

تشخيص المؤسسة

المحاضرة رقم 01

الإطار النظري للتشخيص في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم التشخيص:

توجد عدة مصطلحات تستعمل للتعبير عن عملية التشخيص Diagnostique فغالبا ما يستعمل مصطلح التحليل Analyse ، التدقيق Audit ، المراجعة Révision . لكن مصطلح التشخيص هو أدق من المصطلحات الأخرى باعتباره يعتمد على التحليل الذي يزوده بالنتائج و المعلومات حول المؤسسة و محيطها. و على الشخص أن يستخلص ، يقدر ، يرجح ، ثم يتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار .

و يعرف التشخيص بالدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة و الفرص و التهديدات من جهة أخرى.

سوف نهتم بالتشخيص الاستراتيجي لأنه يهتم بالمؤسسة ككل و يبحث عن المعلومات داخل و خارج المؤسسة التي تؤثر على توجهاتها المستقبلية التي تخص القرارات الاستراتيجية و ليس العملية.

ثانياً: خصائص التشخيص الاستراتيجي:

يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الاستراتيجي الخصائص التالية:

- 1_ أن تكون عملية التشخيص شاملة و ملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- 2_ أن تكون عملية التشخيص مرنة.
- 3_ تعتمد على مشاركة جميع إطارات المؤسسة كل حسب تخصصه.
- 4_ تكون ممنهجة و تستخدم الأساليب النوعية و الكمية في استكشاف الفرص و التهديدات و نقاط القوة و نقاط الضعف .
- 5_ التمتع باليقظة الاستراتيجية من أجل ضمان استكشاف الفرص و المخاطر في الوقت المناسب.

ثالثاً: أهداف التشخيص الاستراتيجي :

يهدف التشخيص بالدرجة الأولى للمساعدة في اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة لكنه يهتم أيضا بجميع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة . و يمكن تلخيص أهم الأهداف في النقاط التالية:

- 1_ تحديد مشاريع و أهداف السياسة العامة للفريق المشرف على المؤسسة . كما يحدد مدى وضوح و توافق هذه المشاريع مع طبيعة المؤسسة.

2_ اكتشاف النشاطات و الحرف الحقيقية التي تميز المؤسسة.

3_ اكتشاف القيود التي يفرضها المحيط الاقتصادي العام على المؤسسة.

4_ التعرف على طبيعة هيكل و ديناميكية القوى التنافسية.

5_ معرفة مميزات كفاءات و موارد المؤسسة في المجال التقني ، التجاري ، المالي و البشري .

6_ معرفة مدى ملائمة أنظمة التسيير الحالية.

7_ معرفة مدى توافق ثقافة ، استعدادات ، و سلوكيات الأفراد في المؤسسة مع أهدافها ، حرفها و محيطها.

بطبيعة الحال ليس من السهل تحقيق هذه الأهداف لأنها تتطلب الخبرة ، الوقت ، المال ، بالإضافة إلى ذلك تحتاج إلى تقنيات ، أدوات و مناهج أكثر تطوراً.

رابعاً: من يقوم بعملية التشخيص: يمكن أن يقوم بعملية التشخيص كل من :

1_ **مدير المؤسسة:** يشكل تشخيص المؤسسة أحد المهام الرئيسية لمديرها، على اعتبار أنه يتمتع بقدرات تحليل الوضعيات بالإضافة إلى تعوده على اتخاذ القرارات و لكن في مثل هذه الحالة يجب أخذ الحذر في ما يخص غياب الموضوعية أو اتخاذ أفراد المؤسسة موقف من ذلك.

2_ **إطار المؤسسة:** يجب اختيار إطار ذو مستوى و خبرة و يتمتع بثقة المؤسسة و تقدير الأفراد. لكن تجدر الإشارة هنا إلى احتمال غياب الموضوعية ، إلا أنه يبقى الجانب الإيجابي لأن هذا الإطار لديه دراية كبيرة بالمؤسسة و يمكن أن يتصرف بسرعة كما يمكن أن يقدم اقتراحات ملائمة و عملية بما أنه قريب من محيط المؤسسة.

