

## المحاضرة 02

### التشخيص الوظيفي

يهتم هذا النوع من التشخيص بمعرفة نقاط القوة و الضعف لكل وظيفة من وظائف المؤسسة و مقارنتها مع وظائف المنافسين (الفرص و المخاطر في المحيط). و يعرف هذا النوع من التشخيص بتحليل SWOT لكل وظيفة. و من خلال هذا التشخيص يستطيع المدير التركيز على الأنشطة و الوظائف التي يجب أن تعتمد عليها القرارات الاستراتيجية.

و يمكن تلخيص أهم الطرق المستعملة في التشخيص الوظيفي و التي تكمن في:

#### أولاً- عقد الاجتماعات الدورية:

يمكن عقد اجتماعات دورية يتم من خلالها حضور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين ذوي العلاقة لمناقشة واقع أداء المؤسسة ، و قد تكون المناقشات عادة وفقاً لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من أجل تحديد عناصر القوة و الضعف تبعا للبيانات السابقة و الحالية و المستقبلية، و الوصول إلى تحديد استراتيجية معينة.

#### ثانياً- كيفية تقييم الوظائف بالمقارنة مع أكبر منافس:

يمكن تقييم وظائف المؤسسة باتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد المجالات الوظيفية الرئيسية (التنظيم و الإدارة ، الانتاج والعمليات و النواحي الفنية ، التسويق ، التمويل و المحاسبة ، الموارد البشرية).
- 2- تحديد العوامل الداخلية المنتظمة في كل مجال وظيفي على حدى.
- 3- وضع مقياس يعبر عن مدى تمثيل هذا العامل الداخلي لنقاط القوة أو الضعف.
- 4- تحديد درجة مدى توافر هذا العامل بالمقارنة مع أكبر المنافسين (متوفر بدرجة أكبر من المنافس ، متوفر بدرجة أقل من المنافس ، متوفر بدرجة متساوية مع المنافس).
- 5- اجمع العلامات التي تحصلت عليها في كل من نقاط القوة و الضعف.
- 6- نظرح الدرجة المتحصل عليها بشأن العناصر المكونة لنقاط الضعف من الدرجة المتحصل عليها في كل نقاط القوة (صافي الميزة الوظيفية).
- 7- لحساب الميزة الوظيفية النسبية نقوم بقسمة صافي الميزة الوظيفية على عدد العوامل الداخلية.

يمكن تلخيص هذه الخطوات في الجدول التالي:

**الجدول رقم 01: تحليل و تقييم وظيفة التنظيم و الإدارة**

| العوامل الداخلية الاستراتيجية بالمقارنة مع أكبر منافس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             | جوانب الضعف |             | موقف محايد | جوانب القوة |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|
| درجة كبيرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | درجة متوسطة | درجة كبيرة  | درجة متوسطة |            | درجة متوسطة | درجة كبيرة |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• وظيفة التنظيم و الإدارة:<ul style="list-style-type: none"><li>_ الهيكل التنظيمي</li><li>_ الانطباع العام عن المؤسسة و مكانتها</li><li>_ سجل الشركة بشأن إنجاز الأهداف</li><li>_ نظام الاتصال</li><li>_ نظام الرقابة على مستوى المؤسسة</li><li>_ الثقافة التنظيمية</li><li>استخدام أساليب منظمة في صنع القرار</li><li>_ امكانيات و مهارات الإدارة العليا</li><li>_ نظام التخطيط الاستراتيجي</li><li>_ نظام الحوافز</li><li>_ تفويض السلطة</li><li>_ القدرة على التفاوض مع أطراف البيئة الخارجية</li></ul></li></ul> |             |             |             |            |             |            |

الجدول رقم 02: تحليل و تقييم وظيفة الإنتاج و العمليات

| العوامل الداخلية الاستراتيجية بالمقارنة مع أكبر المنافسين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             | جوانب الضعف |             | موقف  | جوانب القوة |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------------|------------|
| درجة كبيرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | درجة متوسطة | درجة كبيرة  | درجة متوسطة | محايد | درجة متوسطة | درجة كبيرة |
| <p>• <b>وظيفة الإنتاج و العمليات</b></p> <p>_ تكلفة و جودة و توافر المواد الأولية</p> <p>_ العلاقة مع الموردين</p> <p>_ موقع الوحدات الإنتاجية و عددها</p> <p>_ الترتيب و التخطيط الداخلي للمصنع</p> <p>_ معدلات استغلال الطاقة</p> <p>_ اقتصاديات الحجم</p> <p>_ حجم المصانع و عمرها</p> <p>_ وفورات التعلم</p> <p>_ الاستخدام الفعال للمناولة</p> <p>_ درجة التكامل الرأسي</p> <p>_ كفاءة الآلات</p> <p>_ اجراءات الرقابة الفعالة على عمليات التشغيل</p> <p>_ التكاليف و جوانب التميز الفني بالمقارنة مع الصناعة و المنافسين</p> <p>• <b>وظيفة البحث و التطوير</b></p> <p>_ براءة الاختراع ، الماركات التجارية و الحماية القانونية لها</p> <p>_ تقديم منتجات جديدة</p> <p>_ استخدام آلات تتميز بآلية مرتفعة</p> <p>Automatizme</p> |             |             |             |       |             |            |

### الجدول رقم 03: تحليل و تقييم وظيفة التسويق

| العوامل الداخلية الاستراتيجية بالمقارنة مع أكبر المنافسين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | جوانب الضعف |             | موقف  | جوانب القوة |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|-------------|-------|-------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | درجة كبيرة  | درجة متوسطة | محايد | درجة متوسطة | درجة كبيرة |
| <p>• وظيفة التسويق</p> <p>_ منتجات و خدمات المؤسسة و مدى اتساع خط الانتاج.</p> <p>_ تمركز المبيعات في عدد محدود من الزبائن</p> <p>_ القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق.</p> <p>_ حصة السوق</p> <p>_ مزيج المنتج /الخدمة و إمكانية التوسع.</p> <p>_ دورة حياة المنتجات الرئيسية.</p> <p>_ منافذ التوزيع: العدد ، التغطية و الرقابة.</p> <p>_ المعرفة بحاجات المستهلك.</p> <p>_ الترويج الإبداعي.</p> <p>_ استراتيجية التسعير و مرونتها.</p> <p>_ خدمات ما بعد البيع.</p> <p>_ الولاء للعلامة و الاسم التجاري.</p> <p>_ انتاجية رجال البيع.</p> <p>_ بحوث التسويق.</p> |  |             |             |       |             |            |

#### الجدول رقم 04: تحليل و تقييم وظيفة التمويل و المحاسبة

| جوانب القوة   |                | موقف<br>محايد | جوانب الضعف    |               | العوامل الداخلية الاستراتيجية بالمقارنة مع أكبر المنافسين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة |               | درجة<br>متوسطة | درجة<br>كبيرة |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|               |                |               |                |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وظيفة التمويل و المحاسبة:</li> <li>_ القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل .</li> <li>_ القدرة زيادة رأس المال طويل الأجل.</li> <li>_ الموارد على مستوى المؤسسة ككل.</li> <li>_ تكلفة الأموال بالمقارنة مع الصناعة و المنافسين.</li> <li>_ الاعتبارات الخاصة بالضريبة.</li> <li>_ العلاقة مع الملاك ، المستثمرين و حملة الأسهم.</li> <li>_ الموقف بالنسبة للرفع المالي.</li> <li>_ رأس المال العامل.</li> <li>_ مرونة هيكل رأس المال.</li> <li>_ نظام المحاسبة الكفاء والفعال.</li> </ul> |

#### الجدول رقم 05: تحليل و تقييم وظيفة الموارد البشرية

| جوانب القوة   |                | موقف<br>محايد | جوانب الضعف    |               | العوامل الداخلية الاستراتيجية بالمقارنة مع أكبر المنافسين                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة |               | درجة<br>متوسطة | درجة<br>كبيرة |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|               |                |               |                |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وظيفة الموارد البشرية:</li> <li>_ المهارات الخاصة بالموظفين و الروح المعنوية لهم.</li> <li>_ الخبرة.</li> <li>_ معدل دوران الموظف.</li> <li>_ معدل غياب العاملين.</li> <li>_ استخدام الحوافز من أجل تحقيق دافعية الأداء.</li> <li>_ إقامة برامج تدريب فعالة.</li> </ul> |

### ثالثا - أسلوب الاستراتيجيات السابقة و الحالية للمنظمة:

تعتبر احدى الوسائل لتحديد نقاط القوة و الضعف ، و قد تبرر الاستراتيجية في بعض الأحيان بطريقة تختلف في الواقع عما كان يعتقد في البداية. على سبيل المثال توجد احدى المؤسسات التي حققت نجاحا مبكرا قائما على سبق تكنولوجي ، مما دعاها إلى زيادة إنفاقها على عمليات البحث و التطوير. حيث نظرت إلى نفسها أنها رائدة في هذا المجال. إلا أن التحليل الدقيق لعمليات تلك المنظمة عبر فترة زمنية أشار إلى أن نجاحها كان قائما على كفاءتها في عمليات التصنيع و الاقتصاديات الناتجة عن الحجم الكبير و قد قاد ذلك التصور الخاطئ المنشأة إلى العديد من المشاكل.

إن معرفة أساس الاستراتيجية على وجه الخصوص يمكن أن يساعد في تحديد هيكل الاستراتيجيات البديلة بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف في المنظمة بصفة دقيقة.

### رابعا - أسلوب تحليل التكلفة:

إن احدى الطرق التي تتركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تمثل احدى مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود ميزة تكاليفية من عدمه. لذا فإن جزءا كبيرا من تحليل الذات يجب أن ينصب على تحديد التكلفة و اتجاهاتها في المنظمة بمعنى : ما هي أكبر عناصر التكلفة؟ ما هو مستوى التكلفة الحالي ؟ و ما الذي سوف تكون عليه في المستقبل؟