أهمية التشخيص الداخلي

¹ محمد حسين العيساوي و اخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2002، ص 314-316.

تهدف المؤسسة بتحليل قدرتها و إمكانياتها الداخلية من أجل اتضاح نقاط القوة و نقاط الضعف و طرح الحلول المناسبة، فهذه الدراسة أمر لا مفر منه و ذلك للتعرف على بعض النقاط أهمها:

- يساعد على تشخيص و تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية، فتتعرف المؤسسة على نفسها و تتمكن من تسييرها علميا و التحكم في عوامل الإنتاج.
- تساعدها على اكتشاف نقاط ضعفها و بالتالي يسهل عليها تصحيحها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لدى المؤسسة و إمكانية تعزيزها
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على مؤسستهم.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- يساهم في إمكانية التوسع الرأسي و الأفقي.¹

خلاصة

¹ بيئة المؤسسة، cte.univ-setif.dz

تحدثنا في هذا المحور عن شرح مفصل للمحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية و تشخيصه من خلال التطرق إلى مفاهيم طرحها عدة مفكرين عن البيئة الداخلية واستنتاجنا لمعنى تشخيصها من خلال تلك التعاريف، و كذلك تطرقنا لذكر العناصر و المكونات التي تشكل هذا المحيط و خصائصها و النماذج المتبعة التي انتهجها المختصون لتسهيل النشاط داخل المؤسسة و أهميته في كشف نقاط القوة و الضعف و طرح الحلول المناسبة.

و تبقى المؤسسة الاقتصادية خاضعة للتغيرات التي تحدث داخل أسوارها و هي مجبرة على مواكبة التطورات الحاصلة في فترة نشاطها، و ذلك من خلال تشخيص و تحليل كل ما يحصل داخل المؤسسة الاقتصادية.

المحور الثالث: التشخيص الخارجي للمؤسسة الاقتصادية.

لم يعد التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية مؤسسة أمرا صعبا و معقدا فقط بل أصبح سريع التغيير. و هذا يصعب الأمر على أمن أي مؤسسة في هذه البيئة، فعدم تحليل و تشخيص البيئة الخارجية بالشكل الصحيح و الدقيق يمكن أن يعرض المؤسسة للمشاكل و المصاعب، و قد تخرج من بيئة العمل نهائيا، لهذا يؤكد معظم الباحثين و الكتاب على ضرورة القيام بالتشخيص و التحليل للبيئة الخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول التشخيص الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

1-تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة

البيئة الخارجية للمؤسسة هي كل الأطراف و العناصر و الأشياء التي تكون خارج أسوار المؤسسة، و هذا يعني أن كل ما هو خارج عن نطاق البيئة الداخلية للمؤسسة فهو ضمن البيئة الخارجية أي هو الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة و تتعامل معه من أجل إنجاز خطط و برامج العمل لتحقيق أهدافها و هي تتكون من العملاء و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها و المنافسين و جماعة التأثير أو الضغط المتواجد و كل من له علاقة بالبيئة العامة الخاصة¹.

و يهدف التشخيص الخارجي للمؤسسة إلى تأكيد المؤسسة قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية، و الاستفادة من الفرق و التعامل الفعال مع القيود و التهديدات، و هذا

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسة المعاصر، الدار الجامعية 2007-2009، ص 250.

من خلال التعرف على العناصر الخارجية للمؤسسة و الفهم الجيد لما يؤثر على كيانها و مستقبلها.¹

2-تعريف التشخيص الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

نستنتج مما سبق أن التشخيص الخارجي للمؤسسة هو عبارة عن عملية تحليل و دراسة معمقة لعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف الاستغلال الجيد للفرص المتاحة و تجنب التهديدات و التخلص من العقبات التي تعرقل نشاط المؤسسة، بغية الوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية

حسب أبعاد نموذج PESTEL و هو الشائع في هذا المجال يتم تصنيف البيئة الخارجية، فهذا النموذج لا يهتم بالتفصيل الممل للمكونات، بل يقوم بجمعها في شكل حزم متقاربة من ناحية معيار ما يقربها إلى بعضها البعض.

يقسم هذا التصنيف مكونات البيئة الخارجية إلى ستة مجموعات²، وهي:

1-البعد الديمغرافي

إن للعامل الديمغرافي أثر كبير على نشاط المؤسسة و مستقبلها، و ذلك بارتباطه بحجم الأسواق و تطورها و الآمال المتعلقة بها، و يتم القيام بمقارنة البعد الديمغرافي لبيئة المؤسسة

¹ محمد عثمانوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 51.

² Jean Pierre : Op. Cit.PP.19-28.

من خلال مؤشرات معينة، على غرار: حجم السكان، هرم الأعمار السكان و فئاتهم، توزيع الدخل. و كل هذه العوامل تجعل أمام المؤسسة خيارات متعددة يلتزم عليها دراستها جيدا، و من خلال المعطيات المجمعة حول البعد الديمغرافي يمكن وضع عدة قرارات واعية.

2- البعد الاقتصادي

الهدف من وجود المؤسسة هي قيمتها الاقتصادية، و يرتبط هذا البعد بمختلف أوجه نشاط المؤسسة التي تسعى لإيجاد القيمة المضافة، و يقاس عادة هذا البعد بجملة من مؤشرات و أهمها: الدورات الاقتصادية، نسب الفائدة، نسب التضخم، السياسات المالية و البنكية، نسب البطالة، أساليب العيش و معدلات الاستهلاك... إلخ، و تقوم المؤسسة بجمع بيانات عميقة و تحللها بخصوص كل هذه المؤشرات لتوفير المدخلات الأساسية التي تغذي بها قراراتها الاقتصادية، التي هي أهم القرارات المرتبطة باستمرار المؤسسة.

3- البعد التكنولوجي

التكنولوجيا هي أحد أهم الرهانات التي تحيط بالمؤسسة، ووجود التكنولوجيا يرتبط بمختلف وظائفها. و لقد أصبح لهذا البعد ميزة تنافسية تساعد المؤسسات على النجاح و التفوق في مضامير معينة لا ترتبط بالضرورة بالمنتج. و يتم قياس هذا البعد من خلال عدة مؤشرات، أهمها دورة حياة التكنولوجيا ووتيرة التجديد، و على المؤسسة جمع المعطيات باستمرار حول التكنولوجيا المستقبلية و آفاق الابتكار التي قد تهدد بقاء المؤسسة مستقبلا، و أيضا على المؤسسة حفظ حقوق ملكيتها الفكرية على تكنولوجيتها و حمايتها من السرقة من طرف

المنافسين، و لهذا البعد مؤشرات يظهر من خلالها كالجودة و الاستخدامات المبتكرة و الجديدة للمنتجات..... إلى غير ذلك.

4-البعد الإجتماعي

لهذا البعد ارتباط بالعلاقات الاجتماعية بين البشر في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، و الثقافة السائدة أيضا، و لهذه العوامل تأثير على مستقبل المؤسسة و مصيرها. و يقاس هذا البعد من خلال عدة مؤشرات التي تظهر في : الجنس، التنوع، الزمن المخصص للعمل، العادات و التقاليد، القيم الأخلاقية... و لهذه القيم انعكاس مثالي على ثقافة المؤسسة، و ربما تشكل ثقافة متماثلة أو متناقضة لها، و في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تسعى لتحقيق الانسجام بين الثقافتين: الرسمية و غير الرسمية.

5-البعد السياسي

الدولة هي الوعاء السياسي الذي تنشط فيه المؤسسة، و بالتالي تنطبع هذه الأخيرة و تتأثر بطبيعة الممارسات السياسية التي تميز الدولة التي تنشط بها. و لهذا البعد مؤشرات عديدة تظهر في تحديد شكل علاقة السلطة بين المؤسسة و بيئتها، و من هذه المؤشرات: طبيعة النظام السياسي، مدى حضور و قوة المجتمع المدني، مدى تدخل الدولة في الاقتصاد، طبيعة العلاقات الرابطة بين المؤسسة و السلطات العامة و حدود التحرك المسموح به....إلخ.

6- البعد القانوني و التشريعي

يتمثل هذا البعد في جملة النصوص القانونية و التنظيمية و المؤسسات و هيئات الرقابة و الضبط التي لها دور محكم في ميدان النشاط بين المؤسسات. و لمؤشرات هذا البعد دور كبير حيث يضغط على المؤسسة بتحديد إطار لها بالقيام بما هو مسموح به من الممارسات، و ربما يكون هذا الإطار ميزة تنافسية و قد يكون عكس ذلك. و لهذا البعد تتدرج عدة مؤشرات، أهمها: التشريع الاقتصادي، تشريعات حماية المستهلك، التشريعات المالية..... إلخ.

المطلب الثالث: الهدف من التشخيص الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

هناك عدة أهداف تتجم عن تشخيص الخارجي للمؤسسة، نستعرض منها فيما يلي:

7- فهم تأثير العوامل الخارجية في مستقبل المنظمة (Macmillan, Tompose,2001,95)

8- التغيرات العامة في بيئة الأعمال العامة و انعكاسها على المؤسسة.