3_ **مستشار خارجي أو مكتب استشارة:** في هذه الحالة يمكن أن تستفيد المؤسسة فعلاً من الموضوعية و الحياد بالإضافة إلى الافتراضية والخبرة التي يمكن أن تضيف إلى رصيد المؤسسة.

4_ **فريق مختلط (مستشار من مكتب الاستشارة/ و إطار من المؤسسة):** في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عامل الموضوعية بالإضافة إلى الدراية بواقع المؤسسة ، و نجاح هذا النوع من التعاون يعطي المصداقية و الثقة للطرفين.

خامساً_ كيفية تحقيق عملية التشخيص:

● **التحضير:** يمكن لنا التحضير لعملية التشخيص:

أ_ تحضير المتدخل:

- البحث عن معلومات حول مهنة المؤسسة.
- البحث عن معلومات حول المحيط التنافسي (المنافسين ، الموردين ، الزبائن).
- البحث عن معلومات حول السياق الجهوي لمتوقع المؤسسة.

ب_ تحضير المؤسسة:

- تحضير معلومات حول إدارة أفراد المؤسسة.
- تحضير الوثائق الجارية (المعاملات اليومية) التي يمكن أن يحتاج إليها المتدخل.

● التحقيق:

- التواصل مع الإدارة و الإطارات المسيرة من خلال زيارة المؤسسة.

- جمع المعلومات المكتوبة.

- المقابلات مع إطارات المؤسسة.

- إعداد ملخص يشمل توجيه النتائج و التوصيات.

و أخيرا يمكن أن يقوم بتحرير تقرير يحتوي على :

✓ أهداف المهمة و ظروف سريانها.

✓ توضيح التكاليف (وصف موضوعي للتكاليف التي تمت ملاحظتها).

✓ تفسير النتائج.

✓ تقديم الاقتراحات و التوصيات بعد البحث عن الحلول (انطلاقا من خبرة و ابداعية القائمين على التشخيص)

مما يسمح بحل المشاكل، و من الضروري أن تكون الحلول المقترحة واقعية و قابلة للتطبيق.

✓ تقييم التقرير بحيث يقدم التقرير شفويا أمام مجلس الإدارة بعد اطلاعها عليه مسبقا مع المناقشة البناءة للتقرير

و الاتفاق النهائي على حل وسط.

سادسا أهمية التشخيص الاستراتيجي:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي الخطوة الأولى في العملية الاستراتيجية و أطول مرحلة فيها و تعتبر أهمية

التشخيص الاستراتيجي من أهمية التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات.

سابعا العوامل المؤثرة في التشخيص:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التشخيص نذكر منها:

1_ تكايف التشخيص: تستغرق عملية التشخيص مدة طويلة مما يتطلب إنفاقا كبيرا عليها، حيث يمكن أن

تكون هذه التكاليف كبيرة مما يجعل بعض المؤسسات غير قادرة على تحملها. و حتى المؤسسات ذات القدرة

المالية تتردد في تخصيص هذا القدر من الإنفاق لأن الهدف من هذا (تحقيق رفع الربحية) يبقى غير مؤكد.

2_ الكفاءات المطلوبة للقيام بالتشخيص:

يعد المورد البشري من أثنى الموارد المتاحة للمؤسسة، فهم مصدر المعرفة و المهارة و الحافز لخلق الحفاظ

على تقويم التنظيم و استمراريته. و عليه من أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن تمتلك

المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة و نوعية.

ثامنا_ أنواع التشخيص في المؤسسة:

هناك عدة أنواع للتشخيص تتلخص فيما يلي:

1_ التشخيص الشامل: و هو تشخيص عام يشمل المؤسسة بجميع وظائفها إلا أنه لا يهدف إلى إجراء تحليل جزئي معمق بل يهدف إلى الحصول على رؤية شاملة لوضعية المؤسسة ككل. و يكون هذا التشخيص نقطة انطلاق لأنواع أخرى أكثر تدقيقاً (دور الطبيب العام).

