

جامعة جيلالي لياس - سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



القسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

تَشْخِيسُ الْمَوْسَسَةِ

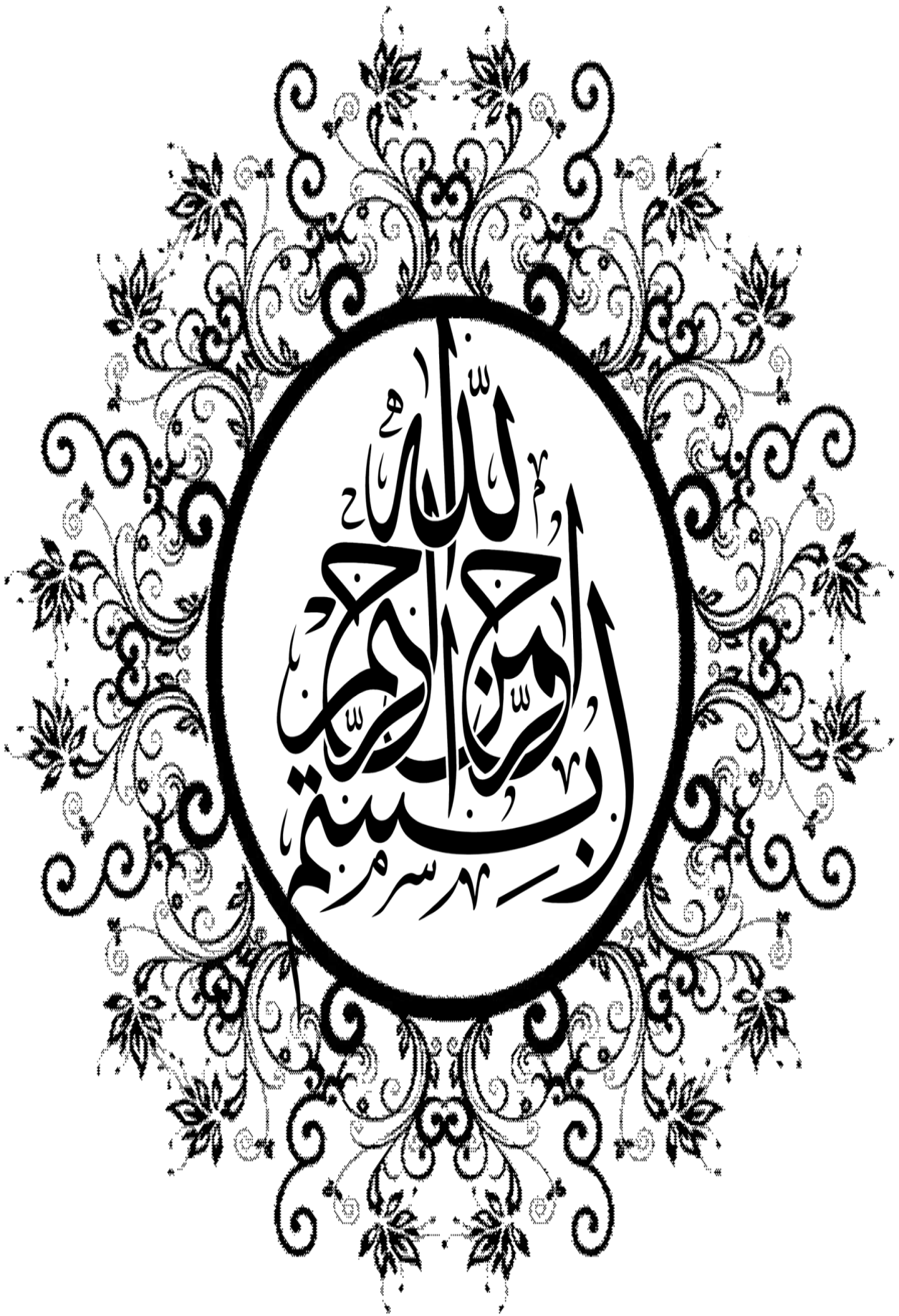
موجهة للطلبة سنة: أولى ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

السداسي: الاول

إعداد د: قلوش عبد الله

الرتبة: أستاذ محاضر قسم ب

السنة الجامعية: 2022-2023.



مقدمة

سبحانك ربي موصوف بكل كمال ومره عن كل نقص الحمد لله رب العالمين، نحمده حمدا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، حمدا يوافي فضله ونعمه التي أنعم علي بها وعلى والدي، والشكر لله وحده لا شريك له واقتداء بسيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم القائل في حديثه الشريف:

يسعدني أن أضع بين أيدي طلاب السنة أولى ماستر علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات هذه المحاضرات في مقياس "تشخيص المؤسسة" الذي آمل أن يكون مرجعا مفيدا، يمكنهم من الاستيعاب الجيد للبرنامج المقرر وتحقيق النتائج المرجوة.

مقياس تشخيص المؤسسة جاء بمثابة أداة لتصحيح الأوضاع الغير مستقرة التي تعيش المؤسسات الاقتصادية نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في محيطنا كاشتداد حدة المنافسة، والعولمة، والانتقال إلى اقتصاد المعرفة أين أصبح الحصول على المزايا التنافسية صعبا جدا، ومن أجل أن تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية وجب عليها تفعيل تشخيص المؤسسة بمختلف انواعه باعتباره الركن الأول والأهم فيها نظرا لما يحمله من تصور وتحليل لبيئتها الخارجية والداخلية من أجل استغلال أمثل للفرص المتاحة وتجنب مختلف التهديدات التي ستواجهها مستقبلا.

الفهرس

03	مقدمة:
04	الفهرس:
07	المحاضرة الأولى: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
07	أولاً: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.....
10	ثانياً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....
15	ثالثاً: أهداف، وظائف وخصائص المؤسسة الاقتصادية.....
22	المحاضرة الثانية: محيط المؤسسة الاقتصادية.....
22	أولاً: ماهية المحيط المؤسسة.....
26	ثانياً: أنواع المحيط المؤسسة.....
28	ثالثاً: مخاطر التي تواجهها المؤسسة.....
31	المحاضرة الثالثة: مناهج ومراحل تقييم المؤسسة.....
31	أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي لتقييم المؤسسة.....
32	ثانياً: مراحل تقييم المؤسسة.....
37	ثالثاً: مناهج تقييم المؤسسة.....
41	المحاضرة الرابعة: إطار العام لتشخيص المؤسسة الاقتصادية.....
41	أولاً: عموميات حول التشخيص.....
45	ثانياً: سير عملية التشخيص.....
47	ثالثاً: أنواع، أبعاد والعوامل المؤثرة في التشخيص.....
52	المحاضرة الخامسة: التشخيص الداخلي للمؤسسة.....
52	أولاً: الإطار العام للتشخيص الداخلي.....
55	ثانياً: مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات كنموذج لتشخيص البيئة الداخلية.....
59	ثالثاً: مدخل سلسلة القيمة او سلسلة المنافع كنموذج لتشخيص البيئة الداخلية.....
64	المحاضرة السادسة: التشخيص الخارجي للمؤسسة.....

64	أولاً: مفاهيم عامة حول البيئة الخارجية للمؤسسة.....
68	ثانياً: نماذج التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية.....
71	ثالثاً: نموذج SWOT لتحليل البيئة الكلية.....
74	المحاضرة السابعة: التشخيص المالي للمؤسسة.....
74	أولاً: مفاهيم عامة حول التشخيص المالي للمؤسسة.....
78	ثانياً: أهداف، استعمالات ونتائج التشخيص المالي.....
82	ثالثاً: مراحل ومؤشرات التشخيص المالي للمؤسسة.....
85	المحاضرة الثامنة: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.....
85	أولاً: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.....
90	ثانياً: أهمية التشخيص الاستراتيجي وأهم أنواعه.....
95	ثالثاً: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي.....
98	المحاضرة التاسعة: التشخيص التنظيمي للمؤسسة.....
98	أولاً: مفاهيم أساسية حول التشخيص التنظيمي.....
101	ثانياً: التشخيص التنظيمي بين الدافع والاختيار.....
103	ثالثاً: بعض نماذج التشخيص التنظيمي.....
108	المحاضرة العاشرة: تشخيص محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة BCG.....
108	أولاً: تقديم مصفوفة مجموعة الاستشارة لبوسطن BCG.....
114	ثانياً: المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG.....
115	ثالثاً: تقييم مصفوفة BCG.....
118	المحاضرة الحادية عشر: تشخيص محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة ADL.....
118	أولاً: تقديم لمصفوفة ADL.....
121	ثانياً: العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL.....
122	ثالثاً: العلاقة بين درجة نضج المهنة والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL.....
123	المحاضرة الثانية عشر: تشخيص محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة Makenzy.....

123	أولاً: تقديم لمصفوفة ماكنزي McKINSEY أو GE General Electric.....
128	ثانياً: مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكنزي.....
129	ثالثاً: نقاط القوة ونقاط الضعف لمصفوفة ماكنزي.....
131	المحاضرة الثالث عشر: تشخيص محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة Hover.....
131	أولاً: تقديم مصفوفة هوفر Hover.....
132	ثانياً: وحدة الأعمال الاستراتيجية لمصفوفة هوفر Hover.....
133	ثالثاً: تقييم نماذج محفظة الأعمال.....
136	المحاضرة الرابع عشر: تشخيص المؤسسة -دراسة حالة-.....
137	أولاً: الإطار النظري للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.....
141	ثانياً: تشخيص وضع المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.....
146	ثالثاً: نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات للمؤسسة ENIE.....
148	الخاتمة العامة.....
149	قائمة المراجع.....

المخاضة الأولى: مامية المؤسسة الاقتصادية

لا جدال في أن إعطاء مفهوم للمؤسسة الاقتصادية من أهم المسائل التي يتطرق لها علم الاقتصاد كجزء أو فرع من فروع العلوم الاقتصادية، علما أن مواضيع اقتصاديات المؤسسة لا يتوقف فقط عند المؤسسة بحد ذاتها وإنما يتخطى ويتعدى ذلك ليصل إلى العلاقات المتبادلة وهذا ما يؤكد تعريف المؤسسة أو المنظمة على أنها نظام حركي منفتح على البيئة الخارجية وهي تتكون من مجموعة عناصر تستخدم لتحقيق أهداف ويكون ذلك من خلال إدارات فرعية متمثلة في أنشطة الفرد، التي تسمح لها بإنجاز العمل طمعا في تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية من خلال النتائج والأهداف المسطرة، حيث أن هدف الإدارة ما هو إلا جزء من الأهداف يساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية والعامية للمؤسسة.

أولا: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمثابة العصب الذي يقوم عليه الاقتصاد وذلك بفصل وظائفها والهدف من ورائها والمتمثل في تحقيق الربح وتوفير السيولة وحاجيات الاقتصاد ككل وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

1.1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل، واختيار بين تلك التعاريف يتوقف على الغرض من استعمالها، ويمكن أن نورد بعضها:¹

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات وروابط مع اعوان الاقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق.
- يعرف M-TRUCHY: " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادية".

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 13، 2013، ص 29-30.

- كما يعرف FRANCOIS Peroux: "المؤسسة هي شكل انتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الانتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة."
- يعرف K.MARX: "تتمثل المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، ومن أجل انتاج نفس النوع من السلع".
- المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات، لا تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما، والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى من تكلفتها.

2.1. مكونات المؤسسة:

تعتبر المؤسسة موضوع دراسة لعدة حقول في إطار نظرية الأنظمة وهي تعمل لتحقيق أهدافها وانطلاقا من التعريف التالي: "المؤسسة هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية، بغية قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق مكاني وزماني"²، فإن المنظمة تحتوي على أجزاء متماسكة ومترابطة ببعضها البعض تتفاعل فيما بينها باستمرار وهذه الأجزاء تسمى: مكونات المنظمة.

- ✓ الأهداف والغايات: تتمثل في الهدف أو الأهداف التي بنيت لأجلها المؤسسة، سواء كانت إنتاج سلع أو خدمات يستفيد منها الفرد حتى ولو كانت معلومة وتكمن هذه الخدمة في الناحية الصحية والثقافية، وقد يكون هدفها الدائم هو تحقيق الأرباح ويتمثل نوع الهدف في نوع المؤسسة والنشاط الممارس.
- ✓ التكنولوجيا المستعملة: يقصد بذلك نوع وميزة التكنولوجيا المستعملة في إنتاجها، تنظيمها، مدى فعاليتها وقيمتها، أي هل هذه التكنولوجيا المستعملة تتناسب مع التطور التكنولوجي المستمر؟ هل تتميز بالجمود؟ أي لا تتفاعل مع المتغيرات البيئية، وبالتالي تكون عائق في طريق تحقيق الهدف.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 25.

✓ العنصر البشري أو الجانب الإنساني: وهو أهم عنصر داخل المؤسسة، باعتباره المنفذ الوحيد الموجود داخل المؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن تكون ناجحة عليها أن تهتم بالجانب السلوكي للإنسان وطبيعة حاجاته الدافع للعمل، بالإضافة إلى ديناميكية التنظيم غير رسمي، أي الشبكات المتداخلة في العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين.

✓ الهيكل التنظيمي: الإطار الذي يوضح تنظيم الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمنظمة، فهو يسعى لتوضيح وتباين خصوصيات كل جزء ينتمي للمؤسسة وتوضيح العلاقة بينه وبين الأجزاء الأخرى، لأنه الهياكل المكونة للمنظمة، فالهيكل التنظيمي يجب أن يكون فعالاً وهذا للاستجابة لمطالب المنظمة في تحقيق أهدافها.

✓ الإدارة: هو العنصر الأساسي الذي تركز عليه المنظمة وهذا من خلال النشاطات، التي يقوم بها سعيًا لتحقيق السير الحسن والفعال، كما للإدارة مهام تقوم بها منها: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، هذه الوظائف تعتبر وظائف عملية التسيير، زيادة عن القيادة وعليه فالإدارة تقوم بعمليات عدة لبلوغ أهدافها، إضافة إلى التنظيم أما القيادة فهي توجه العاملين في المنظمة للقيام بواجبهم والرقابة باستمرار العمل المنجز من قبل الفرد لتقييمه وتحسينه وفي حالة خلل تلجأ إلى تصحيحه أما بالنسبة للفرد تلجأ إلى تكريمه.

✓ الموارد الخاصة بالمنظمة: وتميز هنا بين نوعين رئيسيين

* الموارد المالية: إما أن تكون خاصة بالخزينة، الصندوق أو مقترضة كالأموال المستمدة من البنوك.

* الموارد المادية: وتمثل في الاستثمارات الخاصة بالمنظمات كالمعدات، الأجهزة، الأدوات، وسائل الإنتاج.

✓ قواعد وإجراءات العمل: هي الوسائل التي تبنى عليها المؤسسة وتسهل العمل تحت قوانين تنظيم العلاقات بين الأفراد والعمل والجماعات وتحدد صلاحية كل فئة، فهي التي تحدد طابع العمل وعلى كل فرد ينتمي إليها أن يحترم حدودها وقوانينها لضمان سيرورة العمل.

ثانيا: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية:

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة ومتعددة فقد تأخذ شكل وحدة حرفية، متجر خاص، شركة إنتاجية متوسطة أو شركات متعددة الجنسيات، هذه الأشكال يصعب دراستها بصفة إجمالية وعليه فقد صنفت المؤسسات وفق معايير ومؤشرات تسهل عملية دراستها.

1.2. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

نعتمد في تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم على أسس وهي:

❖ عوامل الإنتاج: رأس المال، وعدد العمال.

❖ حجم النشاط: حجم الإنتاج، ورقم الأعمال.

ويعتبر معيار عوامل الإنتاج من أهم المعايير إبرازاً لحجم المؤسسة عن طريق عدد العمال حيث نجد حسب

هذا المعيار التصنيفات التالية:³

أ. المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا) TPE :

يتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 1 و 9 عمال.

ب. المؤسسات الصغيرة PE:

هي مؤسسة يتولى فرد واحد إدارتها والمالك يكون في أغلب الأحيان هو المدير تكون في شكل مؤسسات

عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي ويتراوح عدد عمالها بين 10 و 49 عاملاً.

ج. المؤسسات المتوسطة ME: يتراوح عدد عمالها بين 50 و 499 عمال.

د. المؤسسات الكبيرة GE:

تستعمل هذه المؤسسات يدا عاملة بين 500 و 999 عاملاً، لها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي من

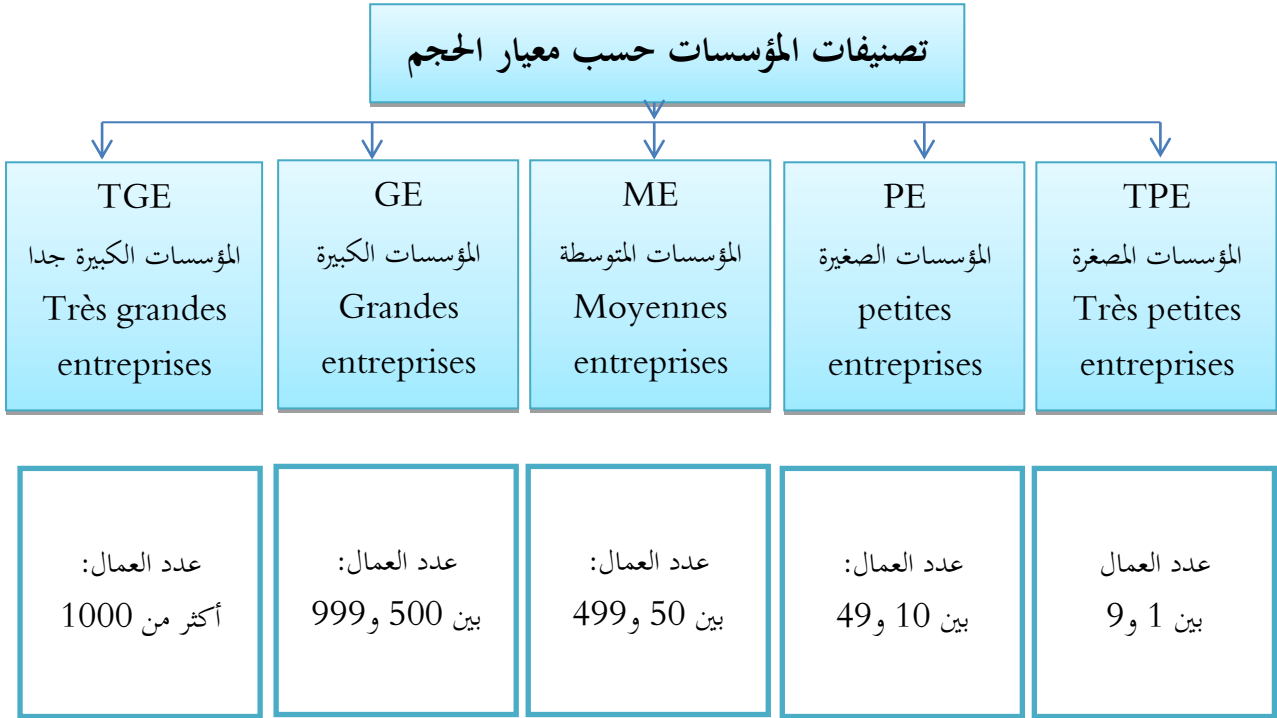
خلال ما تقدمه على المستوى الوطني أو الدولي.

³ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 70.

هـ. المؤسسات الكبيرة جدا TGE:

يوجد هذا الصنف في البلدان المتطورة وهي تضم أكثر من 1000 عامل.

الشكل رقم 01: تصنيفات المؤسسات حسب معيار الحجم.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

2.2. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

يتم تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار استنادا على طبيعة النشاط الأساسي الممارس من قبل المؤسسة،

نجد ضمن هذا التصنيف ما يلي:

أ. مؤسسات القطاع الأول:

يشمل هذا القطاع المؤسسات التي تختص في الزراعة، تربية المواشي إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

ب. مؤسسات القطاع الثاني:

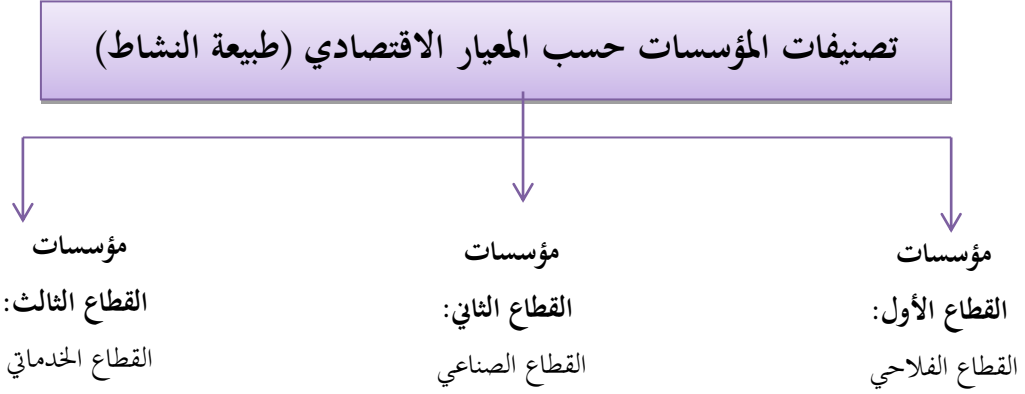
يشمل هذا القطاع كافة المؤسسات الصناعية التي تحول المواد الأولية إلى منتجات نهائية وهي تشمل غالبا

مؤسسات الصناعات الثقيلة ومؤسسات الصناعة الخفيفة (التحويلية).