9- التغيرات المتعلقة بالصناعة بحد ذاتها و التعرف على الأنشطة التي يقلدها المنافسون و الأحداث الخارجية الخاصة ذات المساس المباشر بالمؤسسة، وفقا لذلك فإن تشخيص البيئة الخارجية و تحليلها يشمل تشخيص و تحليل مستوى البيئة الكلية و البيئة التنافسية الذي سيحدث مدى التغيرات في تلك العوامل.

التحليل الخارجي يقضي على تشخيص الفرص و هي الظروف و الأحداث الخارجية

التي توفر فرص للمنظمة من أجل الحصول على مبتغى المؤسسة و تشخيص

التحديات التي تمثل قوى و عوامل و مواقف خارجية تؤدي إلى مشاكل أضرار للمؤسسة

أو تضعف من قدرتها في تحقيق أهدافها.¹

المطلب الرابع: النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي

يوجد العديد من الطرق و الأساليب المتبعة لتحديد الفرص و التهديدات التي قد تأتي من البيئة

الخارجية العامة و الخاصة للمؤسسة الاقتصادية، و نستعرض أهمها في ما يلي:

1-القوى التنافسية الغير مباشرة: (تحليل البيئة العامة) Macro-environnement

يتكون محيط العام للمؤسسة من مجموعة القطاعات و الميادين ذات الصيغة العامة، و هنا

يتعلق الأمر بالظرفية السياسية، التوجيهات و السياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، و

الوضع الاقتصادية للدولة و باختياراتها التكنولوجية و الإستراتيجية، و كذلك السياق

الاجتماعي الثقافي، و يمكننا أن نلخص هذه النقاط في معرفة و تحليل السياسة التنموية من

طرف الدولة في مختلف المجالات و مدى تأثر هذه السياسات من طرف المحيط العالمي.

من المعروف في الغالب المؤسسة لا تتأثر مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه أحيانا يؤثر بشكل

كبير في نشاط المؤسسة. و الأحداث التي تحدث خارج المؤسسة يمكن لها أن تؤثر بالسلب أو

الإيجاب في نشاط المؤسسة، و لهذا على المؤسسة أن تكون على دراية بما يجري في محيطها،

لكي تقوم بتحليله فيما بعد و تستخلص الفوائد و تحتاط من المخاطر.²

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة، دار جليس الزمن للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2014، ص 32.

² طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-

أ- البيئة السياسية و القانونية

مهمة المؤسسة هي البحث عن أفضل الوسائل التي تسهل عليها تحقيق أهدافها، و على الذين يصوغون القوانين و المعايير وضع القواعد التي تضمن للمؤسسة قدرتها على المضي قدما لتحقيق النتائج المرجوة، بطريقة شرعية و مقبولة لدى المجتمع و تساعده في تلبية احتياجاته.

ب- البيئة الاقتصادية

إن التنبؤات و التوقعات في المجال الاقتصادي مهمة جدا، و هذا راجع إلى تأثيرها في الأعمال، الصناعة، الزبائن و عموما تكون المعلومات الاقتصادية متاحة بسهولة، على الرغم من أن هذه المعطيات قد تأتي بمعلومات عامة جدا و ليست معلومات اقتصادية مفصلة. و المؤسسة تعمل في نظام اقتصادي به خصائص و عناصر الذي يظهر من خلال البيئة الاقتصادية كالدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية و المالية للدولة و المناخ العام للاستثمار.

ت- العوامل الاجتماعية

للبيئة الاجتماعية تأثير جد مهم و بالأخص إذا كان من ناحية الطلب على منتجات المؤسسة، و أيضا على القيم و القواعد و الممارسات للعاملين داخل المؤسسة، و من خلال دراسة البيئة الاجتماعية يظهر لنا ما يلي:

- الزيادة السكانية تمثل فرصا لمؤسسات الأعمال و ذلك لزيادة الطلب على المنتجات، و كذلك زيادة عدد المواليد يفتح أسواق جديدة أمام العديد من المؤسسات.
- توجه المرأة للعمل و زيادة الأمر الذي تقوم به يزيد من الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من القيام بدورها من جديد، و دور المرأة في زيادة القرارات الشرائية، زيادة تخذ الأسرة.
- زيادة مستوى التعليم يؤدي إلى زيادة الطموحات و التطلعات للأفراد نحو المنتجات أو نحو العمل، و أيضا توفير بيئة عمل جيدة و مستقرة و زيادة الدخل و الطلب.
- زيادة الإهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها استراتيجيات معينة ل(الرقابة الإدارية، السلامة و الأمن في المنتجات، حماية البيئة و الإعلانات التي تمارسها المؤسسة....).

ث- العوامل التكنولوجية

إن البيئة التكنولوجية جد معقدة و متشابكة لهذا فهي بحاجة إلى تخطيط و توجيه و رقابة، و قياس مدى تأثيرها و تأثيرها في النظم التشغيلية و الإنتاجية. فأغلب المؤسسات تعتبر التكنولوجيا المتعلقة بعملها، و ذلك لتطوير خدماتها و منتجاتها، و التكنولوجيا تتعلق بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

هنا بعض العوامل التي تؤثر سلبا و إيجابا على البيئة التكنولوجية:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.

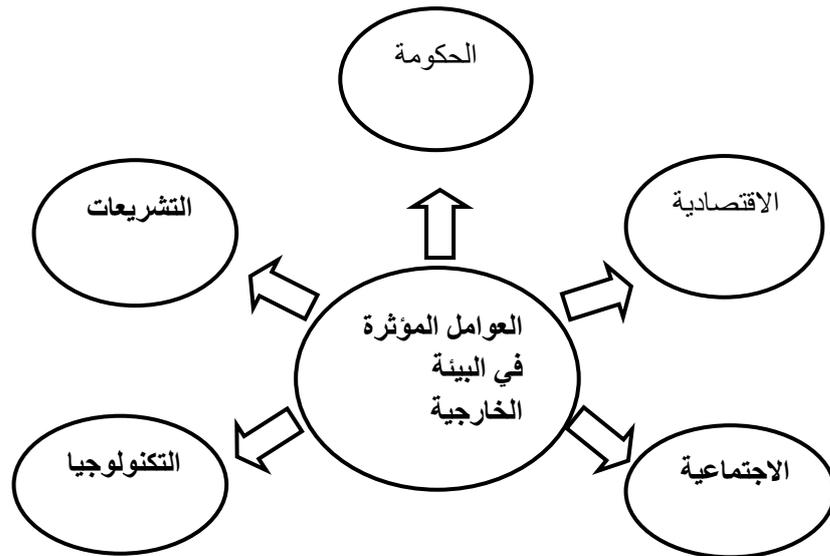
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.

ج- العوامل الدولية (القيمية)

هي تلك القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية و القارية و العالمية، و كذلك طرق التعاون و الالتزامات بينها و القيم السائدة لديها و الثقافة التي تعمل بها و يتمثل هذا في المؤسسات المحلية و الوطنية، و بالأخص التي تعمل في الميدان نفسه.

نوضح أهم العناصر الخارجية المؤثرة على المؤسسة في الشكل أدناه:

الشكل (06): العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية



و الجدول التالي أهم العوامل المؤثرة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

الجدول(01): بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

الدولية	السياسية/القانونية	التكنولوجية	الاقتصادية	الاجتماعية
القوانين الدولية	تعليمات حماية التجارة	مجموع إنفاق الدولة والبحث والتطوير	اتجاهات إجمالي الناتج القومي	التغيير في نمط الحياة
قرارات الأمم المتحدة	قوانين حماية البيئة	مجموع إنفاق الصناعة والبحث والتطوير	معدلات الفائدة	التوقعات المهنية
قرارات صندوق النقد الدولي	قوانين الضرائب	تركيز الجهود التكنولوجية	عرض النقود	نشاط المستهلكين
الانفاقات الدولية	حوافز خاصة	حماية الاختراع	معدلات التضخم	معدل تكوين الأسرة
اتجاهات الشركات العالمية	تعليمات التجارة الخارجية	السلعة الجديدة	مراقبة الأجور و الأسعار	التحول الإقليمي في السكان
قرارات الأقطار	الاتجاه نحو	السلعة الجديدة	مراقبة الأجور و	توقعات الحياة

الكبرى	الشركات الأجنبية	الأسعار	
الحروب و الكوارث العالمية	قوانين التوصيف	تطورات جديدة في نقل التكنولوجيا من المعمل الى السوق	رفع و خفض قيمة العملة
	استقرار الحكومة	تحسين الإنتاجية من خلال المكننة	توافر الطاقة و كلفتها
			الدخل الفردي
			معدلات المواليد
			معدل نمو السكان

المصدر: كاظم نزالر الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 139.

2- تحليل القوى التنافسية المباشرة: نموذج بورتر للقوى الخمس

microvironement

تتوقف طبيعة و قوة المنافسة في الصناعة حسب بورتر Porter على خمس عوامل:

- تهديد الداخلين الجدد.

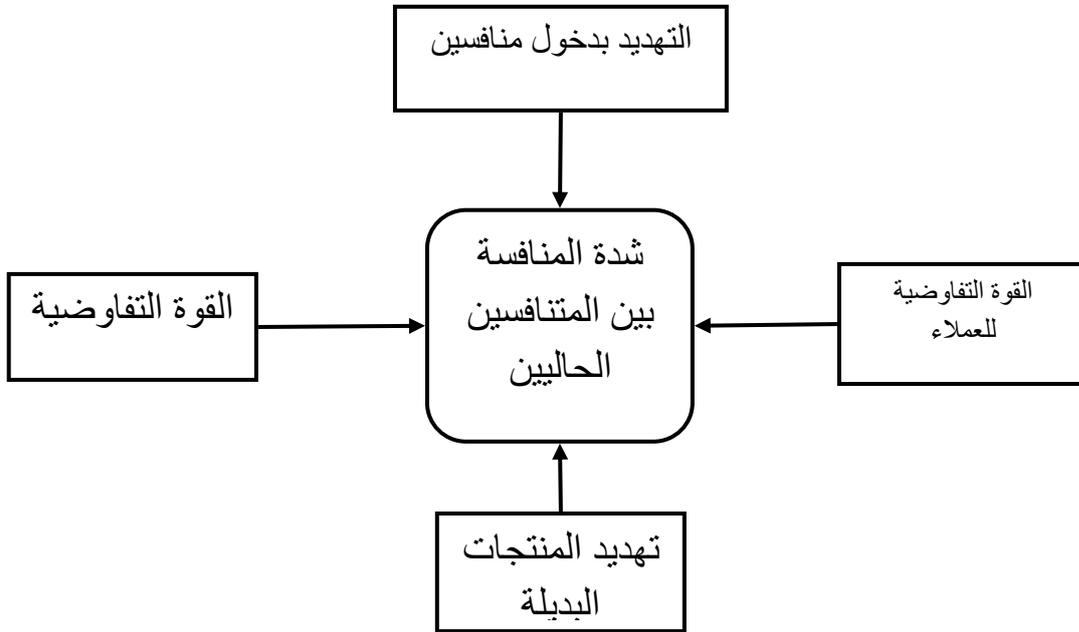
- تهديدات منتجات أخرى و البديلة.

- ظهور منافس قوي مشارك في المنافسة.

أي تعديل استراتيجي يمكن له أن ينتج من خلال هيكل الصناعة الذي تعتبر

الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية فعالة للمنافسة،

الشكل (07): القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي



المصدر: Michael Porter, Competitive strategy technique for analyzing industries and

competitors, free the press, New York, United states of America, 1998, p4.

أ- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

يتميز وجود داخلين جدد إلى صناعة ما بإضافتهم لقدرات جديدة، بهدف الحصول على حصة

بالمسوق، و منافسة الشركات الكبيرة في الموارد. و يستغل الداخلين الجدد إلى الصناعة بوجود

ضوابط و قيود الدخول إلى الصناعة، و تشمل في:

أ-1- اقتصاديات الحجم:

و يقصد بهذا أن الإنتاج ذات الأحجام الكبيرة تجعل تكاليف وحدة الإنتاج منخفضة بحيث تصبح منافسة. و اقتصاديات الحجم تعتبر عائقاً أمام الداخلين الجدد إلى الصناعة لأنها تجبرهم على تواجدهم بحجم اقتصادي كبير و قدرتهم على مواجهة المخاطر القادمة من طرف المنافسين القدامى.

أ-2- تميز المنتج

يدل تميز المنتج إلى أن المؤسسة القائمة فعلاً يوجد لديها شهرتها التجارية، و امتلاكها لعملاء مخلصين و هذا بفضل الجهد المتواصل و الفعال في الإعلان عن المنتج و تقديم خدمة متميزة للعملاء و تميز أداء المنتج، هذا ما يسبب عرقلة للداخلين الجدد، فتجبرهم على إيجاد طرق و وسائل فعالة لتجاوزها و التغلب عليها و محاولة منافسة المنشأة القائمة و استدراج العملاء لصالح منشأتهم.

أ-3- الموارد المالية المطلوبة

تتطلب بعض الصناعات أموال ضخمة من أجل أن تبدأ في أعمالها، في ظل وجود عدة مخاطر حتى بوجود سبل الحصول على الأموال اللازمة من عدة مصادر مختلفة و تكمن هذه المخاطر في كيفية استخدام هذه الأموال و تحقيق العائد المناسب لها.

أ-4- تكاليف التحول

تعتبر تكاليف التحول من العوائق التي تآرق الداخلين الجدد إلى الصناعة، و تتمثل تكلفة التحول في عدة عناصر، منها:

- تكلفة التحول من استخدام منتج معين إلى استخدام منتج لمورد آخر، و قد تصاحب تلك التكلفة الاتصال و تكلفة المخاطر استخدام الجديد.
- تكلفة إقامة و تدعيم علاقة جديدة بمورد جديد.
- تكلفة عمليات إعادة تدريب و تأهيل العاملين استعدادا لإنتاج أو تسويق المنتج الجديد.

عند ارتفاع التكلفة على الداخلين الجدد إلى الصناعة فهذا يستدعي الانسحاب جملة واحدة من هذه الصناعة أو صبرها و محاولتها على البقاء مع العمل على تحسين أداءها و خفض التكلفة حتى يتسنى لهم البقاء في ظل تلك المنافسة الصعبة مع المنافسين القدامى في هذه الصناعة.

أ-5- الوصول إلى منافذ التوزيع

قنوات التوزيع تعتبر أيضا عائق يورق الداخلين الجدد إلى الصناعة و هذا في حالة خدمة هذه القنوات لمنتجات المنشآت القائمة فعلا، و يحاول الداخلين الجدد النفاذ إلى هذه القنوات و ذلك بتخفيضهم لأسعار المنتجات أو منح حوافز ترويجية للموزعين.

أ-6- التشريعات السياسية

تعتبر التشريعات الحكومية عائقا أمام الداخلين الجدد في صناعة ما، و ذلك بسبب مجموعة من الضوابط و السياسات، و من هذه الضوابط: قوانين البيئة المختلفة، ضوابط حماية المستهلك في مواقع الإنتاج المختلفة.

أ- المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي عامل رئيسي يؤثر في استعداد الزبائن بدفعهم السعر نظيرا للمنتج. و هذه الحساسية السعرية من جهة الزبائن على المرونة السعرية للطلب على المنتج، و إذا كانت هناك منتجات بديلة متشابهة تكون محدودية في الثمن الذي يتسنى للزبائن بدفعه و في هذه الحالة يكون الطلب مرنا فيما يتعلق بالثمن، و الزبون سيستجيب للثمن الأعلى بالتحول إلى المنتج البديل. و هناك ثلاثة عوامل تقيد البدائل للتسعير في الصناعة:

- مدى توفر المنتجات البديلة.

- خصائص السعر/ الأداء النسبية للبدائل.

- الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

ب- المنافسين الحاليين

يعتبر التركيز على دراسة المنافسين أمر جد هام من التشخيص و التحليل الخارجي، فبالنسبة لمعظم الشركات يتمثل المحدد الرئيسي للحالة الكلية للمنافسة و المستوى العام للربحية

في المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة. و نذكر بعض العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة و شدة المنافسة بين الشركات القائمة:

ب-1- تركيز البائعين

يشير هذا العمل إلى عدد المنافسين في الصناعة و أحجامهم النسبية، و مثالا على ذلك الشركة الاحتكارية زيروكس في مجال صناعة الناسخات في السبعينات، في هذه الحالة شركة واحدة هي التي تملئ السعر و لا يوجد المنافسين. و يحتمل وجود شركتين أو ثلاث صغيرة في السوق، بما لا يكفي لتنسيق السلوك التسعيري في وجود تنافس تسعيري محدود جدا.

ب-2- تنوع المنافسين

تعتمد الشركات على خصائصها لخوض منافسة سعرية حامية، فكلما كانت الشركات تتشابه في أهدافها و استراتيجياتها و هيكل تكاليفها، كلما ازداد احتمال التقاء مصالحها و ازدادت إمكانيات التعايش السلمي بينها.

ب-3- تميز المنتجات

من ناحية النشاط السلعي، يميل الزبائن إلى شراء على أساس السعر فحسب إذا لم تكن المنتجات متميزة كثيرا، و في هذه الحالات يكون السعر هو السلاح الرئيسي الوحيد فيتضرر هامش الربح بصورة خطيرة. و إذا كانت المنتجات مميزة بدرجة كبيرة، يمثل السعر عامل واحد

فقط من عدة متغيرات مؤثرة على اختيار الزبون، و يتحمل أن تكون المنافسة على الجودة و تصميم المنتج و الإعلان و الترويج بدرجة أساسية.

ب-4- معدلات نمو السوق

إذا كانت الأسواق تتمتع بالنضوج، هنا يصعب على الشركة أن تنمو إلا إذا تعدت على حصص السوقية للمنافسين، و هذا ما يؤدي إلى احتدام المنافسة

ت- القوة التفاوضية للزبائن

أهم شيء في العمل التسويقي هو إشباع حاجات الزبائن و تلبية رغباتهم، فهذا ما يستدعي مؤسسات الأعمال لجوئها إلى دراسة معمقة لتلك الحاجات و الحرص على تلبيةها. يمكننا تصنيف هؤلاء الزبائن إلى نوعين هما:

ت-1- المشتري الصناعي

هو ذلك الزبون الذي يشتري المنتج أو الخدمة بهدف استخدامه في عملية الإنتاج. و هذا النوع يمتاز بدرايته الجيدة للمنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق، و بالتالي له دور في التأثير على المؤسسات المنتجة لها.

ت-2- المشتري النهائي

المشتري النهائي هو ذلك الزبون الذي يشتري قصد تلبية حاجياته الشخصية، و هذا النوع يمتاز بتعدد خصائصهم و مقدرتهم الشرائية، و قدرتهم على التأثير في المؤسسات المنتجة تكون أقل من النوع الأول الذي يحرص على شراء المنتجات أو الخدمات أن تكون ذات جودة و سعر مناسب، و هذا ما يؤدي إلى خلق منافسة قوية بين المرسات المنتجة لتقديم الإراءات للمشتريين و تساومهم للحصول على أكبر قدر ممكن من الإغراءات.

ث- القوى التفاوضية للموردين

أي عملية إنتاج أو خدمة هي بحاجة إلى موارد أولية و تجهيزات أخرى، فيتطلب بناء علاقات متبادلة بين المؤسسة و مؤسسات أخرى، أو تلك الجهات التي تستورد منها المواد الأولية، لهذا تقوم مؤسسات الأعمال بدراسة و تحليل هذه العلاقة للتعرف على مدى تأثير الموردين في قطاع العمل الذي تمارس المؤسسة نشاطها لزيادة الأسعار أو تخفيض جودتها.

نستعرض حالات التي يمارس الموردون ضغوطهم على المؤسسة:

- وجود عدد محدود من الموردين لبيع المستلزمات المطلوبة.

- ارتفاع تكاليف التحول من مورد لآخر.
 - عدم وجود منتجات بديلة
- و يوجد أيضا حالات تمثل فيها العلاقة بين الموردين و المؤسسة فرصة يجب استغلالها:

- حصول المؤسسة على احتياجاتها بجودة عالية أو سعر أقل.
- الالتزام بمواعيد التسليم.
- تحمل نفقات التأمين و النقل.
- توفير احتياجات المؤسسة عند الأزمات.

ب- تحليل المركز التنافسي

يتوجب على المؤسسة أن تموقع مجالات نشاطها الإستراتيجية (DAS) و أن تقوم بطرح أربع أسئلة أساسية على نفسها لتحدد مجالاتها التنافسية، و هي:

- ما هو مستقبل مؤسستنا؟
- ما هي الوضعية التنافسية لمؤسستنا؟
- ما هي عوامل و مفاتيح النجاح لمؤسستنا؟
- ما هي الكفاءات المميزة التي تمتلكها مؤسستنا، أو التي يجب أن نتحصل عليها حتى نحسن من وضعنا التنافسي؟

و بالإجابة على هذه الأسئلة يظهر للمؤسسة تحديد مجالها .

يوجد عدد من المصفوفات الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها لتحديد مركزها التنافسي، سيتم ذكرها في المحور القادم.

لتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة عدة فوائد نذكرها فيما يلي¹:

- الوقوف على آثار المتغيرات الخارجية على المؤسسة و تشخيص العوامل المسببة لها و اتجاهاتها.
- تحديد التهديدات و المشاكل و المخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة و التي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن.
- تحديد الفرص و الطريقة التي تستطيع المؤسسة تعظيم حجم الفوائد الممكن الحصول عليها منها.
- كشف و إظهار الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير و الأمد الطويل.
- الوقوف على الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء كانت من ناحية الإجراءات الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على نشاط المؤسسة و ديمومتها.

¹ مجيد كخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 159.

- تكشف عن الالتزامات المترتبة على المؤسسة أو التي تترتب لها، و أية إجراءات عقابية محتملة تتخذ ضدها.

- المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و تعديل هذه الأهداف في وجود النتائج المستخلصة.

- تساهم في وضع خطة تنفيذية و البرامج المكونة لها.

تساهم في وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات أو مشاكل قد تحدث في المستقبل.

خلاصة

يتجلى مما سبق أن التغيرات التي تحدث خارج المؤسسة يكون لها تأثير عليها لهذا تهتم كل مؤسسة اقتصادية بكل الأحداث التي تكون خارج أسوارها و ذلك لمسايرتها. و عليه تم التطرق في هذا المحور بتعريف المحيط الخارجي للمؤسسة و مفهوم تشخيصه و كذلك مكوناته و النماذج التي يجب تتبعها و توضيح أهمية التشخيص الخارجي بالنسبة للمؤسسة و ذلك لكشف التهديدات التي تحملها البيئة الخارجية على المؤسسة و تحديد الفرص لتعظيم حجم الفوائد التي تعود لصالح المؤسسة الاقتصادية.

لابد من القيام بالتشخيص المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية و ذلك لمعرفة كل ما يحدث خارج أسوارها، لكي تحسن المؤسسة التصرف مع كل تلك الأحداث و مواكبة التطورات، من أجل السير الحسن للمؤسسة و ديمومتها.

المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسات الاقتصادية هدفها النجاح في عملياتها و أنشطتها و تعمل باستمرار على بناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و الازدهار، و تحسين أدائها في البيئة المتواجدة بها التي دائما في تغير، فعلى المديرين التمكن من التعامل مع هذه التغيرات الديناميكية للبيئة التي تحدث بشكل مستمر، و عليه فعلى المؤسسة الالتزام على التكيف مع هذه التغيرات لضمان بقاء المؤسسة في الأسواق.

و في هذا المحور سنتطرق لبعض مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي، و أدوات التشخيص الاستراتيجي و كذلك التحدث على أهمية تشخيص البيئة الخارجية و

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف الإستراتيجية

الإستراتيجية مشتق من la strategie و في اليونانية تسمى ب (strategos)، الكلمة منتقاة من العمليات العسكرية، حيث استخدم هذا المصطلح منذ قرون عدة في المجال العسكري، و هذه تعني تكوين التشكيلات و توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، و تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاء على العدو أو لتحسين الموقع¹.

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة الأقمشة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005- 2006، ص 9.

و نفس الشيء بالنسبة إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا الميدان هم المنافسون في مجال الأعمال، و على هذا الأساس سنقوم بذكر بعض المفاهيم الحديثة للإستراتيجية:

- تعريف توماس: تمثل خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية¹.
- تعريف فيليب: تمثل عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات و أهداف و استراتيجيات و خطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة².
- تعريف تومسون واستريكلانند: هي رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية داخليا و خارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية و تقويمها³.
- جليوك: قال عنها أنها عبارة عن اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة و تفوقها في السوق أو سقوطها و اختفائها، و من ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضل بما يتلاءم مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية⁴.

¹ بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³ بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁴ بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2- تعريف الإدارة الإستراتيجية

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن الإدارة الإستراتيجية هي عمليات تستعمل من أجل وضع و تطبيق تصرفات حتمية من أجل تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة تحت ظل البيئة الداخلية و الخارجية لمنظمة الأعمال. و تعرف أيضا على أنها فن و علم و تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات المتداخلة، و التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها¹.

إذا الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من الأساليب مرحلية تتخذها المؤسسة لمواجهة الصعوبات و التهديدات و معرفة الفرص بيئية و مراعاة نقاط الضعف و نقاط القوة الداخلية للمشروع، مع الحرص على الأهداف تماشيا مع سياسة هذا الأسلوب.

3 - تعريف التشخيص الإستراتيجي

للتشخيص الإستراتيجي عدة مفاهيم من طرف الباحثين، حيث أنه يشير التشخيص في سياقه الإستراتيجي، إلى عمل نشاط ظرفي يتمركز على العمل، مع تتبعه للطرق الاستدلالية من أجل الوصول إلى قناعات مختلفة تتماشى مع تسيير المؤسسة و هو عبارة عن مؤشر عقلي مهم و حاسم لواقع العمل و أوضاعه المختلفة، و هو يعتمد على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، و مراقبة قوة المنافسين و أداءهم التنافسي.

¹ بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

التشخيص الإستراتيجي هو عملية متكاملة مع الإستراتيجية من أجل اعطاء تفسيرات و تمثيلات و تصورات لإستراتيجية المؤسسة.

10- في حد قول A.C.Martinet عن التشخيص الإستراتيجي هو عبارة عن عرض

مؤقت مقبول ظرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليل و دراستهم للمؤسسة، بهدف

تصويرهم لبيئتها و من ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة و الحالية¹.

11- و عرفه Christian Paquay على حسب الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما الأنشطة التي تضلع فيها المؤسسة؟

✓ ما هي طموحات المؤسسة؟

✓ ما هي متطلبات السوق و المنافسة القائمة؟

12- كما قال خالد محمد بني حمدان على أن التشخيص هو الألية التي تستخدم لتقييم

و تشخيص الأوضاع القائمة و الظروف داخل المؤسسة و خارجها من خلال الإجابة

عن السؤال: "أين نحن الان"².

13- ويظهر M. Gervais، على أن التشخيص هم من بين المتغيرات المفتاحية

للمؤسسة و لبيئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج و الخلاصات،

فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل³.

¹ طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار الزوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص72.

³ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2005-2006، ص 82.

و في العادة يتعلق مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الإستراتيجي، فالتشخيص يعطي معلومات لازمة لعملية التغيير. و يمكن للتشخيص أن يكون سهلا و رتبيا و قد يكون صعبا و معقدا يستدعي مهارات عالية، و بالنسبة للتشخيص الإستراتيجي هو المرحلة الأولى من التخطيط، و تحديد الفرص و المشكلات التي تظهر في البيئة التي تعيش فيها و تعرف نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة. و بالتالي فالتشخيص الإستراتيجي أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

يتطلب التشخيص الإستراتيجي فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة. فمعرفة المؤسسة لبيئتها الداخلية فهذا يعني معرفة و كشف نقاط القوة و الضعف في أنشطتها ز مواردها المختلفة، و معرفتها للبيئة الخارجية و هذا يعني قدرتها على تحديد الفرص و التهديدات المحتملة، و أفضل الطرق للتماشي مع متغيرات البيئة هي تعزيز أوجه القوة و التخلص من نقاط الضعف، و وضع خطط و استراتيجيات تحول الصعوبات إلى منافع لصالح المؤسسة.

ت - مراحل التشخيص الاستراتيجي

من أجل وضع عملية التشخيص الاستراتيجي يجب المرور على عدة مراحل¹:

- تحديد فهم طبيعة المحيط.

- تحديد آثار المحيط.

- تحليل قوى المنافسة.

¹ بلقاسم كامط، حسين شتونة، محمد الطاهر بوليفة، التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري و الواقع العملي- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالوادي، مذكرة ماسر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018-2019، ص 4.

- تحديد الموقع التنافسي.

تحديد الفرص و المخاطر

"المطلب الثاني: أدوات التشخيص الإستراتيجي

يوجد العديد من الأدوات و النماذج التي تستخدم في مجال التشخيص الإستراتيجي، و كونها كثيرة جدا سنعرض هنا أبرزها نموذج SWot لتحليل البيئة الخارجية و البيئة الداخلية التي تساعد المنظمة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، و المصفوفات من أهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة و دراسة توازن المنظمة من حيث المردودية المالية و الثنائية (سوق/منتج) و أبرزها BCG، ADL، Mackinesy، و هي أسلوب تحليل المحفظة:

1-التشخيص البيئي باعتماد نموذج swot

يطلق على SWot بالتحليل الرباعي و هو عبارة عن أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف و كذلك الفرص و التهديدات على للمؤسسة ووضعا محل الدراسة و التحليل، فهي تعتمد على منبع القوة و الفرصة المتاحة لصالح المؤسسة، و توجد بها أربع عناصر أساسية وهي:¹

• S: Strengths: هي العناصر و العوامل التي تمثل نقاط القوة و ميزة عن

المنافسين.

¹ بن علي أمينة، عبد الجليل مقدم، تحليل إستراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال swot دراسة حالة مؤسسة فينوس لمواد التجميل (Venus))، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد 6 جوان 2018.

• Weakness: W: هي نقاط الضعف التي تخفض الميزات مقابل المنافسين في

نفس القطاع.

• Opportunities: O: و تعني تلك الفرص التي يمكن استثمارها و الاستفادة

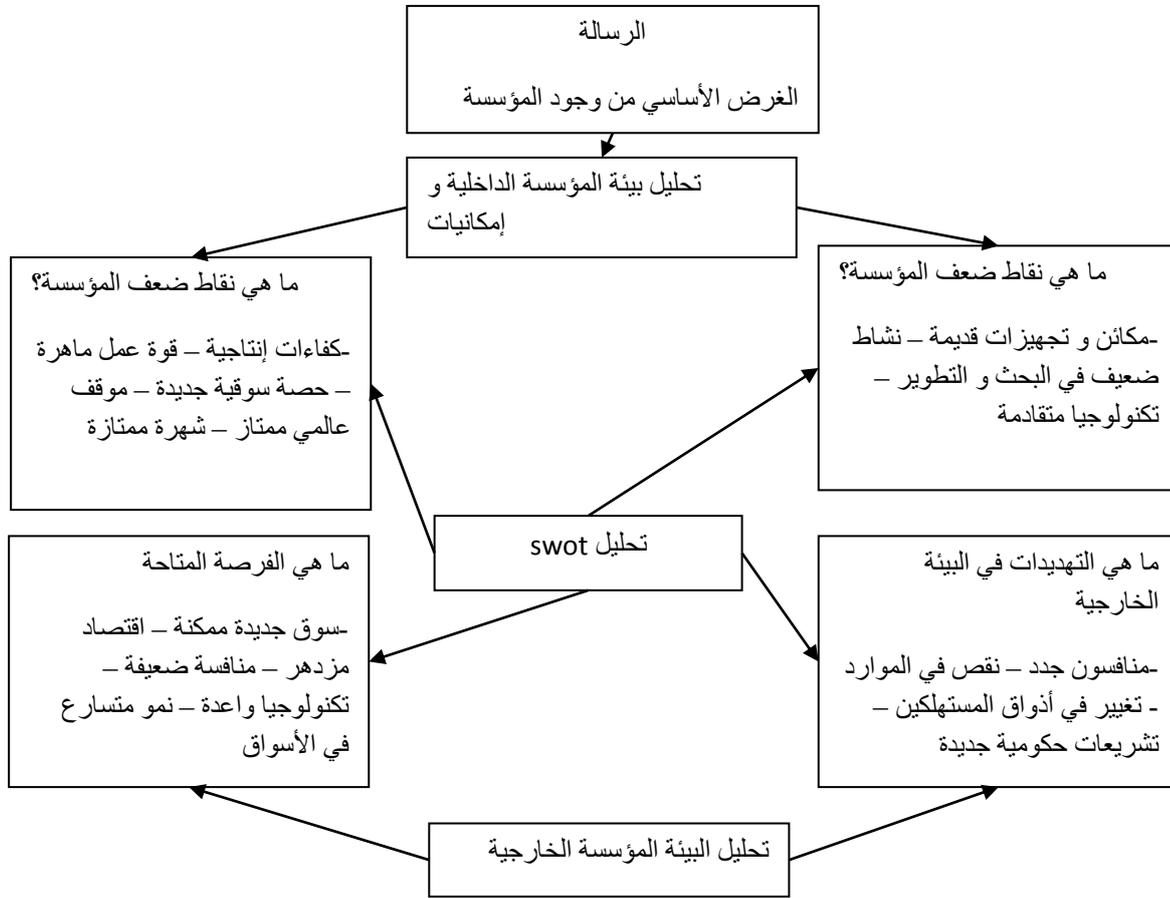
منها.

• Threats :T: و يقصد بها التهديدات أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة¹.

و نلخص مضامين عناصر مصفوفة swot في المخطط التالي:

¹ بخدة شهرة زاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن و تحليل سوات swot في تطور التخطيط الاستراتيجي دراسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، ص 53.

الشكل (08): مخطط عناصر المصفوفة swot



المصدر: مبارك بوعشة و غربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWot كإلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، جامعة عباس لعزوز خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد 1، 2017.

هذا المخطط يوضح لنا أن المؤسسة يقوم بتحليل العناصر الإستراتيجية في بيئتها الداخلية من أجل التعرف على نقاط قوتها لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها.

و تستغل المؤسسة معرفتها لنقاط القوة في اقتناص الفرص في بيئتها الخارجية، و تستغل نقاط الضعف و التهديدات التي تقف حاجز لاقتناص الفرص الجديدة فتقوم بالتأقلم التكيف و السيطرة على هذه التهديدات¹.

فتحليل SWOT يساعد على الموازنة بين العناصر الإستراتيجية و تحقيق الإدارة الإدارة الإستراتيجية الفعالة للمنظمة².

و كذلك يساعد المؤسسة بتقييم أدائها مقارنة بمنافسيها، و الشكل التالي يمثل مصفوفة

:swot

الجدول: (02) مصفوفة Swot

	نقاط القوة	العوامل الداخلية
نقاط الضعف	استراتيجيات	العوامل الخارجية
استراتيجيات	استراتيجيات	الفرص
استراتيجيات	استراتيجيات	التهديدات

لتحليل SWOT و استعمالها في تقييم الأداء يجب مزج مجموعة من الأسئلة و الإجابة عليها

لتساعد هذه الإجابات على تقييم أداء المؤسسة و تتمثل في:

✓ بماذا تتميز المؤسسة؟

¹ مبارك بوعشة، غربي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² براهيم عثمان، واقع ممارسة التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالولاية المنتدبة - تقرت، ص 66.

✓ ماهي الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة أفضل من أي وجهة؟

✓ كيف ينظر السوق إلى نقاط القوة المتواجدة بالمؤسسة؟

✓ ما المتغيرات التقنية التي تهدد المؤسسة؟¹

2- نموذج مجموعة بوستن الاستثمارية BCG:

المجموعة الاستشارية لشركة بوستن تعد الرائدة في استخدام هذه المصفوفة، و تسميتها ب BCG هي اختصار ل Boston Consulting Group و الهدف من إنشاءها هو تحقيق التكامل بين استراتيجية التمويل و الإستراتيجية التنافسية و إستراتيجية الاستثمار و الامتياز بين البدائل الاستثمارية.²

توضح هذه المصفوفة نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي ترجوا تحقيقها، و كان ظهور هذه المصفوفة و محيط غير معقد و محدودية في الأسواق " الولايات المتحدة الأمريكية" و تم القيام بتوزيع الأنشطة الإستراتيجية وفق مصفوفة BCG على أربع خانات باتخاذ بعدين استراتيجيين هما: معدل نمو المصفوفة و الحصة السوقية.

➤ **معدل نمو السوق:** وهو نسبة نمو السوق الوحدة الإستراتيجية نفسها، و

له عدة طرق لحسابه مثل نسبة زيادة الطلب على هذه الوحدة و نسبة

زيادة المبيعات.

¹ براهيمي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 66

² براهيمي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 67.

لمعدل نمو السوق أهمية كبيرة لأصحاب BCG عند وضع الإستراتيجية فهذا المعدل يدل على المرحلة التي تتواجد بها الوحدة الإستراتيجية من دورة حياتها.

➤ **الحصة السوقية:** و يعني بها "وزن أو حصة" الوحدة الإستراتيجية في السوق فالحصة السوقية تمنح فكرة عما تملكه الوحدة الإستراتيجية من أفضليات و مزايا بالمقارنة مع المنافسين، و يتم تحليل الحصة السوقية بالمقارنة مع المنافسين (النسبية) بالاعتماد على الوحدات الإستراتيجية المنافسة و تكون الحصة السوقية في شكل حصة من السوق.

الشكل التالي يبين مصفوفة BCG:

الجدول (03): مصفوفة BCG

عالي نمو السوق منخفض	النجوم: ✓ نمو كبير ✓ احتياجات مالية مرتفعة ✓ التدفقات المالي (0) حالة توازن	علامة الاستفهام: ✓ وجود فرص للنمو ✓ احتياجات مالية ضخمة ✓ التدفقات المالية (-) حالة عجز
	البقرة: ✓ نمو منخفض ✓ احتياجات مالية قليلة ✓ تدفق مالي (+) فائض في السيولة	الكلب: ✓ نمو منخفض ✓ احتياجات مالية قليلة ✓ التدفق المالي (0) حالة توازن سلبي

منخفض الحصة السوقية عالي

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2004 - 2005.

شرح الخانات الأربع لمصفوفة :

أ- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام

هي تلك المنتجات التي لها الحصة السوقية المنخفضة، و هنا توجد طاقة كامنة في السوق لم تتبدد و نمو متزايد في الطلب الكلي الحالي و المتوقع في نفس الوقت، فيظهر لنا أداء سيء و غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال من أجل علاج هذا الوضع فالمؤسسة بحاجة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق، فهذا يستدعي اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية، و البحث عن مصادر إضافة للتمويل.¹

ب- أنشطة النجوم

هذا الوضع يشير إلى ارتفاع في كل من الحصة السوقية لمنتج المؤسسة و معدل نمو السوق المنتج.

ت- منطقة البقرة الحلوب

تعرفت الوحدات أو المنتجات التي تقع في المربع الثالث بالمنتجات المدرة للنقود.

ث- منطقة الكلاب:

هي منطقة خاصة بمنتجات ذات حصة سوقية في معدل نمو منخفض و مكانها في سوق في معدل نمو منخفض لأجل هذا هي تستهلك استثمارات قليلة و توفر تدفقات نقدية في ان واحد و في الغالب يتم شطبه و تصفية هذه المنتجات.²

¹ براهيمي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² براهيمي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 69.

3- مصفوفة ADL و مصفوفة ماكان

أ- مصفوفة ADL

لهذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين:

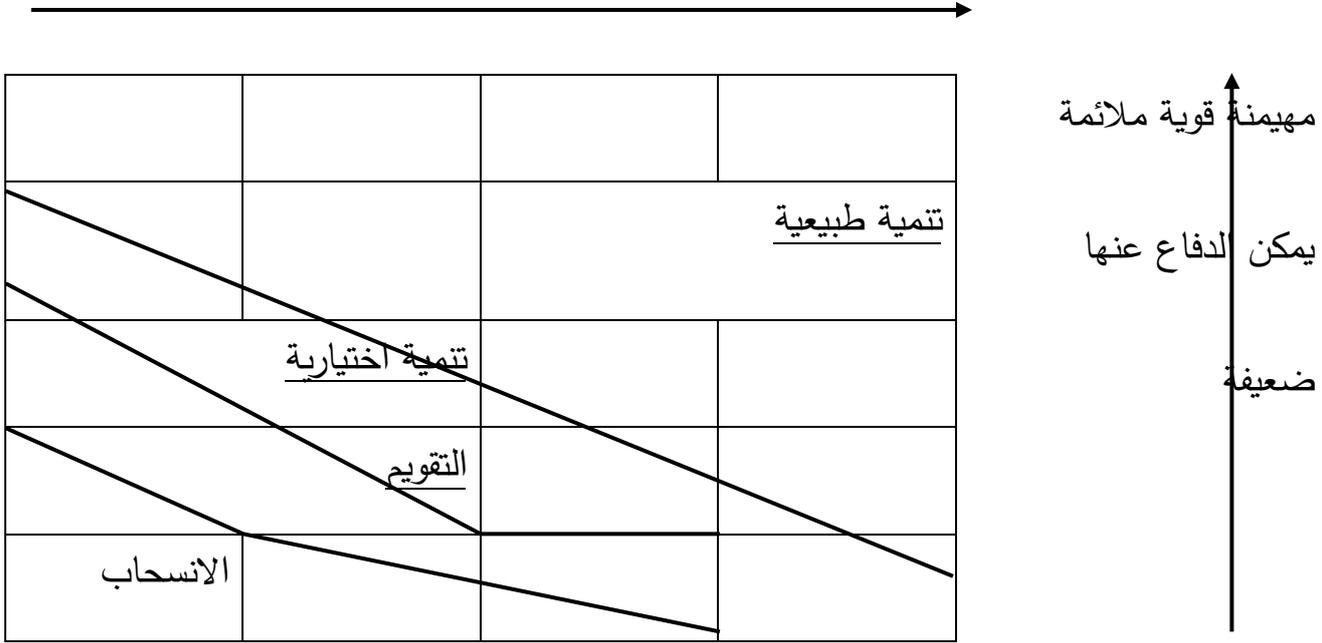
✓ درجة نضج (جاذبية القطاع).

✓ الوضعية التنافسية.

تختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة BCG و يظهر ذلك في اختبار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية و جاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (انطلاق- نمو- نضج- زوال) في حين تقدر الوضعية التنافسية حسب مصفوفة ADL و ذلك من خلال تفحص حصة السوق النسبية، و تقييم نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية الخاصة بالمؤسسة.¹

¹ براهيمي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الشكل (09): مصفوفة ADL



المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008، ص 216.

الشكل يوضح أن المؤسسة تتبع الإستراتيجيات التالية:¹

1-النمو الطبيعي: تقوم المؤسسة هذه الإستراتيجيات لمواصلة الاستثمارات و المحافظة

على وضعيتها التنافسية، و هذه الإستراتيجيات قابلة للتطبيق في كل مراحل حياة

النشاط، و بالأخص عندما تكون المؤسسة تنشط في سوق يتميز بالنمو و المنافسة.

¹ براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، حالة مؤسسة: عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 32.

2- النمو الاختياري: تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة ذات وضعية تنافسية متوسطة و

الضعيفة أيضا، و الغاية منها هو بلوغ وضعية تنافسية أفضل و بالتالي عائد أفضل.

3- الإهمال: و هذه الإستراتيجية تكون للأنشطة ذات العائد الضعيف و الوضعية التنافسية

ضعيفة، في وضع يزداد فيه الخطر و تقل فيه المردودية عندما تحاول المؤسسة البقاء

في هذه الأنشطة.

4- مصفوفة ماكينزي:

قائمة إدارة ماكينزي للاستشارات Mckinsey بالتعاون مع شركة جنيرال إلكترونيك

GE بتطوير نموذج أعمال طبقت لأول مرة لشركة جنيرال إلكترونيك و عرفت

لاحقا بمصفوفة GE و لقد تفادت هذه المصفوفة نقاط الضعف التي ظهرت في

نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG، و تتضمن مصفوفة ماكينزي تسعة

مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما:¹

5- جاذبية الصناعة.²

6- قوة الأعمال أو ما يطلق عليه المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات.

الشكل التالي يوضح مصفوفة جنيرال الكتريك:

¹ صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2016-2017، ص 140.
² نعمة عباس خفير خفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة، الأردن، الطبقة الأولى، 2010، ص 171.

الشكل (10): مصفوفة جينرال الكتريك - ماكينزي -

المكانة التنافسية:

ضعيفة متوسطة قوية

مرتفعة

متوسطة

منخفضة

		←	
	I	I	S
	I	S	H
	S	H	H
↑			

I: الاستثمار / النمو، S: الاستثمار الانتقائي، H: الحصاد / التجر

المصدر: وائل محمد إدريسي، طاهر محسن الغالبي، العمليات، دار وائل، الأورن،

الطبعة الأولى، 2011، ص 93.

الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا، و منها إستراتيجيات

الاستقرار ثم التحول و التخلص من النشاط أو تصفيته.

تتكون مصفوفة ماكينزي من محورها حسب قوة و ضعف كل بعد من ثلاثة مناطق رئيسية

تتشارك الخانات الثلاثة لكل منطقة في إستراتيجيات معينة و هي:¹

1- المنطقة الأولى

تتواجد بهذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية و متوسطة و الوضعية التنافسية القوية

و المتوسطة و على المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، و زيادة الاستثمار في هذه الأنشطة، و تعد

¹ براهمي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص73.

الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG و منها إستراتيجيات النمو السريع.

2- المنطقة الثانية

في هذه المنطقة ينبغي على المؤسسة أن تتخذ في أنشطتها موقف الحذر، فعند توفر بعض الموارد للمؤسسة فعليها أن تنفقها على رفع قيمة و تنمية و تطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع أخذ الحذر نحوها، و هذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي في خانة التردد مصفوفة BCG . و إن لم تفعل المؤسسة ذلك فإنها تأخذ بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

3- المنطقة الثالثة

فهذه المنطقة تضم الأنشطة ذات المعدل الضعيف أو المتوسط في درجة جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية و في هذه الحالة لا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات، و في العادة تتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بأخذ مسار الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة من الإنفاق.

المطلب الثالث: أهمية التشخيص الإستراتيجي و أغراضه

1-أهمية التشخيص الإستراتيجي

المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي تبحث دائما عن أدوات تساعد في التمكن من رقابة الإستراتيجية شبة دائمة، تنقذها من الحالات المفاجئة و تساعد في تحسين القيادة و التمكن من سرعة التصرف، فتسيير عملية التشخيص الإستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، فهي عبارة عن مراجعة دورية منتظمة.

تهدف عملية التشخيص الإستراتيجي إلى معرفة مدى تحقيق الأداء في المؤسسة و مدى تلاؤم المؤسسة مع المحيط الذي تتواجد به، و يقوم أيضا بدراسة العوامل الداخلية و الخارجية التي تساعد أو تعرقل النمو السليم للمؤسسة¹.

و تبرز أهميته أيضا في:

- 14- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة.
- 15- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
- 16- تحديد القدرة المميزة للمؤسسة و التي تعرف على أنها القدرات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة و العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات و الإمكانيات لإنجاز الهدف.

¹ طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 37.

17- يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.

18- معرفة نقاط القوة و الضعف الداخلية، الفرص و التهديدات الخارجية و هذا يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها و المحيط الذي حولها.

19- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، و مدى الإستفادة منها من اتجاهات هذه العوامل، بدرجة تأثير كل منها.

20- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة و جعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة.¹

2- أغراض التشخيص الإستراتيجي

على المديرين أن يتخذوا غرضهم من التشخيص هو تشخيص بيئات مؤسسية متعددة، و فيها يتم فهم المهام الأساسية للقيام بالتشخيص وكذلك تؤدي المؤسسات عملياتها فيها، و عليه فالغرض من التشخيص الاستراتيجي هو تأمين ما يجب القيام به من أجل الحفاظ على الانتظام، و لتمكنها من رؤية أية مشكلات طارئة كما تبدو. و كذلك الأخذ بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير و التقييم و المناقشة.

و أكد آخرون أن الغرض من تحليل المنافسة الخارجية للمؤسسة هو تحديد الفرص و التهديدات، و تحليل بيئة عمليات المؤسسة الداخلية هو تحديد جوانب تمكن المؤسسة وضعها، و من ثم انتقاء استراتيجيات بناؤها قائم على أساس جوانب القوة و

¹ حياة حمايزية، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية -دراسة حالة: مؤسسة BATICIM-، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسير، 2013-2014، ص 16.

تصحيح الضعف للوصول إلى ميزة الفرص الخارجية و تقادي التهديدات الخارجية، و هذا هو لب التشخيص. فالغرض من التشخيص الإستراتيجي هو تكوين فكرة عن التأثيرات التي تلعب دورا حرجا في حياة المؤسسة عامة، و الاختيار الاستراتيجي خاصة. و قال آخرون عن التشخيص أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة و تشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة الإيجابية منها و السلبية.

3-مجالات التشخيص الإستراتيجي

استعراض مجالات التشخيص الإستراتيجي من وجهة نظر عينة من كتاب الإدارة الإستراتيجية:

الجدول(04): مجالات التشخيص الاستراتيجي

الكاتب/ السنة	مجالات التشخيص الاستراتيجي
Jauch et glueck ;1988	-تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية و البيئة الدولية، تحليل العوامل الداخلية.
Montanari et al ; 1990	-تحليل البيئة، تحليل الاستعدادات الداخلية.
Megginson et al. ; 1992	-تحليل عوامل مؤسسية داخلية، تحليل معطيات الصناعة، تحليل البيئة الخارجية المستقبلية. .

Johnson et scholes ; 1993	-تحليل البيئة، تحليل الموارد و الاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة المؤسسية، تحليل توقعات المساهمين.
Bartol et martin ; 1994	-تقييم عوامل البيئة، تقييم عوامل منظمية، تحليل المنافسة.
Certo et peter ; 1995	-تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل بيئة العمليات.
Morden ; 1996	-تحليل خصائص المؤسسة الداخلية (أوجهها)، تحليل أوجه البيئة الخارجية(خصائصها).

المصدر: نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية-المدخل و المفاهيم و العمليات،

دار الثقافة للنشر و التوزيع 2010، الطبعة الثانية، الأردن، ص ص 109-111.

و من هذا نستنتج أن أغلب الكتاب اتفقوا على أن مجالات التشخيص الإستراتيجي تتمثل في:

تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية العامة، تحليل البيئة الخارجية الخاصة.

4- مسلمات التشخيص الإستراتيجي¹

للتشخيص الإستراتيجي مسلمة بديهية مرادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه

كلية و لا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به، و لهذا التعقيد الموجود في مجال تدبير المؤسسة فإن

¹ حياة حمايزية، مرجع سبق ذكره، ص18.

الهدف من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي، و هي:

4-أ- اختيار الأهداف

لكل فرد في المؤسسة تتعارض أهدافه و أغراضه مع التنظيم، لكن سير المؤسسة يعتمد أساسا على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضا، لكل فاعل له سماته و طبائعه و أغراضه، و لتحقيق هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد هدفه و تلبية مطالبه.

4-ب- الحرية النسبية للفاعلين

لكل فاعل في التنظيم يحتفظ بإمكانية تدخل مستقلة و يستعملها بصفة متباينة، و يجب التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل لفهم سيرورة التنظيم.

4-ت- العقلانية المحدودة

على الفاعل أن يتوفر له جميع المعلومات في البداية حتى يتسنى له التمتع بها، و هذا لا يكون في جميع الحالات، فالعقلانية تمارس في شكل رسم مبسط و مقرب من الواقعية لذا تتسم الإستراتيجية بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

4-ث- البناء

في الماضي كانت المؤسسة تعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، و على الأغلب يستلزم ابتداع حلول فورية من أجل ضمان بقاء استمرارية العملية الإنتاجية. فهذا ما جعل المؤسسة تقوم بتدبير يتسم بتوفير حلول و إجابات لل صعوبات الداخلية و الخارجية للتنظيم، و لهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء بشري أو جماعة بشرية مهيكلة تظم أعضاء يكورون استراتيجيات خاصة و يهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير.¹

المطلب الرابع: تحديد أهداف التشخيص الاستراتيجي

هي تلك الأهداف التنظيمية الغايات و النهايات التي تسعى الإدارة لتحقيقها، و ذلك من خلال الاستثمار الجيد للموارد البشرية و المادية المتاحة لها في الحاضر و أيضا في المستقبل، و تمثل أيضا دليل لعملية سير الإدارة. قد تكون هذه الأهداف واقعية تعبر عن قوى و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، بحيث تكون الإدارة أمام فرصة لتطبيق إستراتيجية فعالة.²

1-العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف

- علاقات التأثير و التأثير بين البيئة الداخلية و الخارجية.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة و البيئة.
- كمية و نوعية الموارد المتاحة.

¹ عبد القادر خربيش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزبي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2011، ص 578.

² حياة حمايزية، مرجع سبق ذكره، ص ص 11، 12، 13.

- ثقافة و قيم الإدارة العليا.
- علاقات السلطة و المسؤولية و الصلاحية بين أفراد التنظيم.
- أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية.

2- صياغة الأهداف

فيما يخص صياغة الأهداف يوجد نظريتين مهمتين في هذا الموضوع و هما: نظرية ألعاب القوة Mintzberg Henny و نظرية الإدارة بالأهداف.

أ- نظرية ألعاب القوة لماينتزبارغ

تعتمد هذه النظرية على فكرة السلوك التنظيمي هو لعبة القوة التي منها يسعى عدة لاعبين (يسمو بالمؤثرين) للسيطرة على أعمال و قرارات المؤسسة. و هؤلاء المؤثرين هم نوعين: مؤثرين خارجيين، و مؤثرين داخليين. حيث يشكلها التحالف الداخلي الخاص بالمؤثرين الداخليين، و التحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الخارجيين.

- التحالف الداخلي: يتشكل من:
 - رئيس مجلس الإدارة.
 - العاملين.
 - المدراء الذين يمثلون السلطة الوظيفية و مدراء الخط الأول.
- المحللين هم المختصين بتصميم و تشغيل الأنظمة الخاصة بالتخطيط و السيطرة التنظيمية.

- التحالف الخارجي: و هو:
 - المالكين الذين لهم موقع رسمي في المؤسسة.
 - المساعدين و هم المجهزين لعناصر المدخلات و العملاء أو المشتريين الصناعيين للمخرجات و الشركات التجارية
 - جمعيات العاملين الاتحادات و الجمعيات المهنية.
 - الرأي العام و يتضمن الحكومة، أجهزة الدولة، جماعات المصالح الخاصة و الإدارات المحلية.
 - أعضاء مجلس الإدارة الذين يقفون في مقابلة التحالف الداخلي و التحالف الخارجي.
- في نظرية ماينتزيارغ يوجد ثلاث أنواع من التحالفات الخارجية و هي:
- تحالف الهيمنة: يكون في سيطرة شخص واحد على التحالف الخارجي و يريد السيطرة على التحالف الداخلي.
 - التحالف السلبي: يتقاسم عدد كبير من الأشخاص القوة و التأثير مما يسبب العجز عن التأثير في التحالف الداخلي.
 - التحالف الانقسام: تتقاسم مجموعة من الأشخاص و المجاميع القوة.
- و من هنا تشير نظرية ماينتزيارغ بأن الأهداف التنظيمية هي ليست سوى نتائج لألعاب القوة بين التحالفين الداخلي و الخارجي و تشير أيضا بأنها طبيعة تشكيلة القوة في ضوء هذا التشخيص.

ب- الإدارة بالأهداف

يمثل مدخل الإدارة بالأهداف نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة انتظامية من أجل الوصول إلى الأهداف بجدارة وفعالية.

يحتوي هذا الأسلوب على المهام التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية و الخطط المتصلة بها في مستوى الأول.
- تمييز الأوار التطبيقية.
- صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارات الوظيفية.
- تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي، أو للمدراء في المستوى الأول.
- تحديد الأهداف المطلوبة لتنفيذها من طرف الأفراد مع كل وحدات العمل للمستوى التنفيذي.
- إعادة الدورة مجددا باتجاه أعلى بهدف تطوير و تحديث أو إعادة النظر في بعض النتائج المستهدفة من جديد أي تكون تغذية عكسية لتنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف.
- إعادة دورة الأهداف من جديد من أجل تحديث و تطوير الأهداف يؤدي إلى جعل أسلوب الإدارة بالأهداف نظاما مفتوحا مع البيئة الداخلية و الخارجية بهدف جعل توازن القوة بين المؤسسة و البيئة الخاصة بها، في حالة إذا كان هذا التوازن مهم و ضروري و يضيفي بالفائدة على المنظمة، و في بعض الأحيان يكون زيادة التحكم

بقوى و متغيرات البيئة المباشرة ذو فائدة للمؤسسة، و هذا هو السر الذي تمتلكه المؤسسات الكبرى.

المطلب الخامس: خصائص و مستويات التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

1- خصائص التشخيص الإستراتيجي

لقد تم وضع عدة خصائص تميز تشخيص إستراتيجية المؤسسة Porter، حيث تتمثل هذه الخصائص في:

- ملائمة الأسس النظرية.
- صارمة و مرنة في آن واحد تمكن من الإطاحة بكل الوضعيات الممكنة، تتماشى مع المحيط.
- تساعد للكشف عن العوامل المفتاحية، و عدم حصر التشخيص في حيز ضيق مع التركيز علة مهنة المؤسسة.
- منفتحة فهي تشجع الحوار و يقوم بالتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الاستراتيجية، و ذلك بتحليل كل العوامل التي تمتلك تأثير ايجابي أو سلبي على نشاط المؤسسة و بقاءها.
- منهجية و تقنية، هذا من خلال النظر إلى التحليل الذي يبنى عليه هذا النسق، و الوقت المتاح و الموارد الموجودة. إذا فهو يمتلك طابع modulaire et modulaire (مرونة، وحدات)، يساعد باضافة المتغيرات موضوع البحث أو تزويده بدراسات تأثر على نتائج التشخيص.

2- مستويات التشخيص الاستراتيجي

يتكون التشخيص الإستراتيجي من مدخلين أساسيين يركز عليهما و هما التشخيص الداخلي و الخارجي للمحيط، و لقد تم التطرق لهما في المحور الثاني و الثالث.

و هذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة هي نظام مفتوح على المحيط. و هذا لا يعني بأن الهذين المدخلين مستقلين بل هما مرتبطين و متكاملين من الناحية الاستراتيجية، فلا وجود معنى للتشخيص الداخلي و هو منعزل على المنافسة ، و أيضا لا يمكن القيام بالتشخيص الخارجي للمؤسسة من دون وجود معلومات حول التشخيص الداخلي لها.¹

الخلاصة

نستنتج مما تم التطرق إليه في هذا المحور، أنه لا بد من أن تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية التشخيص الإستراتيجي لكي تسلك طريقها الصحيح، و ذلك كونه أحد المهام الإدارية الهامة جدا في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحديد الانحرافات و التدخل لعلاجها داخل و خارج المؤسسة.

لقد تطرقنا إلى ذكر تعاريف عامة حول التشخيص الاستراتيجي و كذلك بينا المراحل التي يجب تتبعها ، و ذكرنا الأدوات اللازمة له و أهميته في الوقاية من مختلف الأخطار التي تهدد المؤسسة الاقتصادية و معالجتها إن وقعت كذلك ذكرنا أغراضه، و قمنا بذكر تحديد الأهداف، و رأينا الترابط الذي بينه و بين التشخيص الداخلي و الخارجي للمؤسسة الذين يعتبران مستوياته.

¹ بلقاسم كامط، حسين شتحومة، محمد الطاهر بوليفة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

إذا فعملية التشخيص هي عملية مستمرة هدفها القيام بالعمل بشكل صحيح، و يستحسن للمؤسسة أن تستعمله كطريقة وقائية و ليس علاجية.

الخاتمة:

إن التحولات و التغيرات التي طرأت على العالم أعطت وضعا جديدا يتمثل في بيئة أعمال جديدة تتميز بسمة تنافسية عالية جدا، يأتي من الاستباق الشديد بين المؤسسات كونه تحدي أساسي يواجه هذه المؤسسات، فهو تحدي خطر يتوجب الحرص و الحذر، فلذا على هذه المؤسسات أن تقوم بمراجعة شاملة لكل أوضاعها، مما يستدعي القيام بتشخيص كل ما هو موجود في هذه المؤسسة و ما يحيط بها، فيعتبر هذا منهج علمي و أسلوب عملي صحيح يقود المؤسسة لضمان نموها و ديمومتها.

فعندما تلجأ المؤسسة إلى اعتمادها على تشخيص أحوالها الداخلية و الخارجية و إجراء استراتيجيات توضح لها السبل التي تتخذها من تغيير قواعد و برامج تتماشى معها حسب الظروف التي تحدث داخل و خارج بيئتها، حيث تقوم بمجموعة من التساؤلات عن ضمان مستقبلها و عن الاختيارات التي تستعملها لتساعد في أداء نشاطها و عن القوة التي تملكها و عن مصيرها.

لذا فعملية التشخيص في المؤسسة جد مهمة فهو مرشد للتفكير في واقع المؤسسة و مستقبلها و يعتبر أيضا خط عام يرسم مسار عمل المؤسسة. به يتم ترجمة خططها و أهدافها إلى واقع. و عليه يتوجب على الإدارة العليا بالقيام بنظرة شاملة تحلل و تشخص فيها كل صغيرة و كبيرة قد تأثر في مجرى حياة المؤسسة، و ذلك من خلال البحث عن الفرص لاستغلالها في أداء المؤسسة، و التعرف على التهديدات لتجنبها أو وضع خطط و استراتيجيات لمعالجتها إن وجدت، و إعادة النظر في توزيع الأدوار و المهام و المسؤوليات و تحديد آليات التنسيق و أنماط التفاعل التي يجب إتباعها لضمان السير الحسن للمؤسسة.

فكلما كانت عملية التشخيص للبيئة الداخلية و الخارجية دقيقة و واضحة سهل على المؤسسة بناء نظام متكامل و منسق، و ذلك بوضع طرق و استراتيجيات تجعلها أكثر مرونة و حنكة لاستغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات التي قد تعرقل نشاطها.