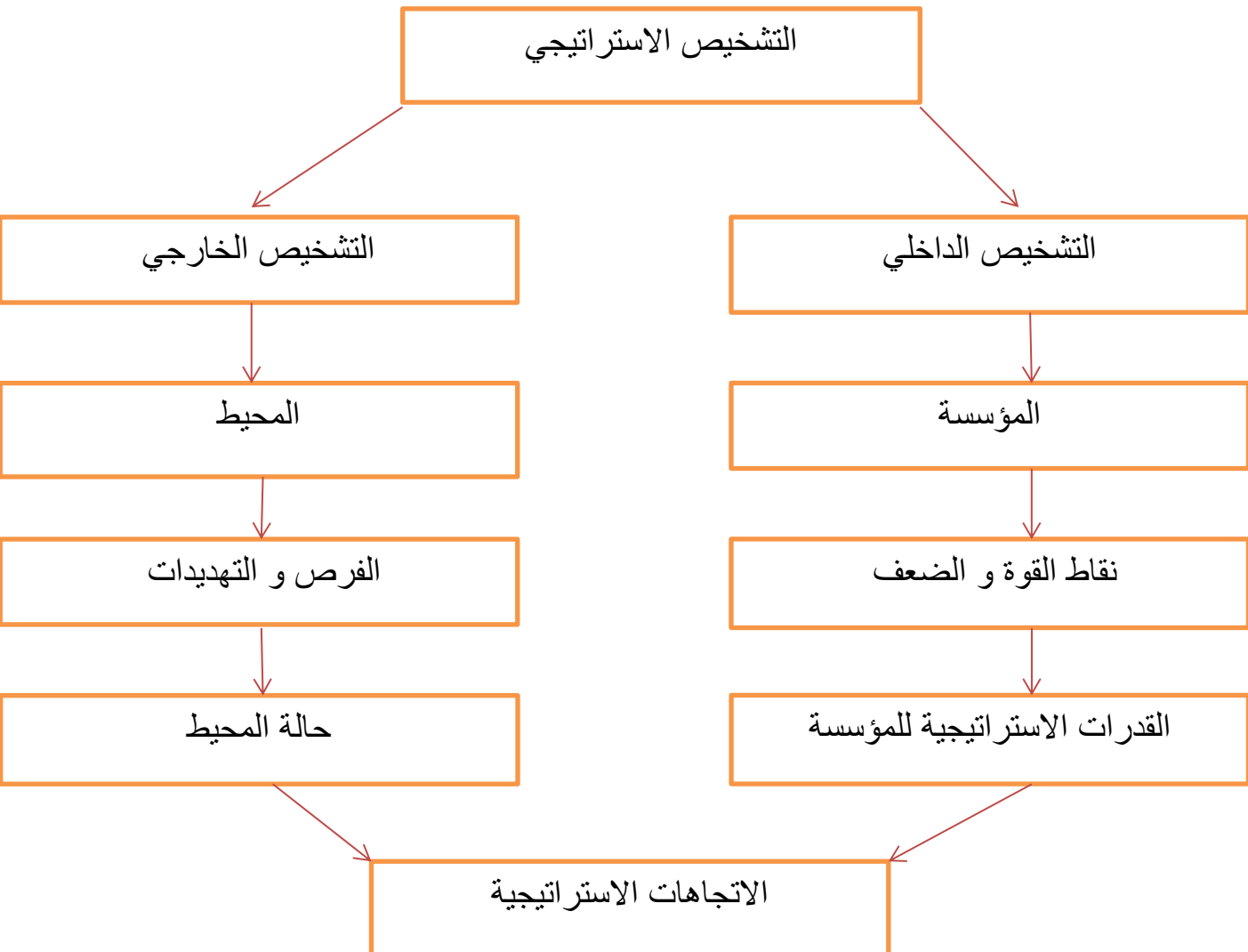
2_ التشخيص الوظيفي: يهتم هذا النوع من التشخيص بوظائف المؤسسة (الموارد البشرية ،الانتاجية، التسويقية، المالية...) و عادة ما يتم هذا النوع بناء على طلب من الإدارة العليا أثناء ملاحظة خلل أو ضعف في الأداء. و بالتالي فهو يسعى إلى تصحيح مسار الأعمال و تنظيمها بشكل دائم.

3_ التشخيص الاستراتيجي: هو عملية تقييم و تحليل للمؤسسة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة و الضعف ، كما يهتم بالبيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص و التهديدات.

تاسعا_ أبعاد التشخيص الاستراتيجي:

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين و أساسيين: بعد داخلي (تشخيص داخلي للمؤسسة) و بعد خارجي (تشخيص خارجي خاص بمحيط المؤسسة) . كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم 01: أبعاد التشخيص الاستراتيجي.



1-التشخيص الداخلي :

يحتل هذا النوع أهمية كبيرة في تشخيص المؤسسة و اتخاذ القرار. حيث يحظى بالأولوية في ظل نظرية الموارد الداخلية و الكفاءات و يتضمن التحليل الداخلي العديد من النقاط أهمها دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة ، دراسة مختلف العمليات و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ، آليات التسيير و الهيكلة و كشف الطاقات و الكفاءات الكامنة بالمؤسسة.

إن اقتناص الفرص و مواجهة التهديدات يقتضي على المؤسسة اكتساب إمكانيات داخلية معتبرة.

يقوم التشخيص الداخلي بتقييم أقسام و وحدات المؤسسة. حيث لا بد من توفر المعلومات الكاملة و الدقيقة عن مختلف الأقسام و الوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لا بد من معرفة وضعية الآلات و المعدات ، الطاقة الانتاجية المتاحة ، حجم الإنتاج ، تكاليف الإنتاج ، عمليات الصيانة ، جودة المنتج...إلخ ، وبعد جمع المعلومات عن كل الأقسام و الوحدات و تحليلها يتضح أمامنا ما هو متاح من الفرص و كل التهديدات المحتملة. و إذا كانت الفرص أكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى و بالتالي يتم بناء استراتيجية المؤسسة آخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية.

2- سلسلة القيمة كأسلوب للتشخيص الداخلي للمؤسسة:

يعتبر مايكل بورتر من الأوائل الذين اهتموا بسلسلة القيمة، كما أشار إلى أن هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بمعرفة وتشخيص مواردها ومن ثم استخدامها على أحسن وجه، إضافة إلى ذلك فإن كل مؤسسة لها سلسلة خاصة بها تبعا لطبيعة النشاطات التي تمارسها المؤسسة وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

أ- مفهوم سلسلة القيمة:

تعرف سلسلة القيمة على أنها الهيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع تكلفتها والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال. وتستعمل سلسلة القيمة للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية التي تمثل القوة التي من خلالها يمكن تطوير الميزة التنافسية، كما تعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصل إلى الزبون النهائي، حيث تقسم المنظمة أعمالها إلى سلسلة من الأنشطة، وكل عنصر أو نشاط في سلسلة القيمة يسهم في جزء من القيمة الكلية المقدمة للزبون.

من خلال ما سبق يتضح أن سلسلة القيمة تطمح إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

ب- مكونات سلسلة القيمة:

تتكون سلسلة القيمة من مجموعتين من الأنشطة الأولى أساسية والثانية تسمى الأنشطة الداعمة وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1- الأنشطة الأساسية: تفرض المنافسة في كل قطاع خمس أنواع أساسية من الأنشطة، كل نوع يمكن تقسيمه إلى عدة أنشطة متنوعة حسب نوع القطاع والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة. وتتمثل هذه الأنشطة في:

- **التدفقات الداخلية:** ويخص الأنشطة المتعلقة بالسلع وتخزينها وتخصيص مواد الإنتاج اللازمة للعملية الانتاجية . مثل : المناولة، التخزين، مراقبة المخزون، برمجة النقل والإحالة إلى الموردين.

- **العمليات:** ويخص النشاط المتعلق بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية. مثل: تشغيل الآلات، صيانة التجهيزات، التعبئة...الخ.

- **التدفقات الخارجية:** ويخص الأنشطة المتعلقة بجمع وتخزين السلع والتوزيع المادي للمنتجات على الزبائن. مثل: تخزين السلع النهائية، تشغيل سيارات التسليم ومعالجة الطلبات...الخ.

- **التسويق والمبيعات:** ويخص الأنشطة المتعلقة بتحليل حاجات ورغبات الزبائن ولفت انتباه الزبون لمنتجات وخدمات المؤسسة المعدة للبيع، كما يهتم هذا النشاط بالإعلان والترويج.

- **الخدمات:** يتضمن هذا النشاط خدمات التركيب وخدمات ما بعد البيع، كما قد يتضمن خدمات التدريب والإجابة على انشغالات الزبائن.

2- الأنشطة الداعمة: يمكن تقسيمها إلى أربعة أنشطة رئيسية:

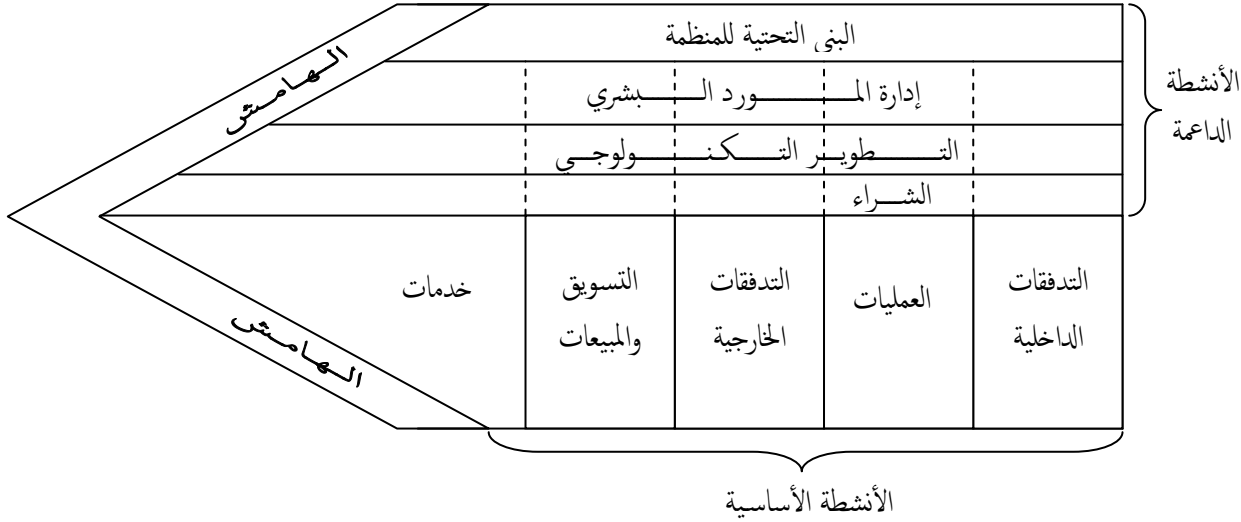
- **الشراء:** يخص هذا النشاط وظيفة شراء السلع والأدوات التي تستعمل في عملية الإنتاج بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

- **التطوير التكنولوجي:** ويخص كل الأنشطة الخالقة للقيمة من خلال التكنولوجيا بهدف اكتشاف مواصفات جديدة للمنتج تسمح للمؤسسة بالمحافظة على الريادة.

- **إدارة المورد البشري:** يخص هذا النشاط توظيف وتكوين العمال، كما تهتم إدارة الموارد البشرية بهيكل المكافآت وتحفيزات العمال.

- **البنى التحتية للمنظمة:** يركز هذا النشاط على إنشاء العديد من النشاطات والتي تمثل الإدارة العامة، وظيفة التخطيط، المالية، المحاسبة، القانون، العلاقات الخارجية وتسيير الجود. على عكس الأنشطة الأخرى الداعمة. فنشاط البنى التحتية يخص كامل سلسلة القيمة ولا يخص جزء منها فقط. ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم (17)

الشكل رقم (17): سلسلة القيمة



Source : Porter Michael,(1999), p 37.

إن الهدف من تحديد سلسلة القيمة للمنظمة هو قدرة هذه الأخيرة على التحكم في تكاليف المنتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وكذا التنسيق بين الأنشطة من أجل تقديم منتج ذو جودة وبأقل سعر.

ج- استخدام سلسلة القيمة في إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة:

تقدم سلسلة القيمة مدخلا هاما لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، ومن خلال تقسيم المؤسسة إلى أنشطة القيمة عبر مجموعات الأنشطة، حيث تمكن المسير من تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، ثم تأتي الخطوة الموالية والمتمثلة في تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة وهناك ثلاثة مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة هي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للشركة.
- مقارنتها مع المنافسين.
- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المؤسسة.

كما يكمن الهدف من إجراء تحليل الموارد الداخلية للمنظمة في كونه يقدم قائمة طويلة من الموارد والإمكانات والتي قد تصبح غير مجدية بالنسبة لاستراتيجية المنظمة، لذا تتضح أهمية هذا التحليل في حالة تقييم عدد محدد من جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للشركة.

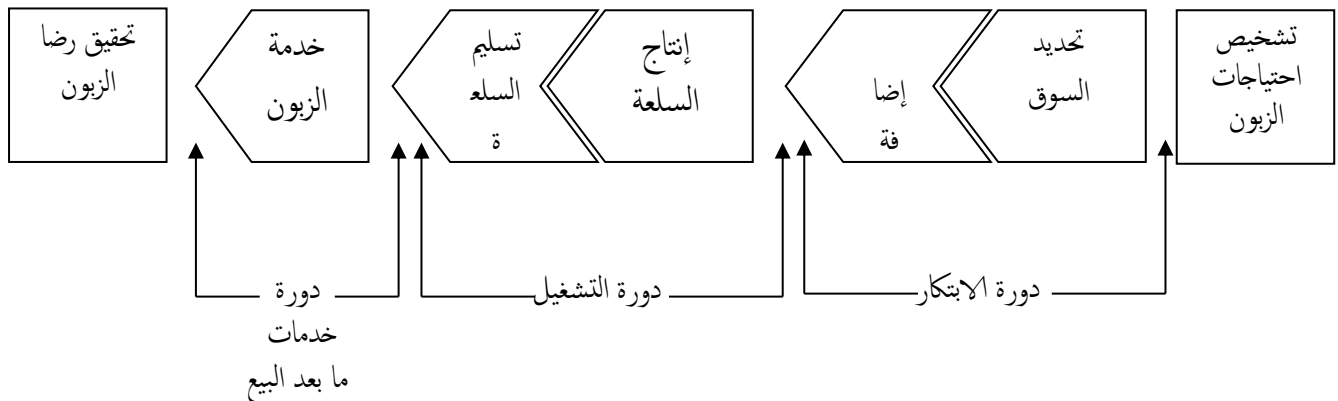
كما يمكن الإشارة إلى أن نقاط القوة تعبر عن عامل من عوامل التفوق أو ميزة تنافسية، فهو أكثر بكثير من مجرد ما تستطيع المؤسسة القيام به وهو يعبر عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، إذن نقاط القوة هي المقدرة المتميزة التي تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة مع منافسيها في السوق، ومن أمثلة القدرات المتميزة: الانطباع العام عن السلعة والتصميم الجيد لها.

أما عن جانب الضعف فهو ما تقوم به الشركة بشكل سيء أو ليس لديها القدرة اللازمة للقيام به على الرغم من تواجدها لدى المنافسين وعلى سبيل المثال: عدم توافر الموارد المالية الكافية وعدم توافر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقدمها لدى المؤسسة.

من خلال ما سبق نلاحظ الأهمية البالغة التي تلعبها سلسلة القيمة في دراسة وتشخيص موارد المؤسسة الداخلية، حيث تشكل لها مؤشرات تساعد المسير على استغلال نقاط قوة المؤسسة وتدعيم نقاط الضعف التي تعاني منها.

ويتم استخدام سلسلة القيمة اتباعا لعدة مراحل كما هو مبين في الشكل الآتي:

شكل رقم 02: مراحل سلسلة القيمة



Source : R. Kaplan, comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition l'organisation, Paris, p 98.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن سلسلة القيمة تهتم بمراحل إنتاج السلعة من بداية اتخاذ القرار في إنتاج سلعة ما لتلبية رغبات شريحة معينة من الزبائن إلى تعديل المنتج حسب رغبات العملاء المستهدفين بهذه السلعة، والقيام بإنتاجه حسب المواصفات الجديدة ثم تسليمه للزبون مع ضمان خدمات ما بعد البيع.

كما نلاحظ أن اهتمام المؤسسة ينصب على جميع مراحل سلسلة القيمة لأنها متكاملة في صناعة التميز والخلل في إحدى حلقاتها يؤدي إلى الإنقاص من قيمة السلعة لدى الزبون.

د- بعض الانتقادات الموجهة لتحليل سلسلة القيمة: رغم الأهمية الكبيرة التي تمثلها سلسلة القيمة في تحليل أنشطة المؤسسة هناك قصور يعاني منه هذا التحليل نوجزه في النقاط التالية:

- باعتبار سلسلة القيمة تحليلا داخليا فإنه لا يتأثر بمعطيات المحيط الخارجي.
- إن التركيز على خفض التكاليف على كل المستويات قد يحد من عملية الإبداع.
- يواجه تحليل سلسلة القيمة مقاومة من العاملين بالشركة.
- لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على سلسلة القيمة لديها فقط، بل أيضا على السلاسل الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها.

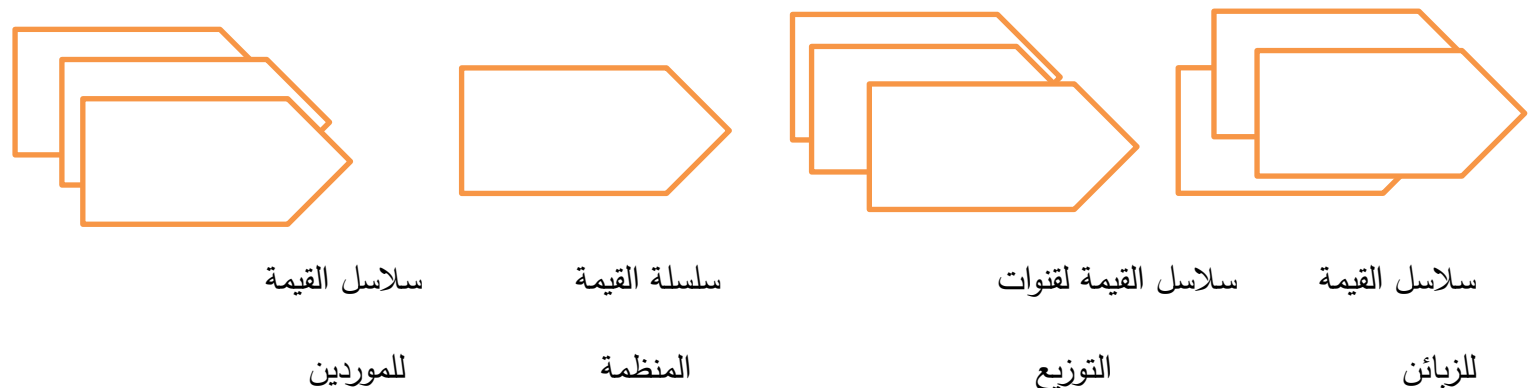
انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن تحليل سلسلة القيمة لأي منظمة يتطلب التنسيق مع المحيط الخارجي للمؤسسة، أي الأخذ بعين الاعتبار سلاسل القيمة للموردين، المنافسين والزبائن حتى يكون تحليل أنشطة المؤسسة مجديا وفعالا.

103: نظام القيمة كأساس لتحليل مصادر الميزة التنافسية:

يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة باستعمال القيمة و ذلك من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات حيث يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة ، و وجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم (الزبون) للسلعة.

و منه نستنتج أن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تتوقف على حلقة القيمة لديها فقط ، بل ترتبط بالحلقات الخاصة بكل من مورديها و مستخدمي مخرجاتها (منافذ التوزيع و الزبون) . و هو ما يطلق عليه Porter نظام القيمة و يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : نظام القيمة



انطلاقاً من الشكل السابق نستنتج أن فهم القدرات الاستراتيجية للمؤسسة غير كاف بالنظر إلى العمليات الداخلية لها فقط ، و تكوين قيمة أكبر يمكن أن يحدث في سلسلة المورد أو الموزع. فعلى سبيل المثال جودة السيارات عندما تصل إلى المستهلك النهائي فهي لا تتأثر فقط بالأنشطة التي تحدث داخل مصنع المؤسسة بل تتأثر بجودة المكونات و أداء الموزعين.