ج. مؤسسات القطاع الثالث:

يشمل هذا القطاع كافة المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمة معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات الجامعية الاستشفائية، المؤسسات المالية، البنوك، مؤسسات التأمين.

الشكل رقم 02: تصنيفات المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

3.2. تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني:

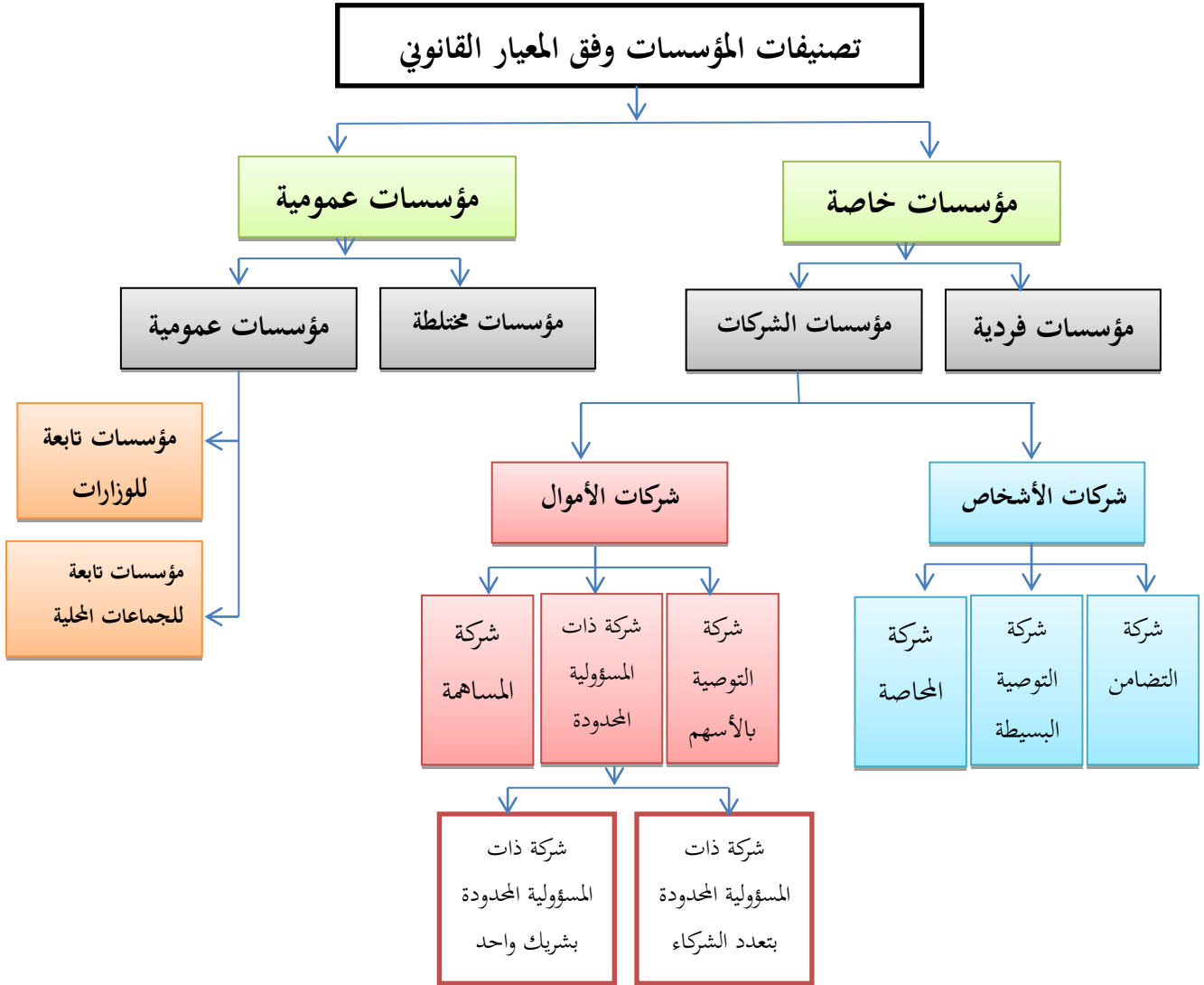
يعتبر المعيار القانوني مقياسا للفصل بين المؤسسات على أساس ملكية وسائل الإنتاج ويمكن تقسيم

المؤسسات وفق هذا المعيار إلى:

*مؤسسات عمومية: هي جميع المؤسسات التابعة للدولة أو القطاع العام.

*مؤسسات خاصة: هي جميع المؤسسات التي تخضع للقانون الخاص

الشكل رقم 03: تصنيفات المؤسسات وفق المعيار القانوني



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

أ. المؤسسات الخاصة:

تتخذ المؤسسات الخاصة أشكالا متعددة يمكن جمعها في صنفين أساسيين وهما:

✓ المؤسسات الفردية:

هي تلك المؤسسات التي يكون فيها صاحب المؤسسة هو رب العمل وهو صاحب رأس المال والمالك

لعوامل الإنتاج (المالك فردا واحدا) ويتمتع المالك بسيطرة تامة على العمل فهو يحتفظ بالربح بأكمله في حال

ازدهار العمل ويتحمل الخسارة بمفرده في حال فشل العمل.

هذا النوع من المؤسسات هو الأنسب إذا كان المالك يريد:

- إقامة مشروع صغير قليل التكلفة.

- التحكم الكامل في إدارة العمل.

- الاحتفاظ بالأرباح كاملة لنفسه.

أهم المشاكل التي تتعرض لها هذه المؤسسة هي:

- ديون العمل تصبح ديون شخصية وتصبح ممتلكات صاحب العمل الخاصة عرضة للمصادرة.

- عادة ما تتردد البنوك أو جهات التمويل في منح قروض للمالك الوحيد لأن مسؤولية سدادها تقع على

عاتق شخص واحد.⁴

✓ مؤسسات الشركات:

هي عبارة عن مؤسسات يتوزع فيها التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص كما أن هذه

الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفر مجموعة من الشروط يحددها القانون التجاري. تنقسم مؤسسات الشركات إلى:

❖ **شركات الأشخاص:** وهي الشركات التي يكون فيها الخطر بتوظيف الأموال غير محدود وتقوم عادة بين

مجموعة صغيرة من الأشخاص تجمعهم صلة القرابة أو امتحان نفس الأعمال التجارية وتكون الثقة المتبادلة

كبيرة ولهذا للاعتبارات الشخصية فيها المقام الأول ويكون للشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة.

❖ **شركات الأموال:** هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما

لديهم من الأموال في هذه المؤسسات ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي

فيها، كما أن اسمها يجب أن يثير إلى غايتها ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

⁴ عبد الرزاق حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 126.

❖ **شركة التضامن:** تعرف شركة التضامن بأنها شركة تتكون من شريكين أو أكثر يسال فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية. يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة وشركائه ويكتسب الشريك صفة التاجر وتعتبر حصة الشريك غير قابلة للانتقال للغير ولا تنتقل هذه الحصة لورثة الشريك.

❖ **شركة التوصية البسيطة:** تكون ملكية الشركة لفتتين، فئة الشركاء المتضامنين، وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون بالإضافة حصصهم في رأس المال. والفئة الثانية هم شركاء موصيين يساهمون بقسط من رأس المال الشركة وتنحصر مسؤولية شخصية نسبة ما يملكون بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.⁵

❖ **شركة مساهمة:** تعتبر شركات المساهمة النموذج الأمثل لشركات الأموال نظرا لضخامة رأس مالها ولتحديد مسؤولية الشريك فيها بقدر ما يملكه من أسهم وقابلية الأسهم لتداول بطرق تجارية وتتصف شركات المساهمة بضخامة رأس مالها الذي يسمح لها بإنشاء المشروعات الاقتصادية الكبرى مثل الشركات العملاقة المعروفة باسم الشركات المتعددة الجنسيات.

ثالثا: أهداف، وظائف وخصائص المؤسسة الاقتصادية:

1.3. أهداف المؤسسة:

يسعى منشئو المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف تختلف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة ونستطيع تخليصها في الأهداف الأساسية التالية:⁶

أ. الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

⁵ طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات لحلي الحقوقية، بيروت، 2005، ص ص 180-185.

⁶ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى الجزائر، 1998، ص 19.

✓ تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفه رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت في طور النمو أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار للتطور التكنولوجي وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد ديون توزيع أرباح على الشركاء أو تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لسمعة المؤسسة اقتصاديا وبقدر التفهم الذي يتفق بين مالكي المؤسسة والمشتغلين بها على الربح ضرورة لتحقيق استمراريتها واستمرارهم في العمل والوجود بقدر ما يتحقق ذلك.

✓ تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع إنتاجها المادي أو المعنوي تغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي الوطني أو الجهوي والدولي فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة حيث يعتبر في الأولى وسيلة للاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافية مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع وهذا لا يعتبر إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات والأشخاص وفيما بين المؤسسات احترام البرامج الموضوعية في المؤسسات على أساس معطيات السوق في المؤسسات الخاصة والعمومية المستقلة أو الخطط الحكومية في المؤسسات ذات التسيير الحكومي.

✓ عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلافي الوقوع في المشاكل

الاقتصادية أو المالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى إذ في حالة وقوع المؤسسة في الافلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج أو عن سوء تخطيطها فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته وحتى عند إعادة تمويلها من طرف الدولة إذا كانت المؤسسة عمومية فإن المجتمع يتحمل هذه التكلفة وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباح بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلف.

ب. الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

■ ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجر مقابل عملهم بما ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا، وشرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة وغالبا ما تُحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

■ تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة على تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسينها هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتوزيع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ونادية أكثر فأكثر للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

■ الدعوة إلى تنظيم العمال:

تتوفر داخل المؤسسة علاقات معينة واجتماعية بين اشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية إلا أن دعواتهم إلى التماسك والتفاهم والوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل: مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير العلاقات وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع باعتبار الافراد في المؤسسة جزء منه ويؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.⁷

ج. الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا:

● توفير وسائل ترفيهية وثقافية:

تعمل المؤسسات خاصة على اعتماد عمالهم على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرمنة بتحسين مستواه لما يحسمه من نتائج، ذلك في معاملته مع الأفراد وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام. وكذا لأن ذلك يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمدى تفهمه لعمله خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة وفي الاتصال وبالتالي بنوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة ونتائج هذه الأخيرة.

● تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلياً رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار منظومة التربية والجامعية كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها ، أو على طريق حديثة

⁷ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 21.

في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة وكل هذا يؤدي إلى استعمال الكفاءات استعمالا جيدا ويؤثر على مردود المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطن عامة، ويدخل هذا الجانب ضمن استراتيجية المؤسسة في المدى المتوسط والطويل بالتنسيق مع التوجه الوطني العام من خلال توجيهات سياسية الاقتصادية والاجتماعية للدولة والوسائل المستعملة في ذلك من دولة إلى أخرى ويظهر هذا أكثر وضوحا في حالة إعادة هيكلة المؤسسات، أو تفسير استراتيجيتها مثل ما يقع حاليا في الجزائر في إطار إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

• تخصيص أوقات للرياضة:

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعمال بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (بعد الغذاء مثلا) هذا بالإضافة على إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، الذي عادة ما يصيب الانسان العامل في مختلف المناصب ليؤدي دوره كاملا في الإنتاج وكذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات اجتماعية وانسجام في الاتجاهات وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل، والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

2.3. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة مجموعة من الوظائف التي تكتسي أهمية بالغة للقيام بنشاطها ولذا نورد اهم الوظائف كالتالي:⁸

أ. الوظيفة الادارية:

تسعى الإدارة العليا للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة ولبلوغ هذه الأهداف يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التوجيه، الرقابة والعمل على التنسيق الأمثل بين هذه المستويات، لهذا تعمل الوظيفة الادارية في المؤسسة على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها عن الوسائل المتاحة وهذا ما يعكس بشكل أو بآخر قدرة المؤسسة على التخطيط.

⁸ ركيبي فورية، الوظيفة المالية ووسائل التمويل في المؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البويرة، 2010/2011، ص22-24.

ب. وظيفة إدارة الموارد البشرية:

أي أن المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة فإنها لا تخلوا من قسم يمارس وظيفة الأفراد، وهي تمارس وظائف تتعلق بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة على تنفيذ الأعمال.

ج وظيفة الانتاج:

هي الوظيفة المكلفة بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق كما يتطابق مع المواصفات والشروط التي حددتها إدارة هندسة الانتاج ويتمثل هذا النشاط في كميتين أساسيتين هما:

- **الصنع:** هو تحويل المواد الاولية بغرض الحصول على منتجات جاهزة للاستهلاك او الاستعمال.
- **التركيب:** هو ضم القطع النصف المصنعة والتأليف بينها للحصول على منتجات اخرى للاستهلاك او الاستعمال.

ومن جهة اقتصادية فالإنتاج هو تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات صناعية بهدف الاستهلاك المباشر أو غير المباشر.

د. وظيفة التموين:

التموين هو من الوظائف التي ينطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة والتموين كمجموعة من المهام والعمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، وذلك بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة، وتكمن مهام هذه الوظيفة في:

- اختيار الموارد المناسب
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها.

هـ. وظيفة التسويق:

يعرف التسويق على أنه أحد الوظائف التي تقوم على انتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الاستعمال لها، أو تلك السلع التي توزعها بشكل يؤدي توافرها بين يدي المستهلك في الزمان والمكان المناسبين، وتقوم الوظيفة التسويقية على المزيج بين أربعة عناصر أساسية هي كما يلي: السلعة، التسعير، التوزيع، الترويج.

و. الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي نريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وهذا باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق نشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الانتاج والتوزيع.

3.3. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص وهي:

- ✓ تعد مؤسسة ذات شخصية مستقلة وقانونية، إذ تمتلك صلاحيات وحقوق ومسؤوليات وواجبات.
- ✓ تسعى إلى أداء وظيفتها التي أسست من أجلها، بسبب امتلاكها القدرة على تنفيذ الإنتاج.
- ✓ تمتلك القدرة على البقاء، وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويل كاف، وتأقلم مع الظروف السياسية، واهتمام بالعمالة الكافية، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتقلبة.
- ✓ تهتم بتوفير الموارد المالية، من أجل استمرار العمليات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الإيرادات المالية والقروض، أو تجمع بين كافة هذه العناصر أو بعض منها وفقا لظروف المؤسسة.
- ✓ تتأقلم مع البيئة المحيطة لها، حتى تستطيع تنفيذ المهام الخاصة بها في أحسن الظروف.
- ✓ تعد وحدة اقتصادية رئيسية في المجتمعات، بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجية، ونمو الدخل الوطني.

الماضرة الثانية: محيط المؤسسة الاقتصادية

نظرا لعلاقة المستمرة للمؤسسة مع محيطها لسبب حصولها على مواردها المالية والمادية والمعلوماتية من المحيط وطرحها لمنتجاتها فيه (الأسواق)، كما إن طبيعة هذا المحيط لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار عند القيام باستراتيجيتها فهي جزء من المجتمع و بالتالي تتأثر به وتؤثر فيه بمعنى أن المؤسسة تتأثر بالمتغيرات الحادثة في محيطها وأيضا بإمكانها أن تؤثر فيه بنشاطها أي أنها ليست حرة بل مقيدة بعوامل المحيط أما تأثير المؤسسة في المحيط فيظهر في قدرتها على تغيير مواقف المستهلكين وعليه فان المؤسسة عليها أن تعرف عناصر محيطها وأن تشخص وتحلل وتتنبأ بها وتحدد آثارها على أدائها هذا الذي يؤدي بها إلى تحقيق الكفاءة وفعالية المؤسسة.

أولا: ماهية المحيط المؤسسة:

لا يمكن بأي الحال من الأحوال اعتبار وجود محيط للمؤسسة شيئا جديدا أو مبتكرا فقد كانت المؤسسات منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من علاقات المعقدة التي تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين التأثير والتأثر إذن وجه العدة في المشكلة بيئة المؤسسة فكري بالأساس لأن الجديد هو انتباه الباحثين لدرجة تأثير بيئة المؤسسة على طريقة اتخاذ القرار الاستراتيجي نتيجة جملة من العوامل أبرزها المنافسة الشرسة.

1.1. تعريف المحيط المؤسسة:

■ **التعريف الأول:** المحيط هو مجموع من تغيرات على المستويات تعدده لها طابع يؤثر على نشاطها وتطورها يكون بعض منها في صالح المؤسسة كمنافسة بإضافة إلى ظهور الأسواق وبعض؟ آخر يكون في غير صالحها كالمطالبات العمال بالرفع الأجور والقيود الجمركية.

■ **التعريف الثاني:** عرف P.Filho : المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات هي:

1. المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.⁹
2. المجموعة الثانية: تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات وتنظيمات حكومية وإدارية مؤسسات التوزيع.¹⁰

⁹ ناصر دادي عدون، 'اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998ص26.

¹⁰ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993، ص19.

3. المجموعة الثالثة: وتشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال ومديرين وغيرهم.

- **التعريف الثالث:** يشمل المحيط المؤسسة القرارات ذات طابع سياسي وقانوني والتي تحدد طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بغيرها من المؤسسات بغيرها من المؤسسات وكذلك هناك المحيط التكنولوجي الذي يعبر عن المستويات تطور ومحيط اجتماعي يعبر عن علاقة بين إدارة والعمال.
- **التعريف الرابع:** المحيط هو كل المتغيرات التي تؤثر بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية اما إيجابيا أو سلبيا بمعنى هناك علاقة تأثير والتأثر.

2.1. خصائص المحيط:

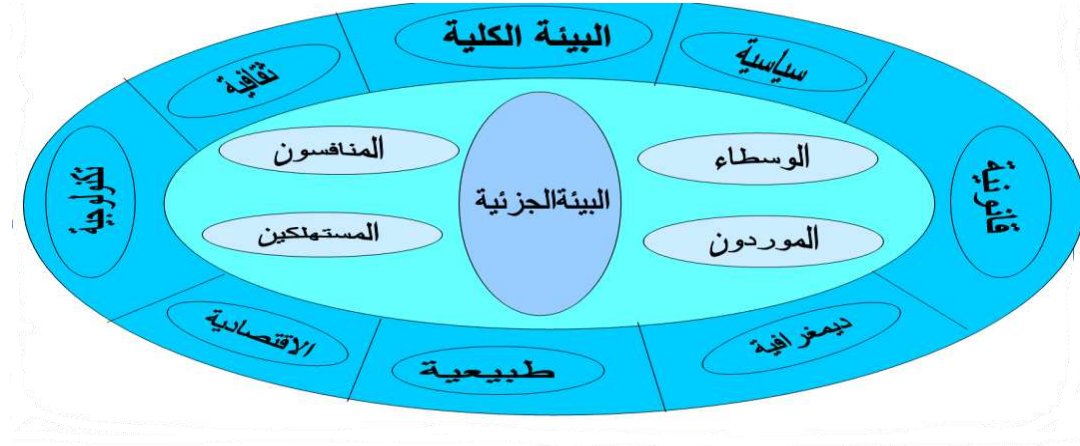
- ✓ **التعقيد:** تنبثق هذه الخاصية من التعدد في المكونات بيئة المؤسسة فمن البيئة الداخلية إلى الخارجية يمكن إيراد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة وإضافة إلى التعدد فان التعقيد قد ينشأ كذلك من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتباين المؤسسات أو حتى باختلاف الزمن حيث قد تختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة الى أخرى.
- ✓ **المرونة:** تبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.¹¹
- ✓ **العداء:** تمثل خاصية العداء خاصية استراتيجية فعلية بالنسبة المحيط المؤسسة فالانطلاق من كون هذا المحيط مثبتا أو ذات تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الاستراتيجية، يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة.
- ✓ **الديناميكية:** تعتبر الديناميكية فعالة داخل المحيط بحيث تؤثر في قراراتها الاستراتيجية مثلما يتأثر بها وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة الاستراتيجية الحديثة إلى تطور تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسة في ظل فقدان سلطتها.

¹¹ أحمد سيد مصطفى، المدير والتحديات العولمة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 45.

3.1. مكونات محيط المؤسسة:

وينقسم إلى نوعان: الأول الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع، أما الثاني ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.¹²

الشكل رقم 04: مكونات محيط المؤسسة.



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009.

أ. الإطار الكلي للبيئة:

ندرس العناصر الكلية حسب نموذج (P.L.E.S.C.T.E)

■ العنصر السياسي والقانوني Politique et légal

■ العنصر الإقتصادي Economique

■ اجتماعي وثقافي Social et Culturel

■ تكنولوجي Thechnologique

■ إيكولوجي Ecologique

✓ PL : العنصر السياسي و القانوني ، يتمثل في :

● التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (المنظمة العالمية للتجارة).

● سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول كالجائر واللواتي انتهت في أواخر 1998 تحت مراقبة

الهيئات الدولية.

¹² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009.

- تحديد الاستثمارات الأجنبية وعكس ذلك سياسات تطور الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع النمو.
- الحواجز الغير جمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية.
- الوقائع السياسية الكبرى (الانتخابات الرئاسية في الجزائر).
- القوانين: المشروع السياسي لحكومة ما في بلد ما يعبر عنه بمجموعة قوانين يكون نظام ما، وهذا يمس العلاقات التجارية الداخلية والخارجية ومنها: قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة.
- ✓ **E : الإطار الاقتصادي :** إن التغير السياسي والقانوني للبيئة يتعلق بصفة متينة بالتغير الاقتصادي الذي

بدوره يتمثل في كثير من العناصر منها :

- ارتفاع الأسعار ونسبة التضخم.
- نسبة البطالة.
- الاستثمارات العامة والخاصة.

- ✓ **S.C : الإطار الاجتماعي و الثقافي:** من البديهي أن العادات والسلوكيات للمجموعات الإنسانية وقيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري للمؤسسة، فمعرفة اللغة، العادات، التظاهرات والحفلات، التقاليد، وأنماط حياة كل مجموعة لأنها تكتسي أهمية كبرى عند المؤسسة، ومن بين هذه العناصر الأساسية الغير متحكم فيها هي:

- العائلة وأهميتها.
- التيارات الدينية.
- السلوكيات والعادات.

- ✓ **I : الإطار التكنولوجي:** إن هذا العنصر هو عنصر فعال ومؤثر بصفة مباشرة، على عمليات المؤسسة ونشاطها، لأن المواد الأولية المستعملة والمتخصصة بها المؤسسة تتأثر بالتطور التكنولوجي، لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

- تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة والتي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة.
- السعي من أجل تطوير المكونات الإلكترونية.

✓ **E** : الإطار الإيكولوجي : تهتم بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط، فالمكونات المختلفة للمحيط

أصبحت معرضة للخطر على سبيل المثال :

- الضجيج يخلق التوتر العصبي.
- التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية.

ب. الإطار الجزئي للبيئة:

✓ الشكل الجزئي القريب: المقصود به المؤثرات القريبة على المؤسسة (قرب الأسواق).

- قرب الأسواق: تعطي الأولوية للقرب من موقع المواد الأولية وتفضل مؤسسات الخدمات القرب من الزبائن.
- نقاط الجذب للتطور الاقتصادي: تفضل المؤسسة التمرکز في أماكن الكثافة السكانية، المؤسسات المالية.
- موقف الجماعات المحلية: تلعب دور مهم فيما يخص قيود المؤسسات.

✓ الشكل الجزئي القوائم: متعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة والتي تخص وظائفها الكبرى ومنها:

- القيود المتعلقة بالإنتاج: إذا افترضنا حسب المنظور الإنتاجي ان طاقة الإنتاج (P) تحدد طاقة البيع (V) فلما $p.v$ وتمثل في بعض التأثيرات في اليد العاملة.
- القيود المتعلقة بالمالية: هنا تتدخل مصالح المالية في تحديد سعر البيع.
- القيود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

ثانيا: أنواع المحيط المؤسسة:

يمكن التمييز بين العديد من أنواع محيط المؤسسة وذلك لتعددتها وتنوعها ولكن يمكن ان نركز على أهمها والمتمثلة في المحيط الاقتصادي والمحيط المالي بالإضافة الى المحيط الإداري.

1.2. المحيط الاقتصادي والمحيط المالي:

أ. المحيط الاقتصادي:

✓ **المنافسون**: تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين فيعطي فرص للمؤسسة.

✓ **الزبائن:** هم ركيزة تواجد المؤسسة لابد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين وهذا بمعرفة توجهاتهم وأذواقهم وهم يشكلون مصدر الفرص والتهديدات.

✓ **الموردون:** هم مصدر للب المواد الأولية واللوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات رئيسية لنجاح أو الفشل للمؤسسة، وبفضل فرص التي يقدمونها للمؤسسة ومن اجل تهديدات التي قد تواجهها المؤسسة في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، ويجب على المؤسسة اختيار الموردين الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها، وعدم اعتمادها على المورد واحد.

✓ **السلع البديلة:** هي التي يمكن للزبون اللجوء إليها في حالة وجود المشاكل في منتجات المؤسسة أي هي بديلة لسلع المقدمة من طرف المؤسسة وهذا يحد من القدرة المؤسسة على الرفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن لاقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل للمؤسسة بينما في حالة غياب السلع البديلة فانه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.¹³

ب. المحيط المالي:

- **رأس المال:** هو عبارة عن أموال وممتلكات التي يملكها الأفراد والمؤسسات تستخدم بهدف تلك المؤسسة أو استثماره في مجالات متنوعة فمن واجب المؤسسة متابعة كل التغيرات التي تحدث في السوق رأس المال لمعرفة تطورات أسعار فائدة التي تتناسب في حالة الاعتراض.
- **الاستثمار:** هو مبلغ مالي يتم استثماره في شيء ما وخاصة الأعمال التجارية التي تشمل شراء الآلات والأسهم جديدة.
- **الضرائب:** هي مبالغ نقدية تتقاضاها الدولة من الأشخاص أو المؤسسات بهدف التمويل نفقات الدولة فعلى المؤسسة أن تكون الحريصة على الدفع الضرائب كي تتفادي الحجز على الممتلكات.
- **التمويل:** هو توفير المواد المالية اللازمة لإنشاء مشروعات استثمارية فعلى المؤسسة البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على الميزج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياطات والتزامات المؤسسة المالية.

¹³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد والتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص2.

2.2. المحيط الإداري:

- **وظيفة الإنتاج:** تتكفل بتلك على الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية، لوازم العمل) إلى المخرجات (المنتجات تامة الصنع... الخ)، ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها وهي:
 - ✓ القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
 - ✓ القدرة على التخفيض وزيادة الإنتاج.
- **وظيفة التموين:** تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة ومن أهم عوامل نجاح وفشل هذه الوظيفة ما يلي:
 - ✓ وجود علاقة طيبة مع الموردين.
 - ✓ تعدد مصادر التوريد.
- **وظيفة الموارد البشرية:** تتمثل في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف ما يلي:
 - ✓ توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
 - ✓ سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.
- **وظيفة البحوث والتطوير:** كل الأنشطة المساعدة على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع ويتحدد فشلها أو نجاحها بمدى قوة أو ضعف هاته العناصر توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير - القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة.¹⁴

ثالثا: مخاطر التي تواجهها المؤسسة:

1.3. مخاطر الداخلية:

- **المعوقات السير العمل:** تعتبر من أخطر ما قد يحدث في مجال الأعمال فهي تصنف على أنها كوارث كبيرة تؤدي الى فوضى عارمة في المجتمعات الاقتصادية. وتتنوع هذه المعوقات بين الكوارث الطبيعية المدمرة وبين انقطاع الكهرباء المتكرر والذي يؤدي إلى خسائر كبيرة على المدى القريب والمتوسط فعلى سبيل المثال يعتبر

¹⁴مختار بن أعمار محاضرات في اقتصاد المؤسسة جامعة جيجل 2003 ص 45

انقطاع الكهرباء متكرر في الهند وبرايزيل أحد أبرز المعوقات التي تقف حائلا في وجه التنمية هذه البلدان أما في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الاتحاد الأوروبي فتعتبر الهجمات الإرهابية أحد أبرز المخاطر التي قد تؤدي إلى خسائر فادحة للمطاعم والأماكن السياحية في هذه البلدان.

■ **فشل في الإبداع:** افتتحت الشركة براد ريوك أول المتجر لها سنة 1971 في مدينة ميتيريكية وهيمنت على الأسواق الكتب لأكثر من 40 عاما وفي سنة 2011 تم إغلاق مئات من المتاجر برادرز وتم تصريح أكثر من عشرة آلاف موظف داخل الو.م.أ فقط وبحسب المحللين فان السبب في ذلك يعود إلى الفشل المتاجر برودرز في المجال الإبداع فقط قامت الشركة الأمازون بطرح الجهاز كيندل وقامت بالتدمير قدرة برادرز على الإيفاء بالمتطلبات لزيائنها.

■ **القوانين:** بعد الأزمة المالية التي عصفت بالعالم سنة 2008 أصبحت الحكومات تسن القوانين الجديدة والصارمة لتنظيم العمليات المالية وتحديد سياسات عمل المؤسسة والشركات الكبرى ولم تقتصر تلك القوانين وسياسات على القطاع المال والأعمال امتدت إلى الجميع القطاعات الاقتصادية في الدول الناشئة والمتقدمة على حد سواء.¹⁵

1.3. مخاطر الخارجية:

✓ **الاقتصاديات الضعيفة:** تواجه معظم الدول المتقدمة تباطؤ قويا في نمو اقتصادها وتعاني ذلك الدول النامية من نفس الظاهرة ويعتبر تباطؤ في النمو الاقتصاد أحد أهم المخاطر التي تؤثر بشكل المناسب على المؤسسات والشركات في جميع القطاعات

✓ **دخول المنافسين الجدد:** بالحديث عن المطاعم الوجبات السريعة وبينما كانت المعارك على أوجهها بين عملاقين هذا القطاع ماكدونلذ وبرغركينغ دخلت سلسلة المطاعم ويندي الى الأسواق واستطاعت الصمود وجذب القطاع واسع من المستهلكين.

✓ **الإضرار بالسمعة المؤسسة:** قد يستغرق تكوين السمعة جيدة عشرين السنة بينما يستغرق تدميرها خمس دقائق ووارين بوفيت عادة ما يدمر الفساد الإعلام السيئ سمعة الشركة وصورتها لدى لزيائنها فعلى سبيل المثال قامت الشركة أبال بالعمل مجهود الجبار في مجال العلاقات الهامة لتفادي الانتقادات التي وجهت إليها

¹⁵العربي دخمش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة متنوري قسن طينة، 2001 ص 23.

عقب انتشار لاستغلال العمال في مصانعها في الصين وتؤدي فضائح الفساد فيس بعض الشركات إلى فقدان الثقة المستهلكين في منتجاتها وخدماتها وبالتالي انهيار بالشكل السريع.

✓ **الفشل في جذب المواهب:** لجذب الموظفين الموهوبين يجب على الشركات أن تدفع المبالغ المغربية كما يجب توفير البيئة المريحة يغمرها طابع من التحدي للمحافظة على اهتمامهم ويعتبر من أحد أهم المخاطر التي تتهرب المؤسسات من مواجهتها.

✓ **مخاطر التقلب الأسعار:** في أغلب الأحيان تقوم الشركات التأمين ضد التقلبات أسعار السلع الأساسية من خلال الأسواق الآجلة وهذا هو خبر الجيد ولكن أخبار السيئة هي وجود بعض الشركات التي تعتمد كلياً على الموارد الطبيعية وبالتالي على أخذ احتياطات غير اعتيادية ومكلفة لحماية نفسها من تقلب الأسعار مثل مطاعم الوجبات السريعة التي تحتاج إلى البطاطا يؤدي ارتفاع أسعارها إلى خسائر الضخمة.¹⁶

✓ **مخاطر السيولة النقدية:** في كل يوم تفاجأ المحللين بإعلان أحد المصارف العالمية عن قرب نفذ السيولة النقدية لديه وقد تزايدت المخاطر التي تتعلق بالنفاذ النفاذ السيولة النقدية للمؤسسات المالية وأصبحت من أكثر المخاطر التي يخشاها صناع القرار وأصحاب المؤسسات والشركات حول العالم فمن الصعب التنبؤ بتوقيت الإعلان عن نقص السيولة لدى المؤسسات المالية وبالتالي فهي أحد المخاطر التجارية المفاجئة والتي تترك أثراً سلبياً على اقتصاد الدول.

✓ **المخاطر السياسية:** اعتقد الكثير من المحللين بان دولة صغيرة كاليونان لا يمكن أن تؤثر سلباً على الأسواق المالية ولكنها فعلت ذلك في سنة 2009. وقد تبعها إيرلندا والبرتغال واسبانيا وما لبثت القبر صالاً انضمت إلى القائمة الدول الأوروبية العاجزة الاقتصادي.

¹⁶ العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، نفس الرجوع، ص 25.

المحاضرة الثالثة: مناهج ومراحل تقييم المؤسسة

إن عملية تقييم المؤسسة صعبة ودقيقة حيث تعتمد على مجموعة من المعلومات حسب حجم ونشاط المؤسسة والآفاق المستقبلية لها وللوصول إلى القيمة الحقيقية لها يجب التعرف على المناهج والمراحل المستعملة لتقييمها حيث توجد عدة طرق لتقييم المؤسسة الاقتصادية، منها ما يقيم المؤسسة أخذاً بعين الاعتبار الإمكانيات المالية، المادية، والمعنوية الموظفة داخلها، وكذا قدرتها على مواجهة التزاماتها. وتسمى الطرق المعتمدة على هذا المبدأ بطرق الذمة المالية. ومنها ما يهتم بما يفرزه استغلال المؤسسة لمختلف إمكانياتها من تدفقات وتسمى بطرق المردودية.

لا يعتبر التقييم أحد الميادين المهمة بمالية المؤسسة وهو أداة لقياس القيمة الصحيحة لها ولنشاطها عند فترة معينة من الزمن وبالتالي تحديد سعر لها ولأسهمها، وتعددت الأسباب والدوافع لتقييم المؤسسة كما نجد العديد من الطرق والأساليب المطبقة في عملية التقييم فمنها مقاربات الذمة المالية ومقاربات التدفقات ومقاربات فائض القيمة ولتحقيق القيمة الفعلية للمؤسسة يجب اتباع جميع مراحل التقييم.

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي لتقييم المؤسسة:

1.1 مفهوم عملية التقييم :

- التعريف الأول: التقييم بصفة عامة هو عبارة عن جهد مبدول لأجل قياس النتائج لسهم او لتحديد قيمة سلع، اما تقييم المؤسسة فهو عبارة عن تحديد قيمة الاموال الخاصة او تحديد الثروة المستثمرة من طرف المساهمين¹⁷.
 - التعريف الثاني: التقييم عموماً هو الوصول الى تحديد السعر او بكل بساطة الى تقدير منطقة التفاوض بين المشتري والبائع¹⁸
 - التعريف الثالث: تقييم مؤسسة هو تقييم اموالها الخاصة والتي تساوي الفرق بين الاصل الاقتصادي وقيمة المديونية الصافية
- ومن خلال هذا نستطيع القول بأن التقييم هو عملية يراد من ورائها الوصول الى قيمة ممتلكات مؤسسة ما.

¹⁷Louart < evaluation > encyclopédie de gestion et du management , sous la direction de la DUFF, edition dalloz, paris, 1999 ,p.381

¹⁸RAFFEGEAU jean&FERAND duboi op.cit p.6

2.1. اسباب ودوافع تقييم المؤسسة :

أ. التقييم يمثل معلومة مهمة للمسيرين:

تقييم المؤسسة يسمح بالإجابة على السؤال التالي: "كم هي قيمة المؤسسة" ان معرفة هذه القيمة يساعدك في:

■ معرفة توقع المؤسسة في السوق.

■ معرفة قيمة المؤسسة في السوق.¹⁹

ب. تنمية النشاط وتسهيل عملية التمويل:

ان عملية التقييم تساهم في دراسة كل العناصر الايجابية والسلبية في المؤسسة كما تسمح ايضا ب:

■ الحصول على القروض البنكية من اجل تمويل بعض الاستثمارات.

■ تنمية النشاطات والزيادة من مساهمة الشركاء الماليين في الرأس المال الخاص بالمؤسسة.²⁰

■ في حالة زيادة رأسمال المؤسسة فان التقييم يساهم في تحديد سعر الاسهم الجديدة المقدمة للمساهمين الجدد

ج. التقييم يساهم في ترشيد قيادة المنشأة:

■ التقييم يساهم في توجيه الاستراتيجيات الخاصة بالمنشأة وكذلك يساهم في جعل ادارة الاعمال أكثر ديناميكية

وذلك من خلال تحديد النقائص والعمل على القضاء عليها. ادا التقييم هو اداة لوضع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة وجعلها أكثر مردودية.

■ في حالة الرغبة في ادراج المؤسسة في البورصة فان اول مرحلة هي تقييم هذه الاخيرة من اجل حساب التكلفة الاولى للسهم في السوق.

ثانيا: مراحل تقييم المؤسسة:

1.2. جمع المعلومات الخاصة بالمنشأة :

المرحلة الاولى هي عملية جد مهمة في عملية التقييم وتمثل في جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة هذه الاخيرة تعتبر النواة الاولى في عملية التقييم حيث تهدف الى تحليل المحفظة الخاصة والخدمات المنتجة، البيئة الانتاجية، التكنولوجيا، طرق التوزيع واخيرا المنافسة.

¹⁹ Jean-Etienne PALAR, frank IMBER< guide pratique demaluation dentreprise >, Edition eyrolles, 2013, p52

²⁰ اشواق بن قدور " تقييم المؤسسات وفقا لراس المال غير مادي " ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 133

هذه المعلومات يمكن ان تكون متاحة للعامة من خلال تحليل الحسابات السنوية، تقارير الادارة، الوثائق المرجعية الخاصة بالبورصة للمؤسسات المدرجة...، او للخاصة من خلال الاعتماد على الدراسات الخاصة بكل قطاع وتوقعات السوق.

يمكن تقسيم المعلومات الاساسية في عملية تقييم المنشأة الى قسمين من حيث طبيعتها:

معلومات رقمية ومعلومات نوعية غير رقمية

المعلومات الرقمية تأخذ الطابع الكمي قابلة للقياس مثل الوثائق المحاسبية للسنوات الثلاث الماضية (الميزانيات، جدول النتائج...) عكس النوع الثاني من المعلومات الذي هو طابعه كفي يقوم بتحليل ما هو غير رقمي في المؤسسة مثل طرق التسيير وادارة الاعمال.

كما يمكن تقسيم المعلومات الخاصة بالمؤسسة حسب طبيعتها الزمنية المستهدفة

❖ المعلومات المتعلقة بالماضي:

في هذه الحالة نستعمل العناصر الاساسية المتمثلة في الميزانيات، جدول النتائج وجدول الاستثمارات، كما لا يجب اهمال بين ما تم تحقيقه وما كان يجب تحقيقه وكذلك سيكون مفيدا معرفة ما اذا كان الماضي يتماشى مع الميزانيات المخصصة. ²¹

❖ المعلومات المتعلقة بالمستقبل:

هذا النوع من المعلومات هو الاكثر الالهية علما انه يستهدف المرحلة التي يكون فيها المستثمر الجديد مالكا لجزء او كل المنشأة. في حالة التقييم من خلال تحيين المداخيل فان المعلومات الخاصة بالمستقبل هي الاكثر اهمية وهي الاساس في انشاء خطة العمل.

2.2. القيام بتشخيص المؤسسة :

تشخيص المؤسسات ما هو الا البحث عن الخصوصيات الاساسية للمؤسسة (الهيكل، طرق التشغيل...) وان مجال التشخيص لا يقتصر على تحديد اسباب الداء للمؤسسة بل محاولة إيجاد الحلول ويمكن تشخيص المؤسسة الى مستويين:

أ. **التشخيص الداخلي:** هذا النوع من التشخيص له مهمة التعرف على وظيفة المؤسسة وتحديد مجالات الانشطة الاستراتيجية التي تمثل اساس التنمية المستقبلية ويهتم بمجموعة من المتغيرات والعناصر التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

■ **الوظيفة:** ان مفهوم الوظيفة له علاقة مباشرة مع المهارات والكفاءات الخاصة بموظفي المؤسسة. ²²

²¹ Jean Claude TOURNIER, Jean baptiste TOURNIER, Evaluation d'entreprise, que vaut une entreprise ? Edition d'organisation, 2002, p 19-20

في حالة محاولة المؤسسة تنمية مشروع جديد فعليها ان تتأكد من مطابقته لوظيفتها الاساسية ثم معرفة ما اذا كان متاحا لديها الكفاءات اللازمة لمزاولة هذا النشاط.

■ تشخيص الوظيفة التسويقية:

❖ التواجد في السوق: يحاول الخبير معرفة وتحليل تموقع المؤسسة في السوق وذلك من خلال بعض المؤشرات

مثل صورة المؤسسة وعدد القطاعات التسويقية المتاحة والتغطية الجغرافية.²³

❖ الكفاءة التسويقية: لتشخيص هذه الكفاءة يجب تحليل العناصر التالية:

✓ جودة التسويق المعلوماتي وقيمة نظام المعلومات التسويقية.

✓ قيمة تموقع المؤسسة ومنتجاتها.

❖ تحليل قنوات التوزيع:

✓ الخدمات اللوجيستية: تقديم المنتج، التوزيع، التخزين

✓ النصائح والخدمات المرافقة: تقديم شروحات حول المنتج، الترويج، خدمات ما بعد البيع.

✓ الوظيفة المالية: تحمل المسؤوليات الناجمة عن المخاطرة من ضعف المبيعات.

■ تشخيص الوظيفة الانتاجية:

✓ تأقلم طرق الانتاج مع متطلبات السوق.

✓ مستوى جودة المنتجات.

✓ التحكم في التكنولوجيا.

■ تشخيص الموارد البشرية والكفاءات:

✓ تحليل العلاقة مع ممثلي الموظفين.

✓ تحليل مستوى التكوين.

✓ قدرة جلب المواهب للمؤسسة.

■ التشخيص التنظيمي:

✓ عملية اتخاذ القرارات.²⁴

✓ عملية المراقبة.

✓ هيكله التكاليف.

²² Didier PENE.< evaluation et prise de contrôle de l'entreprise> tome-1-diagnostic financier et stratégiques, economica, 1990 ,p 158

²³ Gerard GANIBLDI, <analyse strategique> ,Edition d'organisation, 2002 ,p 186

²⁴ Gerard GANIBLDI, <analyse strategique> ,Edition d'organisation, 2002 ,p 188

ب. التشخيص الخارجي: يهدف هذا التشخيص الى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه اي مؤسسة كما يمكن تقسيم البيئة الخارجية الى مستويين:

■ بيئة تعامل غير مباشرة: تتمثل في مجموعة من القوى تؤثر على عمل المؤسسة وتتمثل في:

✓ القوى الاقتصادية:

○ معدل الفائدة، مستويات البطالة، مستوى دخل الفرد.

✓ القوى الديمغرافية:

○ معدل النمو السكاني، اللغات القومية والاجتماعية، المعتقدات الدينية.

✓ القوى السياسية والقانونية:

○ قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، قوانين التأمينات.

✓ القوى التكنولوجية:

○ نسبة الانفاق على مجال البحث والتطوير، توفير الانترنت، التجارة الالكترونية.

■ بيئة التعامل المباشر: من نموذج porter نستخلص 5 قوى تنافسية:²⁵

❖ تحديد المنافسين الجدد: تميز المنتج، متطلبات راس المال.

❖ تهديدات المنتجات البديلة: هي تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة مثل: الفاكس بديل للبريد السريع.

❖ القوة التفاوضية للمشتريين: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض أسعارها.

❖ القوة التفاوضية للموردين: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار.

❖ المنافسة بين الشركات القائمة: حدة المنافسة تزداد في الحالات التالية:

ارتفاع التكاليف الثابتة، الطاقة الزائدة للإنتاج، تعدد مصادر وثقافة المنافسين.

3.2. الاختيار او المفاضلة بين طرق التقييم حسب خصائص المنشأة :

أ. تحديد طرق التقييم: يمكن تحديد 3 طرق في عملية تقييم المؤسسات:

■ طرق التقييم التي تركز على مدخل الدمة المالية: تعتبر هذه الطريقة جد سهلة يمكن اعتبارها انها قراءة بسيطة

لمجموع الممتلكات الخاصة بالمؤسسة حيث تهدف هذه الطريقة الى تحديد قيمة المؤسسة بتجميع كل القيم

الحقيقية الخاصة بممتلكاتها مع طرح الديون.²⁶

²⁵ هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقييم السوق"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010

²⁶ Jean Claude TOURNIER, Jean baptiste TOURNIER, <Evaluation d'entreprise, que vaut une entreprise ? 3eme Edition d'organisation, 2002, p 177

- طرق التقييم المرتكزة على مقارنة التدفقات: يعتمد هذا التصور على فكرة ان قيمة المؤسسة لا تعبر عن تراكم عناصر ممتلكاتها وانما عن توقع الارباح المستقبلية.²⁷
- مقارنة فائض القيمة GOOD WILL: هو ان للمؤسسة قيمة اعلى من مجموع عناصر الاصول والخصوم وذلك بسبب المزايا المعنوية المتاحة للمؤسسة مثل كفاءة العمال والخبرة، زبائن المؤسسة، الماركة ...

ب. المفاضلة بين طرق التقييم: لكل مؤسسة خصائص معينة تساهم في عملية المفاضلة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²⁸

- ✓ قطاع النشاط الاقتصادي.
- ✓ حجم المؤسسة.
- ✓ سياسة توزيع الأرباح.

ج. التفاوض وتحديد السعر:

ان المرحلة الماضية المتمثلة في المفاضلة بين مختلف طرق التقييم يسمح بتحديد مجال القيمة وليس سعر المؤسسة إذا يجب التفريق بين مفهومين من حيث ان السعر يمثل معدل الاصل بأصل آخر او قيمة نقدية اما القيمة فهي ليست بالضرورة مرفقة بعملية البيع او نقل الملكية بل انها نتيجة تطبيق مختلف طرق التقييم وهي تعبير عن رأي شخصي.

كما يمكن تعريف التفاوض على انها اسلوب للاتصال العقلي بين الطرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار ليصل الى تحقيق مكاسب مشتركة.

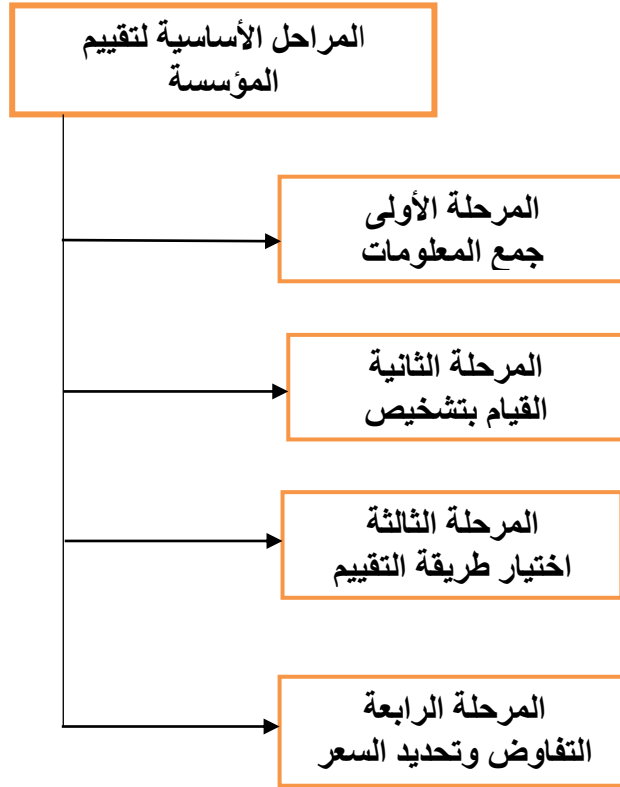
- يجب الاشارة الى انه في عملية المفاوضات من اجل نقل ملكية المنشأة يتم التطرق الى بعض النقاط اهمها:
- ✓ المحيط او الجزء الراغبين في نقل ملكيته او بيعه.
 - ✓ طريقة تسديد حقوق نقل الملكية.
 - ✓ الضمانات.

ويمكن تقديم الشكل العام للمراحل الأساسية في عملية التقييم:

²⁷ نعيمة غلاب، زينات دراحي، تحليل مقاربات تقييم المؤسسات، "الملتقى الدولي: اقتصاديات الخوصصة و الدور الجديد للدولة"، جامعة فرحات عباس-سطيف، من 03-07 اكتوبر 2004، ص 06

²⁸ Jean-etienne PALARD, frank IMBERT<, guide pratiques devaluation dentreprise >optic, p115

الشكل رقم 05: المراحل الأساسية في عملية التقييم.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

ثالثا: مناهج تقييم المؤسسة:

هناك العديد من الطرق والأساليب المطبقة في تقييم المؤسسة فمنها من يركز على موجودات المؤسسة (الأصول) ومنها من تعتمد على المردودية (الاهتمام بما تفرزه المؤسسة من خلال استغلالها لمختلف إمكاناتها) ومنها من يعتمد على الطريقة المختلطة أو ما يسمى بالمدخل المشترك (فائض القيمة).

1.3. المنهج الأول : الطرق التي تعتمد على مدخل الذمة المالية :

هذه الطرق تعتمد بالدرجة الأولى على صافي المركز المالي للمؤسسة والذي نحصل عليه بطرح قيمة الديون من إجمالي الاصول وهناك طريقتين رئيسيتين للذمة المالية:

أ. الطريقة الأولى: طريقة الأصول الصافية المحاسبية ANC

تعتمد هذه الطريقة في التقييم على القيم الدفترية لكل من الأصول والخصوم واجبة السداد ونحصل على قيمة المؤسسة كالتالي:

قيمة المؤسسة = إجمالي الأصول - إجمالي الديون

انتقادات هذه الطريقة:

- لا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية الحاصلة.
 - لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول التي تم استهلاكها بالكامل والتي لا تزال تستغلها بشكل عادي.
- هذا ما يجعل القيمة الدفترية ليست دائما معبرة عن القيمة الحقيقية للمؤسسة وبالتالي يجب علينا اللجوء إلى طريقة أخرى.

ب. الطريقة الثانية: طريقة الأصول الصافية المصححة (المعدلة) ANCC

تتفق هذه الطريقة مع السابقة بطرح قيمة الديون من إجمالي الأصول ولكن تأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات التي يمكن ان تتعرض لها القيمة الدفترية بالارتفاع او الانخفاض وهو الامر الذي يحتم علينا مراجعة هذه القيمة وتصحيحها من خلال الاعمال التالية:²⁹

- جرد عناصر الأصول خاصة الاستثمارات والمخزون بغرض استبعاد تلك التي لم تعد صالحة او لم يعد لها وجود بالمؤسسة.
- ان هذه الطريقة تعبر عن القيمة الحقيقية للأموال الخاصة لذلك يجب فصل الأصول التي تملكها المؤسسة عن المستأجرة.
- فحص وضعية الأصول من حيث مدى تقادمها التقني (التشخيص التقني).

2.3. المنهج الثاني : مدخل قيمة المردودية :

إن منهج الذمة المالية لم يأخذ بعين الاعتبار التدفقات النقدية المستقبلية التي يمكن ان تفرز من خلال استغلال هذه الأصول ويعبر عنها بالربح والتوزيعات والتدفق النقدي.

أ. الربح: وهو أهم مؤشر يمكن الاعتماد عليه في قياس قدرة المؤسسة على المردودية ويتم تقديره بحساب المتوسط الحسابي للأرباح المحققة خلال الدورات الأخيرة.

²⁹ عيساوي نادية، تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005/2004

كما يجب مراعاة التغيرات التي طرأت على بعض أنواع التكاليف دون اهمال الأثر الضريبي.

ب. التوزيعات: تعبر عن نسبة الأرباح التي تعود على المساهمين مكافأة لهم عن الأموال التي ساهموا بها بالمؤسسة وتعد من أولويات المؤسسة المدرجة في البورصة لأنها تعكس وضعيتها المالية.

وبالنظر الى الصعوبات المتعلقة بتحديد قيمة التوزيعات تم اقتراح نماذج لا تعتمد فقط على قيمة السهم بل بفرض تدفقات حسب وضعيات مختلفة اما ثابتة او تنمو بمعدلات متغيرة.

ج. التدفق النقدي: هو ثالث مفهوم يمكن الاعتماد عليه في تقييم المردودية بالمؤسسة وبالتالي حساب قيمتها

1. التدفق النقدي للاستغلال: نحصل عليه بعد إضافة كل الاهتلاكات والمخصصات ذات طابع احتياطي الى النتيجة الصافية لذلك يجب عدم المبالغة او الإساءة في تقدير هذه العناصر.

2. التدفق النقدي المتاح: السيولة المحصل عليها من النشاط الاستغلالي للمؤسسة وتعتبر أكثر الطرق تعبيراً عن قيمة المؤسسة.

3. معدل القيمة الحالية: هو حساب القيمة الحالية للتدفقات المتوقعة الحصول عليها خلال فترة من الزمن ونظراً للمخاطر المرتبطة بإمكانية تحصيل هذه التدفقات بالاعتماد على معدل التحيين وهو معدل العائد المتوقع.³⁰

3.3. المنهج الثالث : مدخل فائض القيمة GOOD WILL:

وتسمى أيضاً بالطريقة المختلطة لأنها تعتمد على الطريقتين السابقتين معاً.

طريقة شهرة المحل: هناك بعض العناصر المعنوية تؤثر على المردودية في المؤسسة.

كفاءة العاملين: لها دور فعال في المردودية فكلما كانت الاحترافية ارتفعت المردودية والعكس صحيح.

نوعية التسيير: الطرق المتبعة في التسيير (جيدة او سيئة).

سمعتها التجارية: السمعة الجيدة تؤثر إيجابياً على مردودية المؤسسة وخلق فائض.

العلاقات: تعتبر العلاقات الجيدة الداخلية والخارجية عامل مهم في تحقيق المؤسسة لعوائد اعلى من العادية.

³⁰ علال بن ثابت، أساليب تقييم المؤسسات وتطبيقاتها في الجزائر، مجلة علمية محكمة، جانفي 2014.

ويعتمد هذا المنهج على عدة طرق:

أ. الطرق غير المباشرة: تقوم بحساب القيمة الكلية للمؤسسة أولاً ثم نستنتج قيمة شهرة المحل بعد ذلك ونحصل عليها من حساب الفرق بين القيمة الكلية للمؤسسة وقيمة صافي ذمتها المالية.

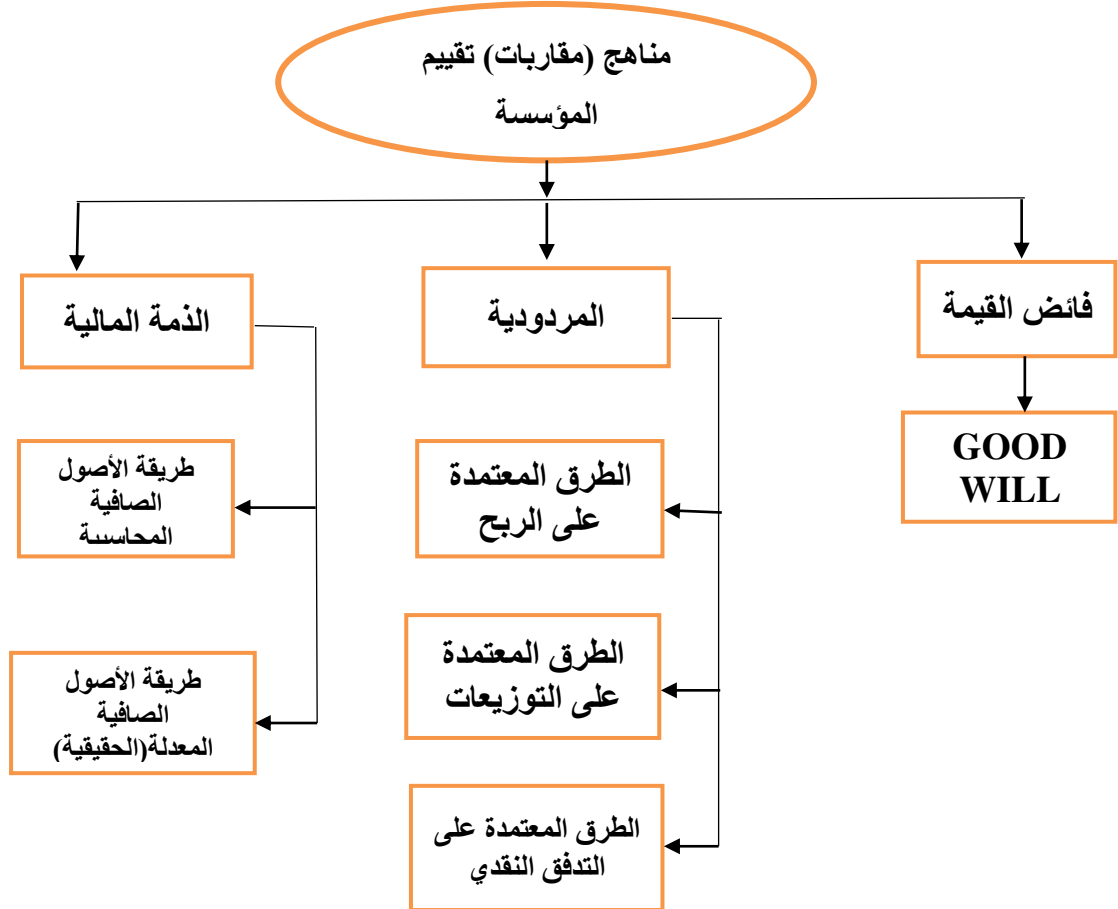
❖ الطريقة المعتمدة على قيمة الأصول الصافية المعدلة بإضافة شهرة المحل.

❖ الطريقة المعتمدة على قيمة الإحلال وتساوي قيمة الأصول الحقيقية الإجمالية + قيمة عناصر الأصول غير المملوكة للمؤسسة.

ب. الطرق المباشرة: نعلم هنا على فائض الربح الناتج عن استغلال المؤسسة لهذه العناصر المعنوية.

وتحسب بالفرق بين مردودية المؤسسة المتوقعة الناتجة عن استغلال كامل الأصول بما في ذلك شهرة المحل والمردودية النظرية التي يفترض أن تحققها المؤسسة في ظل غياب هذه العناصر المعنوية.

الشكل رقم 06: مناهج (مقاربات) تقييم المؤسسة.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

المحاضرة الرابعة: إطار العام لتشخيص المؤسسة الاقتصادية.

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في محيطها كاشتداد حدة المنافسة، والعولمة، والانتقال إلى اقتصاد المعرفة أين أصبح الحصول على المزايا التنافسية صعبا جدا، ومن أجل أن تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية وجب عليها تفعيل الإدارة الاستراتيجية وبالضبط التشخيص باعتباره الركن الأول والأهم فيها نظرا لما يحمله من تصور وتحليل لبيئتها الخارجية والداخلية من أجل استغلال أمثل للفرص المتاحة وبناء ميزتها التنافسية.

فعلى كل المؤسسات إذا ارادت البقاء والنمو ان تنظر الى الامام وتقوم بتشخيص فعال وذلك لما له من اهمية كبيرة كونه يمنحنا صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها ومحاولة ايجاد التعديلات والحلول الممكنة او البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص.

أولا: عموميات حول التشخيص:

عرف التشخيص تطورا هاما مع بداية الازمة الاقتصادية العالمية حيث امتد الى مجال الإدارة والتسيير مما اعطى للمؤسسة وتحليلا ووصفا واضحا لصحتها العامة كما انه ساهم في اتخاذ التدابير الوقائية كافة لتجنب أي مشاكل وضمان بقاءها وتنميتها.

1.1 مختلف تعاريف التشخيص:

التعريف (1): التشخيص هو تعيين المرض من خلال أعراضه، أو تعيين طبيعة عدم الأداء الوظيفي الجيد أو طبيعة الصعوبة³¹.

³¹ رائب أحمد قبيلة، الأسيل (القاموس العربي الأصيل)، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000، ص 167.

التعريف (2): التشخيص (diagnostic) هي كلم يونانية مشتقة من كلمة (diagnôsis) وتعني المعرفة (connaissance)، في أصلها تستعمل في ميدان الطب وهي تعني ” تحديد وتعيين المرض من خلال أعراضه “ وبصفة عامة يمكن القول إن ” التشخيص هو حكم مُصدّر في وضعية ما، خلال حالة ما³².“

حاليًا مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المؤسسات.

التعريف (3): التشخيص هو مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل ومحاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.

التعريف (4): التشخيص هو وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل على مستوى المؤسسة.

التعريف (5): التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.

التعريف الشامل:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتشخيص في مجال تسيير المؤسسات:

التشخيص هو إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ومن ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها وتحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.

2.1. أهداف التشخيص:

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

- تحديد مشاريع وأهداف السياسة العامة للفريق المشرف على المؤسسة، كما يحدد مدى وضوح وتوافق هذه المشاريع مع طبيعة المؤسسة.³³

³² أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 222

- اكتشاف النشاطات والحرف الحقيقية التي تميز المؤسسة.
- اكتشاف القيود التي يفرضها المحيط الاقتصادي العام على المؤسسة.
- التعرف على طبيعة هيكل وديناميكية القوى التنافسية.
- معرفة مميزات كفاءات وموارد المؤسسة في المجال التقني، التجاري، المالي والبشري.
- معرفة مدى ملائمة أنظمة التسيير الحالية.
- معرفة مدى توافق ثقافة، استعدادات، وسلوكيات الأفراد في المؤسسة مع أهدافها، حرفها ومحيطها.
- بطبيعة الحال ليس من السهل تحقيق هذه الأهداف لأنها تتطلب الخبرة، الوقت، المال، بالإضافة إلى ذلك تحتاج إلى تقنيات، أدوات ومناهج أكثر تطوراً.

3.1. أهمية التشخيص:

يعتبر التشخيص الخطوة الأولى في العملية الاستراتيجية وأطول مرحلة فيها وتعتبر أهمية التشخيص الاستراتيجي من أهمية التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال³⁴:

أ. **القرارات الجماعية:** تعتمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة

ب. **مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في التشخيص الاستراتيجي وتكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يشير دافعيتهم للعمل والانجاز.

ج. **توضيح الأدوار:** حيث تساعد المشاركة في التشخيص الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة وبيان العلاقة بينهما الحد من مقاومة التغيير: المشاركة تعني الفهم والإقناع وتوليد الالتزام الأخلاقي وهو ما يساعد على دعم وإنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات يأتي في مقدمتها ما يلي:

³³ Ouman goubal ;diagnostique ;et etabration 2008 p2.

³⁴ حسين رحيم، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008، ص 78.

- **وضوح الرؤيا المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية لما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد (تشخيص الداخلي والخارجي للبيئة)، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
 - **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** من المعروف أن منظمات العمل لا تستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير (سواء كانت هذه الظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية. إلخ). لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال التشخيص الاستراتيجي وقرارات الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.³⁵
 - **تدعيم المركز التنافسي:** يقوي التسيير الاستراتيجي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، ويمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية (التشخيص الخارجي) وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها.
 - **التخصص الفعال للموارد والإمكانيات:** يساعد التسيير الاستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح وبطريقة فعالة (التشخيص الداخلي)، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة وكذلك التغلب على نواحي الضعف.
 - **القدرة على إحداث التغيير:** إذ يعتمد التشخيص والتسيير الاستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث يجيد القائمون على صياغة الاستراتيجية صناعة التغيير ويعتبرونه شيئا مرغوبا يبعث على التحري وليس معوقا لتحقيق الأهداف.
 - **تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:** أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها، وبالتالي فهي إحدى العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم... إلخ.
- ويتطلب تحقيق استمرارية عملية التشخيص العديد من المقومات هي:
- ✓ بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بحياد وموضوعية.
 - ✓ تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات.

³⁵ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 231.

✓ تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

وعليه أصبح التشخيص غاية في الأهمية انطلاقاً من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية، باعتباره مدخلاً أساسياً لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد موقعها الاستراتيجي.³⁶

ثانياً: سير عملية التشخيص:

1.2. خصائص التشخيص:

يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الخصائص التالية³⁷:

- ✓ أن تكون عملية التشخيص شاملة وملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ✓ أن تكون عملية التشخيص مرنة.
- ✓ تعتمد على مشاركة جميع إطارات المؤسسة كل حسب تخصصه.
- ✓ تكون ممنهجة وتستخدم الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.
- ✓ التمتع باليقظة الاستراتيجية من أجل ضمان استكشاف الفرص والمخاطر في الوقت المناسب.

2.2. مسؤولية عملية التشخيص:

يمكن أن يقوم بعملية التشخيص كل من³⁸:

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

³⁶ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 232.

³⁷ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

³⁸ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2012، ص 275.

ب. إطار المؤسسة: يجب اختيار إطار ذو مستوى وخبرة ويتمتع بثقة المؤسسة وتقدير الأفراد. لكن تجدر الإشارة هنا إلى احتمال غياب الموضوعية، إلا أنه يبقى الجانب الإيجابي لأن هذا الإطار لديه دراية كبيرة بالمؤسسة ويمكن أن يتصرف بسرعة كما يمكن أن يقدم اقتراحات ملائمة وعملية بما أنه قريب من محيط المؤسسة.

ج. مستشار خارجي أو مكتب استشارة: في هذه الحالة يمكن أن تستفيد المؤسسة فعلا من الموضوعية والحياد بالإضافة إلى الافتراضية والخبرة التي يمكن أن تضيف إلى رصيد المؤسسة.

د. فريق مختلط (مستشار من مكتب الاستشارة/ وإطار من المؤسسة): في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عامل الموضوعية بالإضافة إلى الدراية بواقع المؤسسة، ونجاح هذا النوع من التعاون يعطي المصداقية والثقة للطرفين.

3.2. كيفية تحقيق عملية التشخيص:

أ. التحضير: يمكن لنا التحضير لعملية التشخيص:

1. تحضير المتدخل:

* البحث عن معلومات حول مهنة المؤسسة.

* البحث عن معلومات حول المحيط التنافسي (المنافسين، الموردين، الزبائن).

* البحث عن معلومات حول السياق الجهوي لتموقع المؤسسة.

2. تحضير المؤسسة:

* تحضير معلومات حول إدارة أفراد المؤسسة.

* تحضير الوثائق الجارية (المعاملات اليومية) التي يمكن أن يحتاج إليها المتدخل.

ب. التحقيق:

* التواصل مع الإدارة والإطارات المسيرة من خلال زيارة المؤسسة.

* جمع المعلومات المكتوبة.

* المقابلات مع إطارات المؤسسة.

* إعداد ملخص يشمل توجيه النتائج والتوصيات.

وأخيرا يمكن أن يقوم بتحرير تقرير يحتوي على:

- أهداف المهمة وظروف سريانها.
- توضيح التكاليف (وصف موضوعي للتكاليف التي تمت ملاحظتها).
- تفسير النتائج.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات بعد البحث عن الحلول (انطلاقا من خبرة وابداعية القائمين على التشخيص) مما يسمح بحل المشاكل، ومن الضروري أن تكون الحلول المقترحة واقعية وقابلة للتطبيق.
- تقييم التقرير بحيث يقدم التقرير شفويا أمام مجلس الإدارة بعد اطلاعها عليه مسبقا مع المناقشة البناءة للتقرير والاتفاق النهائي على حل وسط.

ثالثا: أنواع، أبعاد والعوامل المؤثرة في التشخيص:

1.3. أنواع التشخيص:

وهنا يمكن التمييز بين أنواع عدة حسب معايير مختلفة والتي هي كما يلي:³⁹

*** من حيث العمق:**

وهنا نميز بين نوعين من التشخيص:

- التشخيص السريع: وهو تشخيص سطحي ويتم القيام به لغرض محدد.
- التشخيص التفصيلي: وهو تشخيص يتسم بالتفصيل والعمق في مختلف جوانبه.

*** من حيث السهولة:**

وهنا كذلك نميز بين نوعين هما:

– التشخيص الشامل، والذي يتعلق بكامل المنظمة.

– التشخيص الجزئي: وهذا النوع ينصب على جزء من أنشطة المنظمة أو جزء من وظائفها أو علاقاتها.

³⁹ هشام سفيان صلواتي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08/09 نوفمبر 2010، ص 31.

* من حيث الزمان:

وهنا نميز بين كل من:

- التشخيص السكوني، والذي يتعلق بوضع ما في زمن معين.
- التشخيص الديناميكي، والذي يعني بتشخيص تطور وضع عبر فترة من الزمن من حيث القائم به، وهنا نميز بين النوعين التاليين.
- تشخيص تقوم به جهة داخلية تنتمي إلى المنظمة.
- تشخيص تقوم به جهة خارجية مثل مكاتب الدراسات المختصة في هذه المجالات.

* من حيث الطبعة:

وهنا نميز بين كل من:

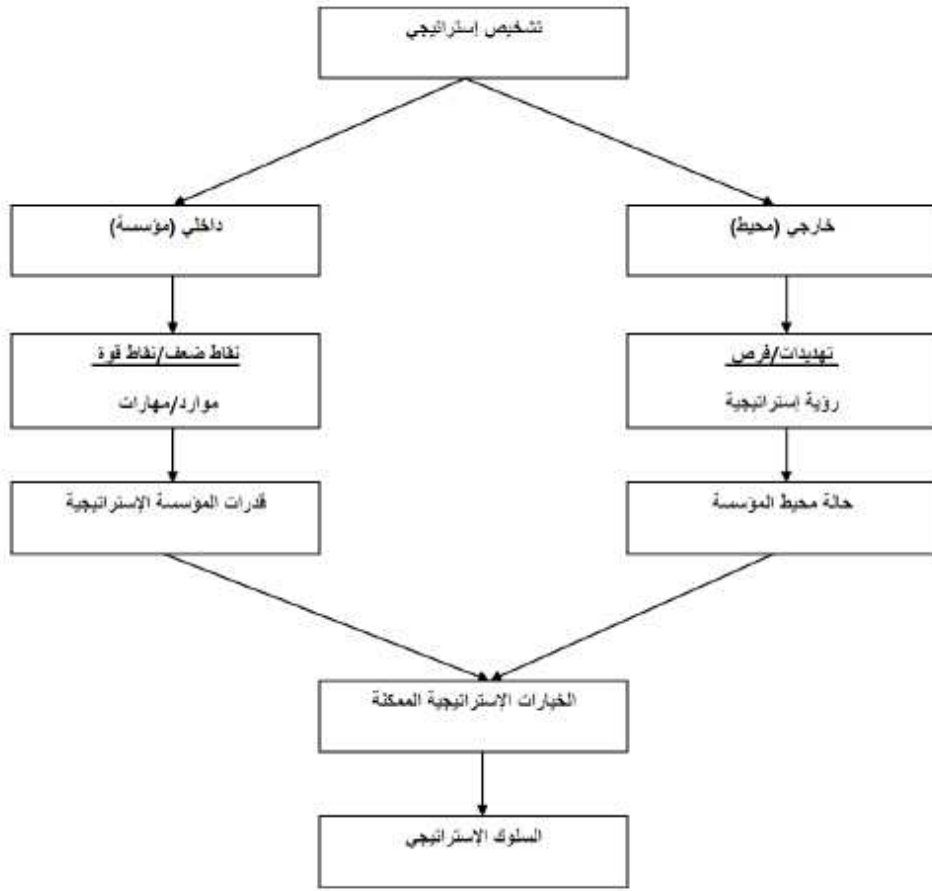
- التشخيص الإداري، وهذا النوع تقوم به طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات والأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، وتتمحور أساسا المسؤولية هنا في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- التشخيص الوظيفي: وهذا النوع يتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة مثل التمويل والإنتاج والموارد البشرية.
- التشخيص الاستراتيجي، ويتمحور أساسا في التعرف بشكل دقيق على كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها.

2.3. ابعاد التشخيص:

يرتكز التشخيص على بعدين متكاملين وأساسين: بعد داخلي (تشخيص داخلي للمؤسسة)، وبعد خارجي (تشخيص خارجي خاص بمحيط المؤسسة)، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والاستراتيجية هي ما يحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما يوضحه الشكل التالي:⁴⁰

⁴⁰ الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدكتور محمد احمد عوض، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.

الشكل رقم 07: ابعاد التشخيص.



Source: Helfer J-P et autres Management Stratégie et Organisation, 3ème édition, Edition Vuibert, France, 2000, P : 55.

أ. **التشخيص الخارجي:** يمثل التشخيص الخارجي العوامل الخارجية أو الغير القابلة لتحكم المؤسسة، ويهتم التشخيص الخارجي بدراسة العناصر التالية:

- تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة.
- تحليل البيئة الخارجية المباشرة.
- تحليل المنافسة.
- تحديد الفرص والمخاطر والوضعية التنافسية.

ب. **التشخيص الداخلي:** لا يقل التحليل الداخلي أهمية عن التحليل الخارجي بل هو في ظل نظرية الموارد يحظى بالأولوية ويتضمن التحليل الداخلي في هذا الإطار العديد من النقاط أهمها: دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة،

دراسة مختلف العمليات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة، آليات التسيير والهيكلة، وكشف الكفاءات والطاقات الكامنة بالمؤسسة.

حيث أنه لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب القوة وبناء عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التقييم الداخلي الجوانب التالية:⁴¹

تقييم أقسام ووحدات المؤسسة: لا بد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة، فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لا بد من معرفة وضعية الآلات والمعدات الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، عمليات الصيانة، جودة المنتج.

بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أمامنا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص أكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء استراتيجية المؤسسة أخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.

تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولا بد أن تمر إلى مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل؛ كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لا بد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الاستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في استراتيجية المؤسسة.

وعليه يمكن تلخيص مضامين التشخيص الداخلي في المحاور التالية:

- التشخيص الوظيفي.
- التشخيص بواسطة سلسلة القيم: (المقاربة الكلاسيكية المفسرة لمصادر الميزة التنافسية).
- تشخيص المهارات: مقارنة الموارد والكفاءات المقاربة الحديثة للميزة التنافسية).

⁴¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

3.3. العوامل المؤثرة في التشخيص:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التشخيص نذكر منها:

أ. تكاليف 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، وحتى المؤسسات ذات القدرة المالية تتردد في تخصيص هذا القدر من الإنفاق لأن الهدف من هذا (تحقيق رفع الربحية) يبقى غير مؤكد.

ب. الكفاءات المطلوبة للقيام بالتشخيص:

يعد المورد البشري من أثنى الموارد المتاحة للمؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم واستمراريته، وعليه من أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة ونوعية.

ج. المكلف بالتشخيص:

يقوم بالتشخيص مجموعة من الفئات على شكل هيئات من الداخل والخارج، وكصورة واضحة نجد أن التشخيص تقوم به الفئات أو الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين اللذين تتوفر فيهم صفة الكفاءات.

يتم التشخيص على مستوى الإدارة الاستراتيجية، وذلك لكونها على ارتباط دائم مع بيئة المؤسسة قصد التنبؤ بوجود نقاط القوة التي عليها العمل على استغلالها لبلوغ أهدافها ومن جهة أخرى تحديد نقاط الضعف إن وجدت والسعي والعمل على معالجتها.

كما ترتبط بجملة الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية المحيطة بها، ولاستمرارية التشخيص هناك جملة من المقومات التي يجب توفرها في المكلفين به نذكرها على النحو التالي:

- الرؤية العلمية لدى المكلفين، تطوير النظام الإداري والقدرة على وضع الأنظمة والسياسات.
- القدرة على ربط التحفيز بعملية التشخيص.⁴²

⁴² صمويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص39.

الممارسة الخامسة: التشخيص الداخلي للمؤسسة.

على الرغم من المزايا التي تجنيها المؤسسات من خلال استخدام عملية التشخيص إلا أن العديد منها لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل كتكاليف التشخيص الذي يستغرق زمناً طويلاً ويتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل إضافة إلى قلة الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بهذه العملية المهمة والمصيرية، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص.

أولاً: الإطار العام للتشخيص الداخلي:

1.1. ماهية التشخيص الداخلي:

التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية، وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي: ⁴³

➤ **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في

مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمد خدماتها.

⁴³ ويرتس بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية، بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 69.

➤ نقاط الضعف: ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو مالا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة.

2.1. عناصر البيئة الداخلية:

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئياتها مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة. بحيث إن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة طبيعة الاعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الاداء العالي والنجاح.

أ. هيكل المنظمة: يوصف الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي للمهام والعلاقات التي تحكم وتنسق وتحفز الموارد البشرية ليكثفوا جهودهم اتجاه العمل الجماعي لتحقيق الاهداف التنظيمية.

ب. ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي النمط الاساسي للافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعتبرها المنظمة الطريقة السليمة في التفكير والعمل سواء في مواجهة المشاكل او اقتناص الفرص والتنبؤ بالتغيرات الثقافية ركنا اساسيا لدى تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية لاسيما ان الثقافة التنظيمية ليست جامدة وهي من المرونة والديناميكية بحيث يمكن تغييرها بشكل يحقق التوافق بينهما وبين ثقافات الموارد البشرية العاملة المنظمة.

ج. موارد المنظمة: يرتبط هذا النوع من التحليل بمنهج التحليل المستند الى الموارد.

د. سلسلة القيمة: تتكون هذه السلسلة من تسعة نشاطات تضمها مجموعتان اساسيتان تتمثل الاولى بالا أنشطة الاولية وتتمثل الثانية بالأنشطة الداعمة.

3.1. خصائص التشخيص الداخلي بالمؤسسة:

■ التشخيص الداخلي عملية مهنية تتوسط عمليتي الدراسة والعلاج.

- التشخيص الداخلي عملية لتحديد طبيعة المشكلة فبعد أن يستمع الأخصائي لتشخيص الذاتي يستطيع تحديد طبيعة المشكلة ونوعيتها العامة والخاصة.
- التشخيص الداخلي عملية عقلية فهو يعتمد على قدره العقل على الاستدلال والاستنتاج، وذلك عندما يلتزم الأخصائي بالأسلوب المنطقي السليم في ممارسة العمليات العقلية الرئيسة فالتفكير والتذكر والترابط والتخيل والتحكم.
- التشخيص رأي مهني للأخصائي الاجتماعي.
- التشخيص عملية مشتركة هدفها التوصل إلى خطة العلاج
- التشخيص الداخلي يرتبط بوظيفة المؤسسة بهدف تقديم الخطط العلاجية طموحة تتناسب مع المؤسسة.

4.1. أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية:

تتم المؤسسات بتحليل قدراتها وامكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها،

ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:⁴⁴

- ✓ يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية.
- ✓ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقومها بسهولة.
- ✓ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- ✓ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم، يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع

⁴⁴ الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد، 05، 2007، ص42.

الاخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

- ✓ تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- ✓ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعة الاعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الاداء العالي والنجاح في هذه الاعمال.
- ✓ يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية. وبالتالي تتاح الفرصة أمام الادارة العليا للتركيز على الموارد الاساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الاساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح.

ثانيا: مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات كنموذج لتشخيص البيئة الداخلية:

عرض Hanger E wheelen أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل في: مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين اساسيين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالمواد المادية، والبشرية، والمالية، والموارد الغير ملموسة.

أبسط طريقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، هي تلك التي تعتمد على الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية للكشف على نقاط القوة والضعف بها، وتشتمل على الموارد التنظيمية كل من الأصول المالية والمادية والبشرية في كل مجال، بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية.

1.2. تحليل موارد المؤسسة:

يمكن تقسيم الموارد إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة وموارد بشرية:

❖ الموارد الملموسة:

- الموارد المالية: مثل السيولة ومصادر التمويل.
- الأصول الفيزيائية: مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والموقع ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة.

❖ الموارد غير الملموسة: ⁴⁵

- ✓ السمعة: السمعة والاسم التجاري.
- ✓ موارد تكنولوجية أو فكرية: براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين.
- ❖ الموارد البشرية: وتشمل كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي وولائهم ومستوى التدريب ومعدلات الغياب وترك الخدمة.

أ. تحليل الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فموجبه يتم توزيع الادوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الادارية والتنظيمية ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة اساسية لتنفيذ الاستراتيجية وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم.

الهيكل التنظيمي للمؤسسات له تأثير على قدرتها على النجاح في الأسواق فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي، فإنه من الصعب أن تنجح هذه المؤسسات فالسوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لأن قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة جدا، وبالتالي يجب دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وانعكاساته على قدرات المؤسسة. هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما النموذج الكلاسيكي، النموذج العضوي.

⁴⁵ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 66.

ب. تحليل ثقافة المؤسسة :

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكا لهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسير للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية وأهدافها. والثقافة التنظيمية تكون إما معطلة أو داعمة للتفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

ج. التحليل الوظيفي :

يعتبر التحليل الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية، ويتناول التحليل الوظيفي مختلف الوظائف المتعلقة بمجال نشاط استراتيجي التي يجب أن تركز عيها القرارات الاستراتيجية وفيما يلي أهم الأنشطة التي يتناولها التحليل الوظيفي:

- **الإنتاج والعمليات:** يعتبر الانتاج العامل الذي يحقق القيمة المضافة في المؤسسة وهو نشاط ذو اهمية نظرا للدور الذي يلعبه من خلال مدى تأثيره في نجاحها واستمراريتها كما انه النشاط الذي يرتبط بجميع الانظمة الفرعية الاخرى من تسويق، تمويل، محاسبة، ادارة افراد، صيانة.
- **العوامل التسويقية:** تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفعالية الادارة التسويقية في تنفيذ اهداف المؤسسة واستراتيجيتها المتعلقة بالمجالات التسويقية الاخرى.

ان الاستراتيجيات التسويقية تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل الزبون.
- تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمؤسسة.
- تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون.

➤ جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها فيها.

- **العوامل المالية:** يهدف تحليل العوامل المالية إلى تبيان قدرات المؤسسة المالية مقارنة بالمنافسين، كما يساهم في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن ان تنتهجها المؤسسة اتجاه موقفها المالي، وتتضمن عوامل الهيكل المالي وهيكل رأس المال ومصادر التمويل، والفوائد والاستثمارات، والعوائد والموقع الضريبي، والموازنات، ونظم المحاسبية السائدة وكفاءتها، والحسابات المخزنية ويمدى وملاءمتها للسياسات المالية.
- **الموارد البشرية:** يعد تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها.
- **البحث والتطوير:** يعد نشاط البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الناجحة، إذ أن الاهتمام بهذا المجال عادة ما يترتب عليه نتائج إيجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المؤسسة، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل عوامله الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب وتعزيزها ومعالجة أية إخفاقات في هذا النشاط.⁴⁶

2.2. تحليل قدرات المؤسسة:

قدرات المؤسسة تشمل القدرة على التصنيع أو تقديم الخدمات، القدرة على الابتكار والتطوير القدرة على التوزيع، القدرة على شراء المواد الخام، القدرة على تقليل تكلفة المنتج، القدرة على زيادة الإنتاج، القدرات الإدارية، القدرة على التخطيط والتنسيق، القدرة على إدارة الموارد المالية، القدرة على التوسع، القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

⁴⁶ ثابت عبد الرحمن إدريس، الدكتور جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

ثالثا: مدخل سلسلة القيمة او سلسلة المنافع كنموذج لتشخيص البيئة الداخلية:

هي أداة لتحليل سلسلة القيمة ويكز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدء من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافية القيمة، تحليل الموارد الوظيفية، من خلال دراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف، والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة.

1.3. مفهوم سلسلة القيمة:

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينات على يد تاجر امريكي lourence milles وقد عمل الاستاذ porter على تطويره من خلال كتاباته حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية و اصولها على مستوى كل انشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها.

وقد عرف porter سلسلة القيمة على انها " مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام المواد الاولية و لغاية تسليم المنتج الى المستهلك النهائي " .

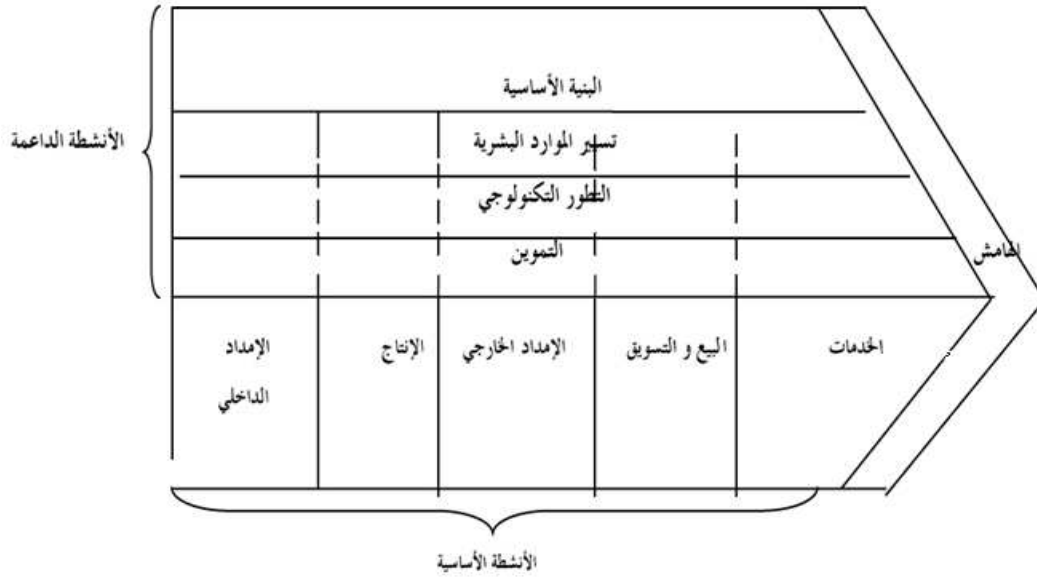
ويمكن تعريف سلسلة القيمة ايضا على انها: " الطريقة النظامية للنظر والحكم على سلسلة الانشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة تم تحقيقها على منافسيها".

2.3. بنية نموذج سلسلة القيمة:

يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة الى مجموعات من الانشطة بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها ويتم تقسيم انشطة المؤسسة كما يلي:

- الأنشطة الرئيسية (الأولية).

الشكل رقم 08: تحليل سلسلة القيمة لبورتر



Source: Michael porter, la concurrence Selon Porter, Edition Village Mondial, Paris, France, 1999, P 85.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسيمها:⁴⁷

أ. **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وتعطي للعميل منفعة مباشرة وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

✓ **نظام الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

✓ **الإنتاج (العمليات):** وهو مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

✓ **نظام الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

⁴⁷ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص

✓ **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

✓ **الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات والمتمثلة اساسا في خدمات ما بعد البيع.

ب. **الأنشطة الداعمة (المساعدة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء ادوارها، وتمثل فيما يلي:

✓ **البنية التحتية:** وتشمل الهياكل التنظيمية ثقافة المؤسسة نظم الرقابة التخطيط المحاسبة والرواتب.

✓ **ادارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الافراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

✓ **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة اداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الاجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

✓ **التموين (المشتريات):** وتتضمن شراء المواد الاولية والاجزاء نصف المصنعة أو الاجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

3.3. اهداف سلسلة القيمة:

هناك العديد من الاهداف لسلسلة القيمة منها:

- دعم المركز الاستراتيجي لتكاليف المنشأة أي قدرة المنشأة على انتاج المنتجات والخدمات بتكاليف تقل عن تكلفة المنافسين في السوق.

- التركيز على زيادة مصلحة كل الاطراف العاملة عن طريق ادارة وربط نشاطات السلسلة الكلية من مجهزي المواد الاولية الى المستخدمين النهائيين.
- ان العمل ضمن السلسلة الكلية للصناعة يؤدي الى تطوير سلاسل قيمة تنافسية ليحقق الحصول على نتائج ايجابية من خلال تعظيم قيمة المنظمات المشتركة ضمن السلسلة الكلية
- اعداد منهاج عمل مشترك مع المجهزين والزبائن، مما يساعد في اتخاذ القرارات التي تساعد على انجاز النشاطات التي تؤدي الى انتاج المنتجات التي تحقق حاجات المستهلك وتحديد الجهات التي سيتم العمل معها بشكل متواصل عن طريق تنظيم عمليات ذات انشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الاطراف المرتبطة ضمن السلسلة الكلية.

4.3. اهمية تحليل سلسلة القيمة:

يمكن تلخيص اهمية سلسلة القيمة فيما يلي:

- ✓ يساعد تحليل سلسلة القيمة في تخفيض كلف العمليات.
- ✓ اتاحة الفرصة للإدارة لتحليل مجتمعات التكلفة، ومسبباتها، ومن ثم تخفيض التكلفة الاجمالية والوصول الى التكلفة المستهدفة وعليه فهي تخدم تطبيق نظام محاسبة التكاليف على اساس الانشطة.
- ✓ يؤدي تحليل أنشطة القيمة الى الكشف عن الأنشطة التي لا تضيف جزئيا او كليا الى القيمة.
- ✓ يساعد التحليل المنظمة من مشاكل ادارة التكلفة وتحسين اتخاذ القرارات.
- ✓ يساعد المنظمة من تحديد الفرص لتطوير اعمال المنظمة.
- ✓ يساعد المنظمة بتحديد مؤشرات الاداء الانظمة المعلومات الادارية في المنظمة.

5.3. الانتقادات الموجهة للنموذج بورتر للتشخيص الداخلي:

تعرض نموذج بورتر للتحدي والانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الاستراتيجيين أمثال "ستيوارت نييل" و"كيفين كوين" و"سومو سوبرامانيام" الذين ذكروا أن النموذج التحليلي بني على فرضيات متخلخلة وهي: ⁴⁸

- ✓ أن المشترين المنافسين، والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولا يتواطؤون.
 - ✓ أن مصدر القيمة المضافة هيكلية وتنظيمي (خلق حواجز أمام دخول).
 - ✓ أن الغموض السوق المنخفض يسمح للمشاركين في سوق التخطيط والاستجابة للسلوك التنافسي فيه.
- ومن الامتدادات المهمة لأعمال بورتر في أعمال "براندنبورغ" و"نالبوف" في منتصف 1990، فباستخدام نظرية اللعبة، أضافوا مفهوم المكملين واعتبروها (القوة السادسة)، الأمر ساعد على تفسير وتوضيح الأسباب الكامنة وراء التحالفات الاستراتيجية ، كثيرا ما يعود فكرة المكملين كقوة سادسة "لأدروغروف" الرئيس التنفيذي السابق لشركة "إنتل" ووفقا لكثير من المراجع القوة السادسة هي الحكومة أو الجمهور، ففي أثناء وجود "مارتن ريتشارد جومز" في منصبه كمستشار لمجموعة "بول" طور نموذج لقوى خمس إضافية وذلك بالاعتماد على نموذج بورتر، فكان يعتبر نموذج "جونز" الحكومة المحلية والعالمية بالإضافة إلى المجموعات الضاغطة القوى السادسة.
- فكان هذا النموذج نتيجة العمل الذي قام به "جونز" كجزء من المجموعة المبادرة لتنظيم إدارة المعلومات.
- كما وجه للنموذج التحليلي لبورتر انتقاد كونه غير مجدي في تقييم مدى جاذبية الأسواق الصناعية التي تستقل عن الموارد التي تجلبها الشركات، وبالتالي يزعم أن يقترن هذا النموذج بنظرية "المنظور المستند على الموارد" حتى يتسنى للشركة وضع استراتيجية سليمة أكثر.

⁴⁸ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 85-86.

المخاضرة السادسة: التشخيص الخارجي للمؤسسة.

يعتبر التشخيص الخارجي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء، والذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل والصعوبات، خاصة وأنه يقوم على دراسة وتحليل بيئة المؤسسة خارجياً، وهو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، الذي يعتبر مرحلة لها أهمية عن باقي مراحل التسيير الاستراتيجي، لا سيما في الفترة الحالية التي تتسم المنافسة الشديدة في مختلف القطاعات، أين أصبح لازماً على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة تنافسية أن تهتم بالتشخيص الخارجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي.

أولاً: مفاهيم عامة حول البيئة الخارجية للمؤسسة:

يعتبر التشخيص أو التحليل الاستراتيجي أهم واعقد مرحلة في العملية الاستراتيجية، حيث إذا تم تشخيص البيئة الخارجية وتشخيص البيئة الداخلية على أسس صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى اختيار استراتيجية سليمة وتحديد توقع استراتيجي للمؤسسة في قطاع التنافس.

1.1 مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها " الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز برامج العمل وتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات والمواقف الخارجية التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها ونتائج أعمالها⁴⁹ ويهدف تحليلها إلى تأكيد المؤسسة على قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية والاستفادة من التعامل الفعال مع القيود والتهديدات والفهم المععمق لما له تأثير على كيان المؤسسة وقدرتها".

⁴⁹ ماجد عبد المهدي، مساعدة الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص284.

كما تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة على " أنها مجموع المتغيرات والعوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على ادائها وأنشطتها."

وتنقسم هذه العوامل المتغيرات الى قسمين أساسيين هما:

أ. عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

ب. عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة⁵⁰.

حيث أن تحليل وتشخيص هذه العوامل والمتغيرات يعرف بالتشخيص الخارجي للمؤسسة، حيث أن هذا

الأخير يهتم بما يلي:

✓ تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة.

✓ تحليل البيئة الخارجية المباشرة.

✓ تحليل المنافسة.

✓ تحديد الفرص والمخاطر والوضعية التنافسية.

2.1. عناصر البيئة الخارجية:

تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة الى قسمين أو نوعين، بيئة عامة غير مباشرة وبيئة خاصة مباشرة.

أ. البيئة الخارجية العامة أو الغير مباشرة:

حيث تعرف بأنها: العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، وتشمل كافة

العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية...

⁵⁰ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، 2014، ص26.

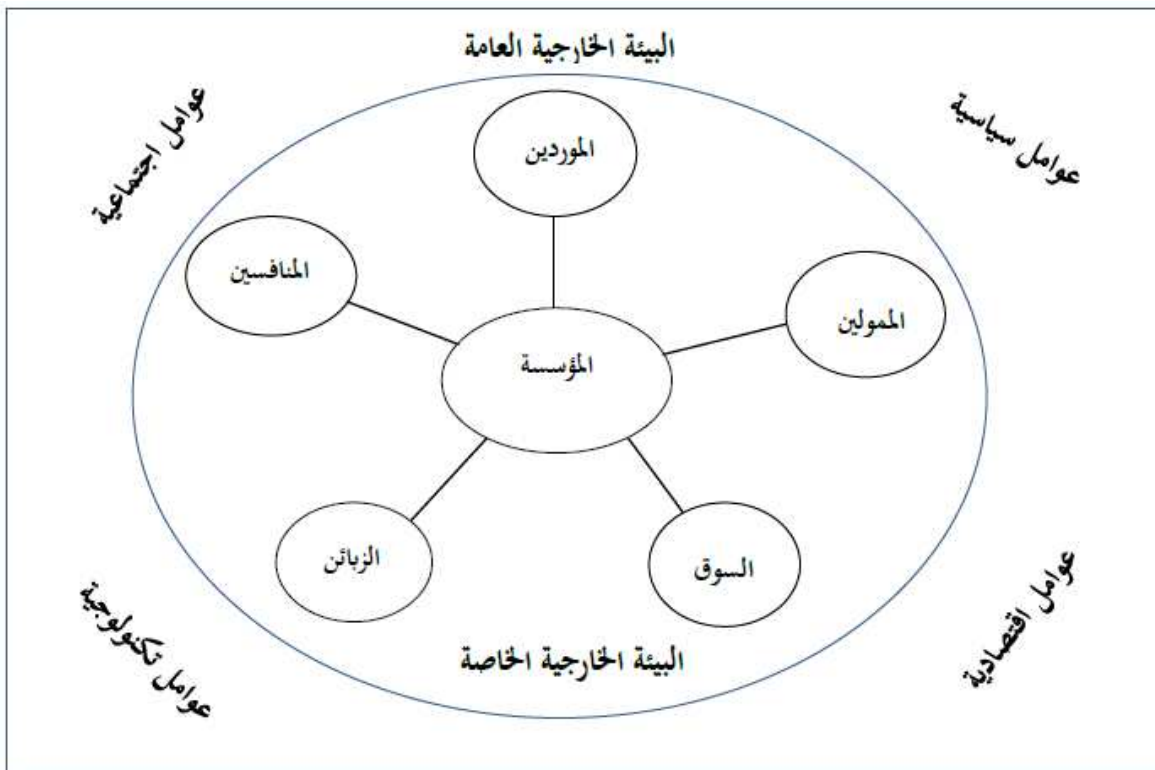
■ **العوامل الاقتصادية:** هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى ومن هذه العوامل نجد: دخول الأفراد، الأسعار، أذواق المستهلكين، معدلات التضخم، مستويات البطالة، الخ...

■ **العوامل التكنولوجية:** وهي مجموع العوامل التي تتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في استمرارية المؤسسة وتوسيعها، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي، الروبوتيك وغير ذلك، ومن بين هذه العوامل نجد: مجموع ما تنفقه الدولة على البحث والتطوير، تطورات جديدة في نقل/تحويل التكنولوجيا، التجديد والتطوير التكنولوجي، الخ...

ب. **البيئة الخارجية العامة أو الغير مباشرة:**

فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... إلخ. هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.

الشكل رقم 09: عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة.



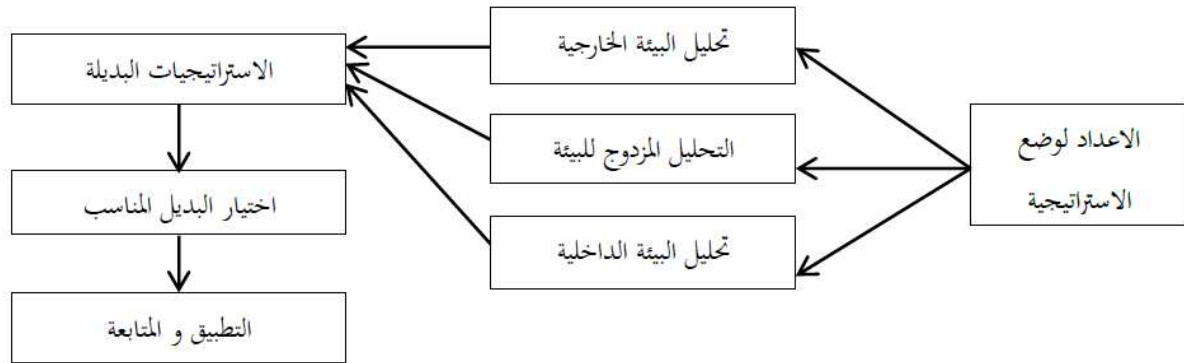
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

3.1. أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

من خلال تحديد مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يمكننا أن نستنتج أهمية تحليل هذه البيئة بالنسبة للمؤسسة، والتي يمكن ابرازها في النقاط التالية:⁵¹

- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد ادارة التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يسمح بالتعرف على ما توفره هذه البيئة من فرص وإمكانيات وما تحمله من مخاطر وتهديدات.
- يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح أو الخطة الاستراتيجية.
- تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة العناصر الخارجية التي تؤثر في المؤسسة.⁵²

الشكل رقم 10: تحليل البيئة الخارجية كخطوة من خطوات بناء الاستراتيجية.



المصدر: الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، 2014، ص14.

⁵¹ صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص66.

⁵² ثابت عيد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص219.

ثانيا: نماذج التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ظهرت عدة نماذج وأدوات تتمثل هذه النماذج في نموذج PEST الذي يقوم على دراسة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، البيئية والقانونية أي دراسة وتحليل البيئة الخارجية الغير مباشرة (العامة)، والنموذج الذي جاء به PORTER لتحليل المنافسة ويسمى بتحليل القوى التنافسية الخمس أي تحليل البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة).

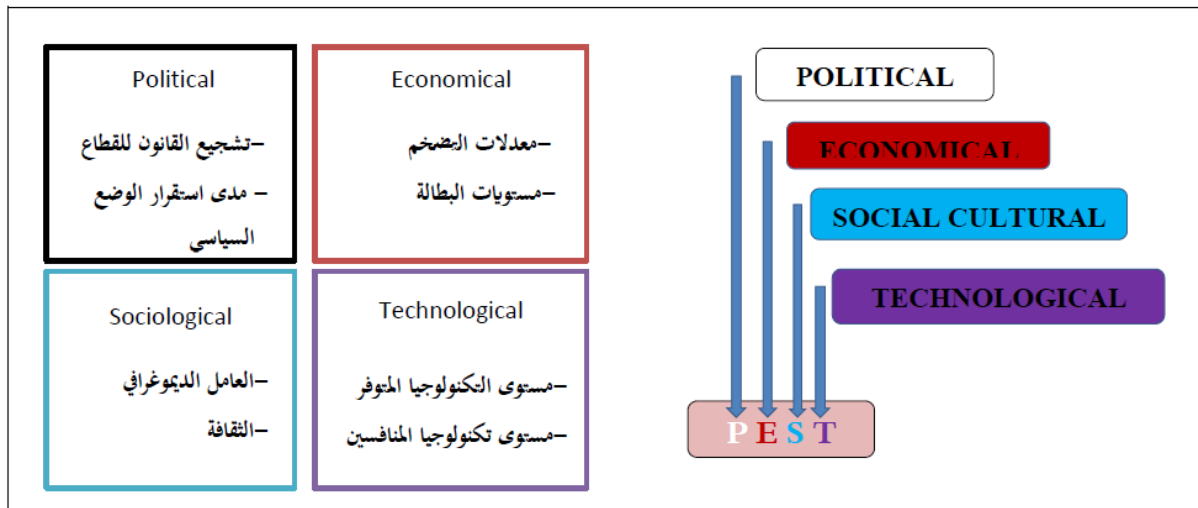
1.2. نموذج PEST لتحليل القوى التنافسية الغير مباشرة:

PEST هي كلمة باللغة الانجليزية مكونة من أول حرف لكل جوانب البيئة عموما وهي الجانب الاقتصادي والجانب السياسي والجانب التكنولوجي والجانب الاجتماعي الثقافي كالتالي :

Political, Economical, Social cultural, Technological

وهي أداة تستخدم لتشخيص البيئة الخارجية العامة (الغير مباشرة) تسمح هذه الأداة بالتعرف ودراسة مختلف العوامل الخارجية الغير مباشرة المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر عليها، بحيث عند إجراء عملية المسح والتحليل البيئي لا بد للمدير الاستراتيجي من أن يكون ملما ومطلعا على العديد من المتغيرات الموجودة في البيئة العامة والبيئة الخاصة، حيث يمكن توضيح هذه الأداة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: نموذج PEST لتحليل البيئة الخارجية الغير مباشرة.



المصدر: عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية، محاضرات مقدمة للمستوى السابع، جامعة الملك فيصل السعودية،

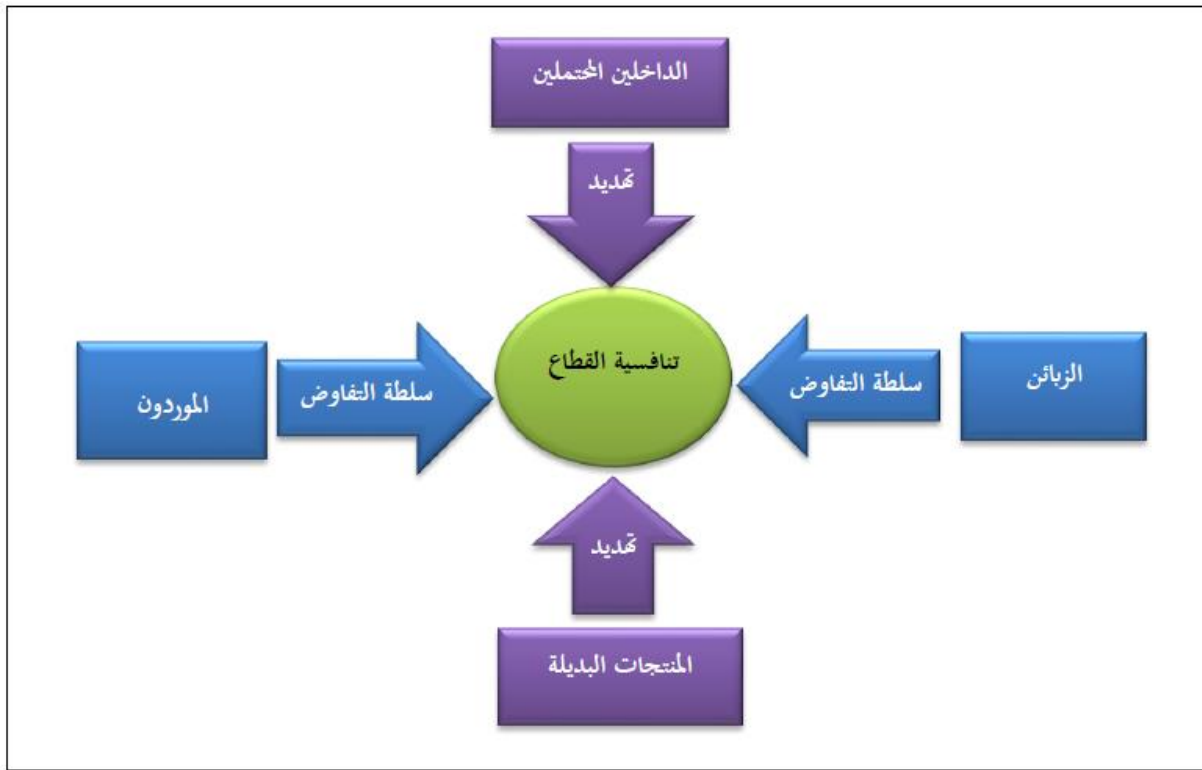
2011، ص 10.

2.2. نموذج القوى التنافسية الخمس PORTER :

تتضمن البيئة الخارجية المباشرة أو القريبة أو الخاصة مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيًا التأثير فيها ومن بينها: الموردون، الزبائن، المنافسون، حيث تمثل المنافسة العامل الذي أفرز أصل التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات لذلك فتحليل المنافسة يحظى بمكانة هامة أكثر من العوامل الأخرى من حيث التشخيص الخارجي.

ويرى بورتر أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: نموذج القوى التنافسية الخمس PORTER.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

وحسب مايكل بورتر فإن هذه العوامل تؤثر في نشاط المؤسسة من خلال ما يلي:⁵³

■ خطر الداخلين المحتملين إلى السوق:

⁵³ د. بوقرة رايح، أ. واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، 2011، ص 42-43.

دخول منتجين جدد يمثل المنتجون الجدد إمكانات وطاقت انتاجية جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسلب على ربحية المؤسسات في القطاع، ويتوقف تحديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول، فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفا أما إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيرا

■ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون (العملاء):

هناك حالات معينة يمكن فيها للعملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر، ويؤثر كل ذلك على ربحية القطاع في النهاية، وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق.

■ المنتجات البديلة:

وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر تهديدا لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

✓ درجة توافر البديل التام.

✓ مدى هجومية المنتجين البديلاء.

✓ القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة.

وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة.

- بطء معدل نمو قطاع التنافس مما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصة السوقية.

- افتقار المنتجات (السلع أو الخدمات) للتميز عن غيرها.

ثالثاً: نموذج SWOT لتحليل البيئة الكلية:

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمة ما عملية مهمة جداً، ويعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التشخيص الاستراتيجي حيث أن هذه العملية واحدة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، و تسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية الفرص والتهديدات، وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم تحليل SWOT، قدم نموذج تحليل SWOT في سنة 1960 في الجامعة الأمريكية Stanford حيث تم التوصل إلى هذا النموذج عندما كان فريق من الدكاترة يبحثون عن أسباب فشل خطط المؤسسات.⁵⁴

تتكون كلمة SWOT من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية: نقاط القوة: Strengths، نقاط الضعف: Weaknesses، الفرص: Opportunities، المخاطر: Threats.

الجدول رقم 01: نموذج SWOT.

	إيجابي	سلي
داخلي	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
خارجي	الفرص O	التهديدات T

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات، وذلك ب:

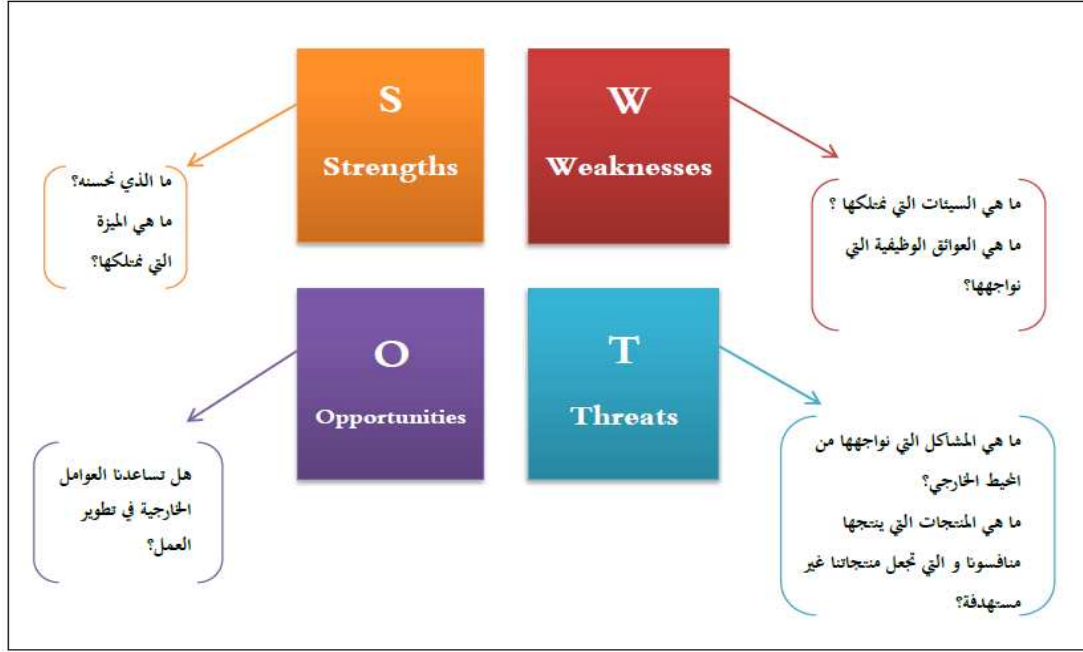
✓ جمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات.

✓ وجمع مؤثرات البيئة الداخلية وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف.

وقدم تحليل مجموعة من أسئلة بمجرد الإجابة عنها يتم تحديد مراحل في عملية التخطيط حيث يتم الانتهاء منها بأفضل طريقة ممكنة، حيث سيوضح هذا الشكل أهم هذه الأسئلة المتعلقة بكل عنصر من عناصر التحليل:

⁵⁴ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، محاضرات مقدمة للمستوى السابع، جامعة الملك فيصل السعودية، 2011، ص22.

الشكل رقم 13: عناصر تحليل SWOT.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

تبين مصفوفة SWOT المبينة في الجدول رقم 01 العوامل الإيجابية والسلبية حسب البيئات، لكنها مالم تحلل فلا فائدة منها لذا يجب القيام بتحليلها حيث يتم التحليل بتقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف بالفرص من خلال مصفوفة TOWS الموضحة في الجدول التالي: ⁵⁵

الجدول رقم 02: مصفوفة TOWS.

	الضعف W	القوة S
O الفرص	مواجهة الضعف لاغتنام الفرص	استعمال نقاط القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص
T التهديدات	مواجهة الضعف والتهديدات	استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات

المصدر: عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية، محاضرات مقدمة للمستوى السابع، جامعة الملك فيصل السعودية،

2011، ص 23.

⁵⁵ جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، اشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2015، ص 64.

يستهدف التحليل طرح الخيارات الاستراتيجية من خلال دمج وتقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات التي يوضحها الجدول رقم 02 لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة يمكن للمؤسسة تبنيها والتي يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم 03: استراتيجيات تحليل SWOT.

	الضعف W	القوة S
O الفرص	WO استراتيجية علاجية (02)	SO استراتيجية هجومية (01)
T التهديدات	WT استراتيجية انكماشية (04)	ST استراتيجية دفاعية (03)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

1. استراتيجية هجومية: عندما تتوفر أمام المنظمة فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية.
2. استراتيجية علاجية: عندما تتوفر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المنظمة القيام استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
3. استراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط القوة وتحميم التهديدات التي تواجهها.
4. استراتيجية انكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية كما في المربع رقم (4) في الشكل، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى.

المخاضة السابعة: التشخيص المالي للمؤسسة.

يشكل تقييم الأداء الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة فمن خلال تقييم الأداء المالي للمؤسسة تتمكن من تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، ويقتضي التشخيص المالي الحكم على الوضعية الحالية للمؤسسة، وتقييم الخطر الذي قد تتعرض إليه المؤسسة، فعملية التشخيص عملية فعالة ومرحلة ضرورية لكشف الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة وتحديد أبوابها، وبالتالي إيجاد حلول عاجلة تتوافق مع إمكانياتها كما يسمح لنا بكشف نقاط قوتها واستغلالها استغلالاً أمثل يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

يعتبر التشخيص المالي خطة ضرورية للتخطيط المالي بهدف معرفة الوضعية المالية للمؤسسة قبل التنبؤ بالخطط المستقبلية، لذلك يعتبر أداة للكشف عن نقاط الضعف لدى المؤسسة نظراً لاعتماده على البيانات التي تظهر في مختلف القوائم المالية.

أولاً: مفاهيم عامة حول التشخيص المالي للمؤسسة:

1.1. تعريف التشخيص المالي للمؤسسة:

من أجل الإلمام بمفهوم التشخيص المالي سنعرض مجموعة من التعاريف فيما يلي:

- أ. **التعريف الأول:** يعرف التشخيص المالي على أنه عملية التحليل الوضع المالي للمؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية وذلك من أجل استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.⁵⁶
- ب. **التعريف الثاني:** يعرف التشخيص المالي "بأنه" مرحلة من مراحل التشخيص الكلي للمؤسسة، وقد يتطلب إجراءاته مسيرونها من داخل المؤسسة بهدف إعادة تقييم توجهاتهم الاستراتيجية أو قد يطلبه مستشارون من خارجها.⁵⁷

⁵⁶ الياس بن سامي، يوسف فريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2011، ص، 44.

⁵⁷Laurent Batshe, Le Diagnostic Financier, Edition Economica, France, 1995, P.18

ج. **التعريف الثالث:** كما يعتبر تقييما للحالة المالية لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة باستعمال أدوات ووسائل تناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، لذا فهو مهمة من مهام المسير ويعتبر الركيزة التي تستند عليها في وضع البرامج والخطط المالية المستقبلية.⁵⁸

د. **التعريف الرابع:** " التشخيص المالي يهدف إلى إصدار حكم على الحالة المالية لمؤسسة معينة، وهذا لا يستلزم فقط المعرفة النظرية والتطبيقية لكن أيضا استنباط طريقة وحكم حقيقي⁵⁹ ".

وبصفة عامة فعملية التشخيص المالي من أبرز المعالم التي يتولها المسير المالي في المؤسسة حيث يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة والتي تنعكس بالإيجاب على المؤسسة.

ومما سبق يمكن تعريف التشخيص على أنه عملية دراسة وتحليل للمعلومات المقدمة بهدف إيجاد حل للمشكل المطروح وإعطاء التوصيات اللازمة لتفادي ذلك الأمر مرة ثانية وبالتالي فالمشخص المالي يقوم بتشخيص المؤسسة ماليا عن طريق دراسة رقم الأعمال، النتيجة، المردودية، حتى يسمح بتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب التفريق بين التشخيص والآليات الأخرى المستعملة في فحص وضعية المؤسسة، نظرا لاختلاف الأهداف والوسائل المستعملة في كل تحليل ونذكر من بينها:

1. التحليل المالي: وهو مجموعة من الأفكار والأعمال التي تسمح عن طريق دراسة الوظائف المحاسبية والمالية بوصف حالة المؤسسة وشرح نتائجها، والتنبؤ بنموها على المدى الطويل من أجل اتخاذ القرارات المنبثقة عن ذلك.

2. التأشير: ويتمثل في أخذ الحكم على قيمة المؤسسة وفي الأخير قدرتها على تسديد ديونها والذي يتم من طرف هيئة مستقلة وذلك بطلب من المؤسسة التي تتحمل تكاليف العملية. إذ يتمثل الغرض من ذلك في التقييم المستمر لحالة المؤسسة ومن ثمة تقدير مستوى المردودية ومخاطر الأوراق المالية التي تطرحها حسب خصائص هذه الأوراق والضمانات المقدمة من المصدر.

3. تقييم المؤسسة: ونعني بذلك هو منح قيمة نقدية لها، عكس التشخيص، الذي لا يحدد قيمة بل يصف حالة المؤسسة.

⁵⁸ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 15.

⁵⁹ Jean, Peyrard, Analyse Financier, édition, Vuibert, Paris, 1986, p209.

2.1. مقاييس التشخيص المالي:

إن للتشخيص المالي أربعة مقاييس وهي⁶⁰:

أ. **المردودية:** تمثل المردودية رهان بقاء المؤسسة، ولهذا يجب تقدير المستوى والتطور لكل من:

✓ المردودية الاقتصادية.

✓ المردودية المالية.

ب. **القدرة على الوفاء:** وهي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في أقرب وقت وعادة ما تقيم بعدة مؤشرات مثل: نسبة القيم القابلة للتحقيق والجاهزة بالنسبة للديون قصيرة الأجل، التي تسمح بتقدير السيولة الحالية أو الأموال الدائمة مطروحا منها الأصول الثابتة (رأس المال العامل الصافي) والذي يعطي أكثر هيكلية للقدرة على الوفاء ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة بعملية النشاط.

ج. **الاستدانة:** يسمح هذا المقياس بتقييم الاستقلالية المالية من خلال النسبة التالية:

✓ مجموع الديون / الأموال الخاصة.

د. **المرونة:** تعتمد المؤسسة لمواجهة التهديدات والأخطار الغير محتملة واغتنام الفرص على قدرتها في تحرير وتعبئة الموارد المالية، وبالتالي فإنها في حاجة إلى تقييم مرونتها، هذه الأخيرة هي في نفس الوقت متعلقة بمدى اتساع المديونية والمحافظة على السيولة النقدية. إن هذه المؤشرات الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمردودية مرتبطة بالاستدانة وزيادة الاستدانة تؤثر أو تنقص من المرونة المالية.

3.1. أهمية التشخيص المالي:

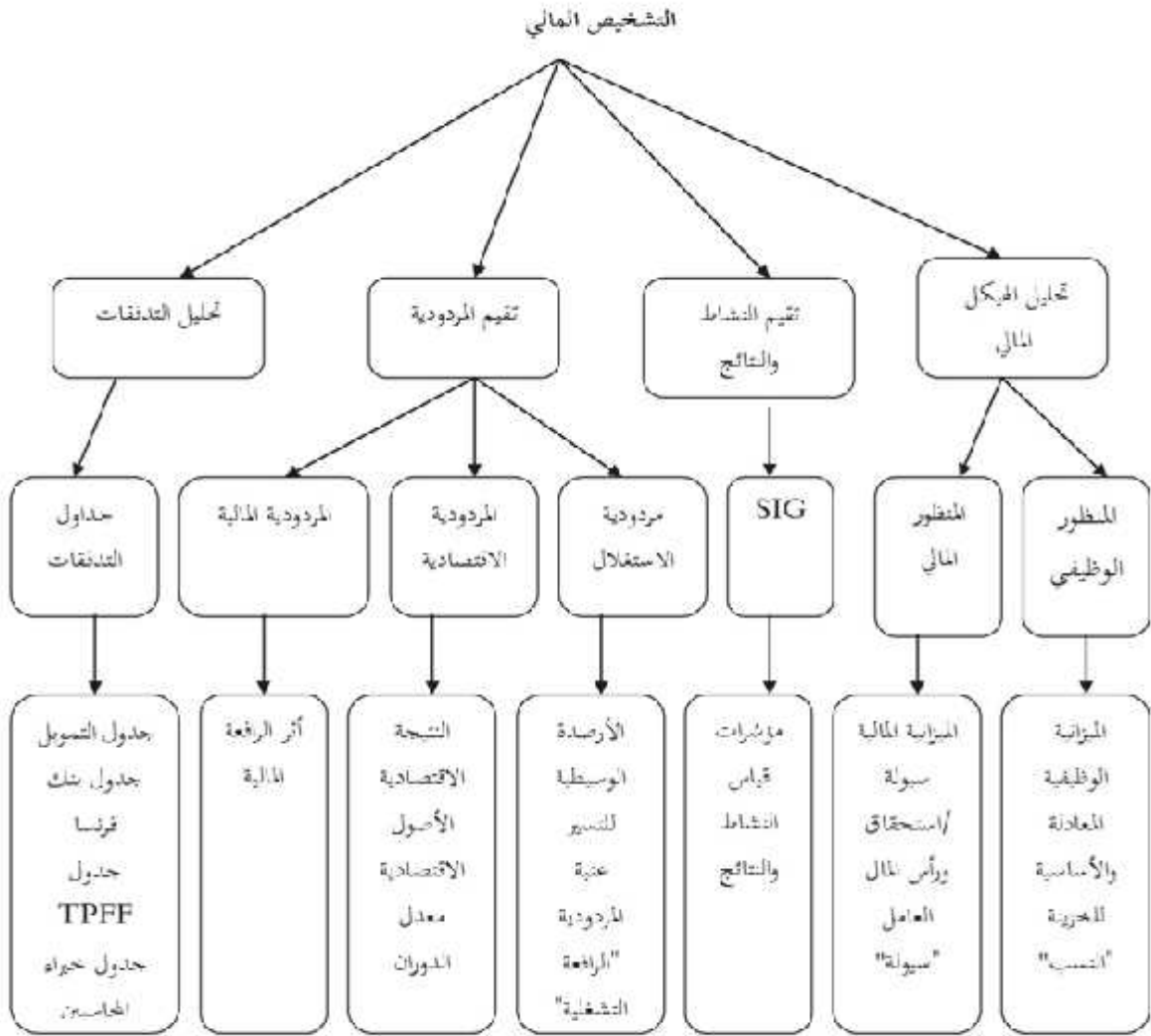
إن تعدد الإشارات التي تعبر عن وجود خلل ذات العوامل الداخلية والخارجية تؤدي بالمسيرين إلى التشخيص بغرض تحديد نوع الخلل وسببه ومنه صياغة مجموعة من الإجراءات تأخذ بعين الاعتبار وبشكل معمق العناصر التي ظهرت من التشخيص والتدابير المتخذة لمواجهة نقاط الضعف وتوسيع نقاط القوة.⁶¹

⁶⁰ ضيف سعيدة، شهابة سميرة، "التشخيص المالي ودوره في تحديد المزيج التمويلي الأمثل للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التدبير، جامعة الجلفة، 2008، ص24.

⁶¹ عايدة سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1980، ص 27.

- يسمح التشخيص المالي بالتنبؤ بمستقبل المؤسسة بالاطلاع على ماضيها أولاً ووصف الحاضر ثانياً فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسيير فعال في وضع الأهداف المرجوة واتخاذ القرارات الملائمة.
 - يسمح بتحليل المحيط (سوق، منافسة، زبائن، طرق، التمويل... الخ) بكشف مختلف المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية بدون غض النظر عن الصعوبات المحيطة والتي من الأفضل ترتيب هذه الأخيرة حسب قدرة تحمل المؤسسة والعمل على تفكيكها إلى أبسط ما يمكن بهدف تحقيق أفضل استراتيجية ممكنة تجاه محيطها.
 - يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار استراتيجيتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل.
 - يسمح بتحليل إمكانياتها المالية.
 - يمكننا من شرح النتائج المحصلة عليها مما يسمح بتحليل الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة والقرارات الحقيقية للمؤسسة ومنه مقارنة الإمكانيات المعطاة وما يمكن تحقيقه بنفس تلك الإمكانيات.
 - يسمح بصياغة استراتيجية ملائمة ارتباطاً بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص.
 - يسمح بتحديد موقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
 - يسمح بإعطاء حكم على وضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل.
 - يسمح بمعرفة النتائج الممكنة للاستراتيجيات المسطرة.
- وعليه فإن أهمية التشخيص المالي تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه، بحيث يصل المشخص على حل سريع وإيجابي إذا كان فحصاً دقيقاً يمس كل جوانب الممكنة والإحاطة بكل المعطيات والمتغيرات بتوفير شروط المثلى والغرض هو تدارك وتقليص من الصعوبات بقدر الإمكان.

الشكل رقم 14: عناصر التشخيص المالي.



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 25.

ثانيا: أهداف، استعمالات ونتائج التشخيص المالي:

1.2. أهداف التشخيص المالي:

ان هذه الأهداف ترتبط بالمشخص نفسه سواء كان الإطار بالمؤسسة أو مستشار خارجي كما ترتبط بفئة معينة من المؤسسة، وتتمثل أهم أغراض التشخيص المالي في:⁶²

⁶² جميل توفيق، الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات دار الجامعة المصرفية 1985 ص 25.

أ. **التشخيص المالي الاستطلاعي:** يسمح بإعطاء صور كافية عن الوضع المالي للمؤسسة حتى تتمكن الأطراف المهتمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدروس.

ب. **التشخيص المالي العلاجي:** يرتبط بإجراءه بحدوث اضطرابات مالية طوال حياة المؤسسة ويسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات ويبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها وانقطاعها من الانحلال والزوال.

ج. **التشخيص المالي الوقائي:** يتم تنفيذه أو إجراءه بصف دورية ومنتظمة، حيث يتضمن فحصاً نوعياً للمشاكل المالية الكلاسيكية التي تحدث في المؤسسة والقيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية، إلا أن هناك أطراف لا تتمن فعالية العمليات الوقائية مما يجعل هذا النوع يتسم بقلة الضمان من طرف المسيرين.

ومنه فإن التشخيص المالي يهدف إلى إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسات في دورة أو عدة دورات من نشاطها لدراسة البيانات المالية من أجل فهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت في ظهورها، وهذا يعمل على اكتشاف مواطن القوة والضعف للسياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة.

ففي الحالة الجيدة تكون إجراءات بهدف الحفاظ على الاستقرار والتحسين أما في الحالة السيئة فهي تهدف إلى الخروج من الوضعية والتخلص من أسباب الاختلالات.

فبصفة عامة التشخيص المالي يهدف أساساً إلى:

- تحديد الصفة المالية للمؤسسة التي تعود إلى التوازن الهيكلي ونوعية التسيير.
- توجيه القرارات لتحسين حالة المؤسسة.

2.2. استعمالات التشخيص المالي:

قوم التشخيص المالي على أساس منهجية محكمة تتماشى مع طبيعة الاختلالات وحجمها وذلك حسب نظرة المشخص وملاحظاته، وعليه فإن له استعمالات مختلفة والذي يتخذ أشكالاً عدة⁶³:

⁶³ رفاع توفيق، "محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة"، رسالة ماجستير في المالية، الجزائر، 2002، ص42

فإدارة المؤسسة تسعى إلى معرفة تحسين المؤسسة في الوقت الذي تنتمي إليه بمقارنة التركيبة المالية لمؤسسة ما مع منافسيها، كما أن التحليل الدقيق للثقل النسبي للتكاليف يعمل على اكتشاف أسباب نجاح المنافسين من جميع النواحي والسياسات، سواءً كانت سياسة استثمارية تسويقية إنتاجية.

أما الإطارات (تجاري أو مالي) فقد تسعى إلى تحليل وتقييم المؤسسة ككل ويرى زياد رمضان في كتابه "أساسيات التحليل المالي في المنشآت التجارية" أنه يستعمل كوسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة ومفردات أصولها وأيضاً خصومها.

ويكون استعمال التشخيص المالي لدراسة وتقييم الفصل الذي قد تتعرض له المؤسسة خلال دورة استغلالها لأن يستعمله المصرفي قصد التعرف على إمكانية سداد المؤسسة للقروض عند حلول موعد الاستحقاق.

وأن يستعمله المورد للتعرف على قدرة التمويل الذاتي وتوفير السيولة قصيرة الأجل أما إذا كان مساهماً يستعمله من أجل المقارنة بين النتائج والطاقت المستخدمة بصفته يهتم بالمردودية والربح.

3.2. نتائج التشخيص المالي:

بعد إجراء الفحص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة ومعالجتها باستعمال وسائل معينة وبعد الدراسة والتشخيص الشامل لمركزها المالي نصل إلى نتائج داخلية وأخرى خارجية⁶⁴:

✓ **النتائج الداخلية:** وتتمثل فيما يلي:

- توفير المعلومات عن النتائج المالية المحصلة.
- تقييم الوضعية المالية ومدى استعداد المؤسسة للاستدانة وقدرتها على تسديد مستحقاتها في الآجال المحددة.
- تقييم الحالة المالية ومدى ضمان مصالح المساهمين والمشاركين.
- تقييم مكانة المؤسسة بين منافسيها ونصيبها من الأسهم في السوق المالية.
- تقييم النتائج المالية لتحسين مقدار الخزينة.
- وضع معلومات المتحصل إليها للاستفادة منها في الرقابة العامة.

⁶⁴ عدي حسان، "تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة التي تعاني من مشاكل هيكلية"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2008، ص 32

- إعطاء حكم على السير المالي للفترة تحت التحليل.
- اتخاذ قرار في عملية توزيع الأرباح واستثمارها.
- إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية.

✓ النتائج الخارجية: نلخصها فيما يلي:

- تقييم النتائج المالية بواسطة تحديد الأرقام الخاضعة للضريبة.
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع واقتراح سياسات مالية من أجل تحسين الوضعية المالية.
- تقييم الوضعية المالية وما مدى قدرة المؤسسة على تحمل نتائج القروض.
- تقدير المركز المالي للمؤسسة.
- تحديد الأخطار (الخطر المالي أو خطر الاستغلال)
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة (قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح).

الشكل رقم 15: تشخيص الوضعية الحالية والفعالية المالية للمؤسسة.



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2006، ص25.

1.3. مراحل التشخيص المالي:

ان التشخيص عمل منهجي يتطلب كما كبيرا من المعلومات ومعالجتها بكيفية تجعله بكيفية تجعله يستخلص النقائص والايجابيات التي تعرفها المؤسسة من حيث امكانياتها المادية والبشرية التنظيم الفعالية حتى يمكن الحديث عن مراحل التشخيص لابد تأخذ بعين الاعتبار درجة التقدم في التعرف على مؤسسة وخصوصا نشاطها ويقترح المراحل التالية:

✓ **الاجتماع التحضيري:** هو اول مرحلة تتم في مجال التشخيص ما بين المشخص والزبون أي أصحاب المؤسسة فيعد الاتصال الذي يتم فيه طلب خدمات المشخص سواء من داخل المؤسسة او من خارجها يجتمع الطرفان حيث يقوم الزبون وهو مسؤول المؤسسة بعرض المشاكل حسبما يراها ليعطي صورة أولية للمشخص تمكنه من التعرف على طبيعة موضوع ونوعية المهمة الموكلة.

✓ **تخطيط العمل عن طريق وضع البرنامج:** بعد ان يكون المشخص قد تحصل على كل المعلومات الأولية واتمام الإجراءات التعاقدية وحدد مع الزبون مجال الدراسة وأهدافها ومختلف المعايير التقييمي لذلك يسطر خطوط العريضة لعمله المتبع حيث يختار المنهجية التي يجري بها التحقيق وتخضع هذه المنهجية الى طبيعة الأوضاع في المؤسسة وحالتها المدة والاهداف المنتظرة.

- تحديد معايير التقييم او مجالات الواجب اختبارها في سير المؤسسة مثل مردودية.
- تحديد استبيانات التحقيق والتحليل.
- وضع رزنامة الزيارات واللقاءات.
- التعرف على مختلف مصادر المعلومات.

- ✓ **جمع المعلومات:** تتمثل في عملية تشخيص ذاتها حيث يسعى المشخص الى الحصول على قدر ممكن من معلومات من مختلف مصادرها مستخدم بعض تقنيات الأكثر فعالية كالاستبانة، المقابلات، الوثائق المختلفة.
- ✓ **التحليل الانتقادي:** هو عبارة عن عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب ان يكون على مستوى المؤسسة وما يجب ان يكون اتجاه المحيط التنافسي وفي الحقيقة ان هذه المرحلة ليست منفصلة بذاتها متميزة عن غيرها من المراحل فالخبرة التي يتميز المشخص مستواه وكفاءته تجعله يدمج هذه العملية في مختلف تدخلاته ويستخلص النتائج اللازمة المباشرة.
- ✓ **التوصيات:** ان تنفيذ مختلف المراحل السابقة بنجاح واحترام كل الإجراءات المنصوص عليها يجعل هذه المرحلة سهلة وممكنة فوضوح الحالة الحقيقية للمؤسسة ومشاكلها الأساسية يجعل عملية البحث عن الحلول يسيره وفعالية تخضع لقدرة المشخص او غيره على التوليف بين مختلف الإمكانيات المتاحة في المؤسسة.
- ✓ **مخطط التنفيذ:** بعد الاتفاق على البدائل في كافة الأصعدة يقوم المشخص بتدقيقها تحديد تكاليفها توقع نتائجها حسب المراحل وتقديمها في شكل إجراءات تنفيذية حسب زمن تطبيقها والأطراف التي تؤديها وعلى العموم فان هذه المراحل تخضع لرغبة المؤسسة وغايتها من طلب عليها عملية التشخيص ولكن فان الغاية الأولى من التشخيص هي تقديم وصف صادق دقيق وواضح عن حالة الحقيقية للمؤسسة ومحيطها.⁶⁵

2.3. مؤشرات للتشخيص المالي للمؤسسة:

- **رأس المال العامل،** كما يطلق عليه **صافي رأس المال العامل**، وهو عبارة عن الفرق بين الأصول الجارية لمنشأة ما والخصوم الجارية لها، ويستخدم في تقدير قدرة المنشأة على تمويل عملياتها اليومية والوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل. ينظر المحللون إلى رأس المال العامل كمؤشر لفعالية المنشأة في إدارة سيولتها وعملياتها، فإذا قل رأس المال العامل (وفي حالات ينزل دون الصفر) دل ذلك على أن قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة

¹-وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي. دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 25-26.

الأجل قد قلت وبالتالي زاد مستوى المخاطرة المالية لها. أما إذا زاد رأس المال العامل بشكل كبير دل ذلك على أن المنشأة غير فعالة في إدارة عملياتها (إما أن المبيعات قد قلت، أو أنها لا تحصل ديونها).

■ **احتياج رأس المال العامل والخزينة:** يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية، كما يمكن القول بأن احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين هو رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ.

■ **الخزينة:** تعرف على أنها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها، وتمثل عناصر أصول الخزينة فيما يلي:

✓ **سندات الخزينة:** يتم شرائها من البنوك التي تعرضها للاكتتاب والتي تكون مدة استحقاقها قصيرة الأجل أو عند حلول الآجال يسدد البنك قيمة السندات مع فائدتها.

✓ **خصم الأوراق التجارية:** هي طريقة لتمويل خزينة المؤسسة بالأموال عن طريق اتصالها بينكها أو البنك المتعامل مع زبائنها لخصم الأوراق وتتحصل مقابل ذلك على عمولة.

✓ **الحسابات الجارية:** هي مجموع الأموال الجاهزة التي تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتوجد في الحساب الجاري البريدي وحساب البنك.

✓ **الصندوق:** الأموال الجاهزة الموجودة في صندوق المؤسسة.

وكخلاصة لما سبق نقول إن أصول الخزينة تتمثل في القيم الجاهزة.

تتمثل عناصر خصوم الخزينة في كل العناصر التي تسحبها المؤسسة من البنك وهي كما يلي :

❖ **السلفات المصرفية.**

❖ **السحب على المكشوف⁶⁶.**

⁶⁶- عبد الحلیم كراجة، علي رباعي، ياسين السكلان، موسى مطر، الإدارة والتحليل المالي (اسس، مفاهيم، تطبيقات) الطبعة 2013، 2، ص 52-53..

المخاضرة الثامنة: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.

مما لا شك فيه أن المؤسسة لا تعمل في معزل عن باقي البيئة، وهذا ما أظهر العديد من المقاربات النظرية لدراسة ظاهرة تفاعل المؤسسة مع بيئتها، ففي عالمنا المعاصر تجد أغلب مؤسسات الأعمال نفسها تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، تواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية، التي تفرض على هذه المؤسسات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التغييرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغييرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي أحد العوامل الهامة في إعداد الاستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارهما على اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أولاً: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة:

1.1 تعريف التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة:

من تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، وما زال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس، وعندما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة، أن التشخيص الاستراتيجي، عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساساً على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية، الفاعلة فيها ومراقبة أداءهم التنافسي، والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الاستراتيجية.

✓ فقد عرفه A.C.Martinet كما يلي: " التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية".⁶⁷

✓ كما عرفه خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي، على أنه: " الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة خارجها من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن ؟ ".⁶⁸

ويشير جارفيس M.Gervais، أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وبيئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل.⁶⁹

وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية، أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريفه أوجه القوة والضعف بداخلها، وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.⁷⁰

2.1. أهم مستويات التشخيص الاستراتيجي:

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط، وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي

⁶⁷ Christian MARMUSE, le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie-Volume 2, N°4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80-81.

⁶⁸ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

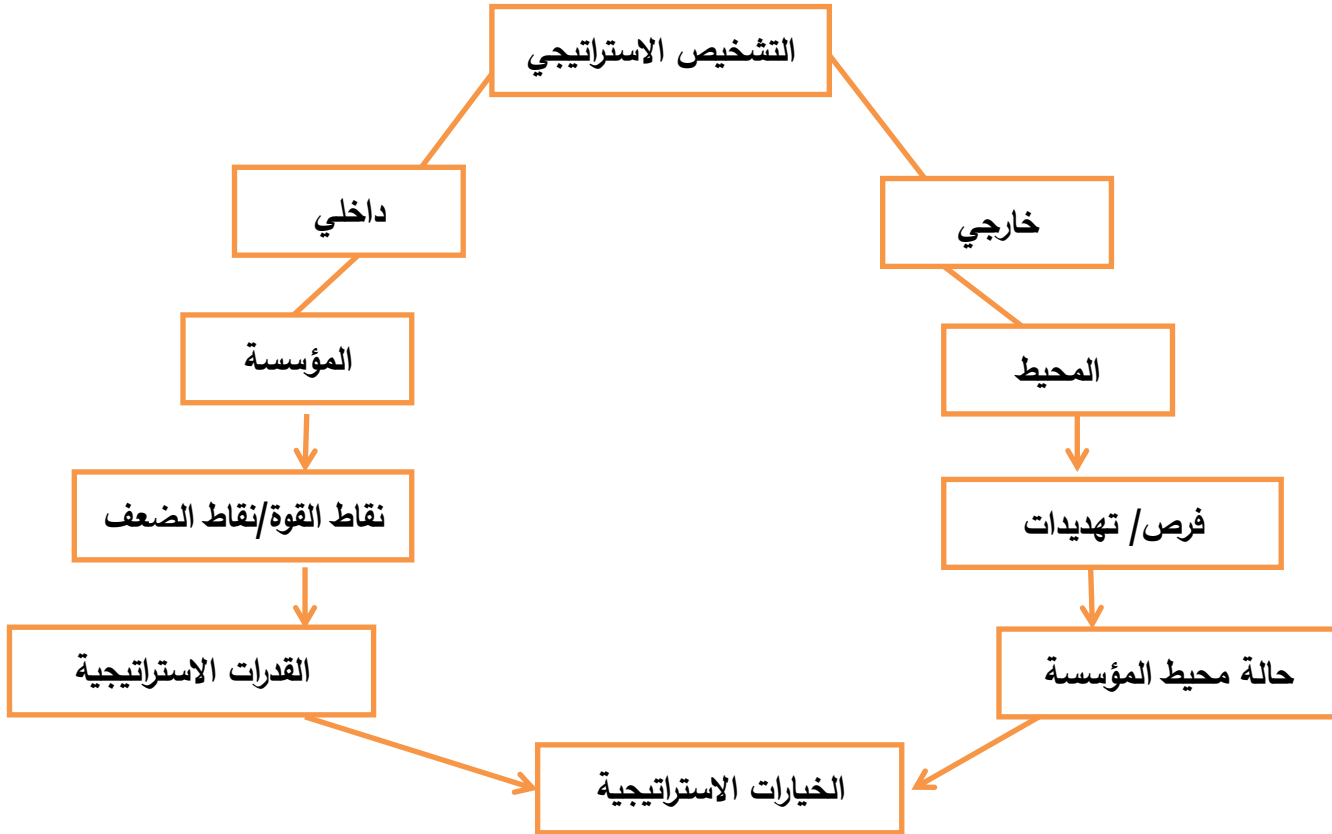
⁶⁹ عامر عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 11.

⁷⁰ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2005-2006، ص 82.

للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها.

وفي الشكل الموالي وصف لأهم عناصر التشخيص الاستراتيجي: ⁷¹

الشكل رقم 16: عناصر التشخيص الاستراتيجي.



Source : Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation , 3^{ème} édition , Vuibert, France, 2000, p 55.

ان التشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا له لما تقوم به المؤسسة، ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وإن أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية

⁷¹ سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، تحت إشراف اقطي جوهره مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013، ص 20.

وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.

3.1. المكلفون بالتشخيص الاستراتيجي ومهامهم :

يتطلب تشخيص بيئة المؤسسة مهارات وخبرات متميزة للتعنبؤ باتجاهات التغيير على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتحليل انعكاساتها السلبية والايجابية عليها، ومن ثم صياغة السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذه المتغيرات، وهنا يبرز دور الكفاءات البشرية المتوفرة للمؤسسة بمعارفها ومهاراتها وسلوكياتها، في خلق تنظيم قوي والحفاظ عليه وضمان استمراريته عبر التشخيص الناجح لبيئة المؤسسة، لذا يجب أن تمتلك المؤسسة القدرة على تحقيق جذب الكفاءات المتميزة التي تستلزمها هذه العملية، ومن ثم الحفاظ عليها وتطويرها بشكل دائم.

أ. المكلف بالتشخيص الاستراتيجي:

يتولى عملية التشخيص الاستراتيجي إما كفاءات على شكل هيئات من داخل المؤسسة أو من خارجها، وعلى الصعيد الداخلي تتولى الكفاءات البشرية، المتمثلة في المسيرين الفعالين من المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية هذه المهمة، ذلك لأنها عملية تتصف بالديمومة وحالة عدم اليقين، لذا لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي، وليس علاجي.

فالإدارة العليا تقوم بدور المراقب، فتقرأ النشرات والتقارير الدورية، وتقوم بجولات ميدانية في ميادين المؤسسة، وتسعى للحصول على المعلومات عن المؤسسة وبيئتها، تحللها أولاً، ومن ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهيمه الأمر، وتتطلب مهام الإدارة العليا قدراً كبيراً من المهارات والمراجعة، كما أنه غالباً ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم وتنوع العمل الكبير بما يفوق مقدرات ومهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار.

ب. مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي:

تحاول الإدارة العليا أن تترك لإداري الوحدات مهمة تشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، وتوكل

إليهم المهام التالية:⁷²

- دراسة التغيرات السياسية والقانونية، من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المؤسسة.
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً أو اقتصادياً، وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة، ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة معالجتها.
- تتبع التطورات التكنولوجية والاقتصادية، والاجتماعية، والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- ينبغي خلال عملية التشخيص إشراك أكبر عدد من المديرين والعاملين، ذلك لأن العاملين في الوظائف الدنيا عادة ما يمتلكون خبرة متخصصة مهمة حو موضوعات مثل التكنولوجيا، العملاء، والتسويق.⁷³ فيمكن لهد تقدير تقارير دورية للجنة مشكلة من المديرين المسؤولين عن القيام بالتحليل.
- ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:⁷⁴
 - ✓ بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بجمادية وموضوعية.
 - ✓ تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسيات.
 - ✓ تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

⁷² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، المرجع السابق، ص 75.

⁷³ وبرتس بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية، بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 74.

⁷⁴ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص 22.

ثانيا: أهمية التشخيص الاستراتيجي وأهم أنواعه:

1.2. أنواع التشخيص الاستراتيجي :

أ. التشخيص الاستراتيجي الداخلي:

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وانشطة المؤسسة وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

- نقاط القوة: تعرف نقاط قوة المؤسسة على انها كل مورد او مهارة او اي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين او اشباع احتياجات ورغبات الاسواق التي تقوم بخدمتها او تعتمد خدماتها
- نقاط الضعف: يمكن تعريفها بانها ما تفتقر اليه الشركة او ما لا يمكنها ان تقوم به بصورة جيدة مقارنة بالآخرين او الوضع الذي يسبب عائقا للشركة وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن عجز في المهارات او الخبرات المهمة تنافسيا او قصور في الممتلكات او الحقوق الفكرية وغيرها قلة الاصول التنافسية المهمة سواءا كانت مادية او معنوية الامكانيات التنافسية الضائعة او الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل
- النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية:⁷⁵

عرض hanger wheelen ادوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية والبشرية والمالية والموارد الغير ملموسة اما الاداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها او خدماتها بدء من المواد الخام مرورا بسلسلة من انشطة

⁷⁵ بوتيرة وهيبة، محاضرات في استراتيجية المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2022، ص35.

اضافة القيمة، وتتعلق الاداة الثالثة تحليل الموارد الوظيفية من خلال دراسة الهياكل التنظيمية وانواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وانماط السلوك التي يعتمدها الافراد والمدراء في اي مؤسسة.

ب. التشخيص الاستراتيجي الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو إجراء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيها بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى.