

المحور 2: التشخيص الكلي للمؤسسة الاقتصادية

يقسم المحور الثاني الى جزأين، الأول بعنوان التشخيص الاستراتيجي (المحاضرة 2) و الجزأ الثاني بعنوان التشخيص المالي (المحاضرة 3)

المحاضرة 2: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

يشكل التشخيص الاستراتيجي واحدة من أكبر مهام التسيير، و ذلك لكونه قاعدة كل تفكير و صياغة استراتيجية، فقبل ضبط الخيارات الاستراتيجية يجب على الشركة اجراء تشخيص لمعرفة مجموعة الفرص و التهديدات التي يحتويها المحيط و كذلك نقاط القوة و الضعف الخاصة بها. فالتشخيص هو محاولة تهدف الى مساعدة الشركة في صياغة و اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- **أبعاد التشخيص الاستراتيجي:** تتمثل أبعاد التشخيص الاستراتيجي في كل من التشخيص الداخلي و الخارجي. و يعرف هذين البعدين على أنهما عملية تحليلية لجميع العناصر المكونة للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، مما يسمح لها بمعرفة نقاط القوة و الضعف، و كذا الفرص و التهديدات المحيطة بها.

1- التشخيص الداخلي: يقصد بالتشخيص الداخلي تحليل الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة (مزاي تنافسية)، و نقاط الضعف (العوائق التي تحد من تطوير و تحسين أداء المؤسسة) و مقارنتها مع المنافسين. فالمؤسسة تستطيع التحكم و التغيير في بيئتها الداخلية، مما يسمح لها بصياغة البدائل الاستراتيجية الموافقة لذلك. و يتم التشخيص الداخلي من خلال تحليل العوامل الآتية:

1-1- التشخيص الوظيفي: يتم التشخيص الوظيفي للمؤسسة، بتحليل كافة الوظائف الأساسية للمؤسسة، و تتمثل في:

- **تشخيص وظيفة الإنتاج:** يتم فيها تشخيص منتوج المؤسسة من حيث جودة و نوعية الإنتاج، آجال الإنتاج، وسائل الانتاج المستخدمة و عمرها، المطابقة مع المعايير العالمية...

- **تشخيص وظيفة التسويق:** يتم فيها تحديد مدى نجاعة المؤسسة في تحقيق نسبة مبيعات جيدة و خلق مكانة تنافسية لها في السوق. فالتسويق وظيفة هامة من أجل تصريف السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

- **تشخيص الوظيفة المالية:** يتم فيها تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة مدى ملاءمتها و قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، من خلال تحليل القوائم المالية باستخدام النسب و الجداول المختلفة، و هو ما يسمى بالتشخيص المالي.

- **تشخيص وظيفة الموارد البشرية:** يتم فيها تشخيص كفاءة الموظفين، هرم الأعمار، التكوين، الأجور، الخدمات الاجتماعية المقدمة...

- **تشخيص وظيفة البحث و التطوير:** يتم فيها تشخيص: مدى اجراء البحوث العلمية و تطويرها في المؤسسة، الإبداع في تصميم المنتجات، مواكبة التطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية..

1-2- تشخيص الثقافة التنظيمية (تحليل ثقافة المؤسسة): و تعني تحليل مبادئ، السلوكيات و القيم التي يشترك فيها أفراد التنظيم.

1-3- مدخل الموارد: تقتض المقاربة الإستراتيجية للموارد أن أداء المؤسسة ونجاحها الإستراتيجي يعتمد خصوصا على بعدها الداخلي، أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، فتبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها ودافعية أفرادها، والمقصود بالموارد حسب أحد رواد هذه المقاربة Wernefelt هو: "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة كالمصانع، تجهيزات... فهي موارد منظورة، و سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات... التي تمثل موارد غير منظورة".

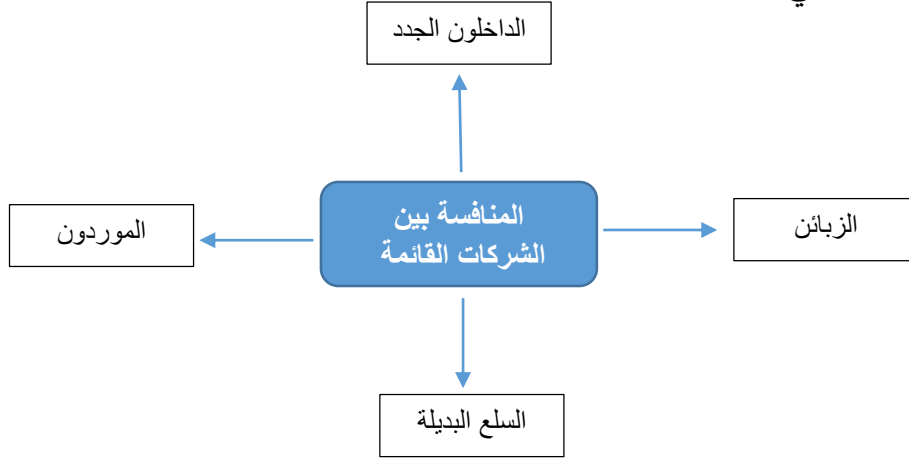
2- التشخيص الخارجي: و يقصد به تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة، من خلال اجراء عملية استكشاف للعوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة و قوى المنافسة. من أجل تحديد الفرص و التهديدات المحيطة بها.

الفرصة OPPORTUNITIE: هي كل الاحتياجات الموجودة في المحيط و التي يمكن اشباعها بطريقة تحقق أحسن مردودية بالنسبة للمؤسسة.

التهديد THREAT: هو مشكلة مطروحة في المحيط، و تكمن خطورة التهديد في مدى تأثيره على مردودية المؤسسة و على احتمال حدوثه.

و يقسم تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة الى قسمين هما: تحليل البيئة الكلية العامة و البيئة الخاصة:

البيئة الخاصة: يرى مايكل بورتر و هو يعد مرجع في مجال الإدارة الاستراتيجية، أن تركيز المنشأة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، و تتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل الموالي:



من خلال نموذج القوى لبورتر، يتضح ما يلي:

- **التهديد بدخول منافسين جدد:** عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد. و بالتالي فهم يمثلون تهديد للشركات القائمة.
 - **المنافسة بين الشركات القائمة:** يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، و أي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى.
 - **التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة:** يمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة، و لكنها تشبع نفس الحاجة.
 - **قوة المشتريين/العملاء على المساومة:** يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و المساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات و التنافس مع بعضهم البعض.
 - **قوة الموردين على المساومة:** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.
- البيئة الكلية(العامة):** هي جميع العناصر و المكونات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة، و لا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، تصنف هذه العناصر في 6 مجموعات من المتغيرات وفق

PESTEL: المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، الإيكولوجي، و القانوني.
حيث يتم تحديد تأثير كل عنصر من هذه المتغيرات على المؤسسة.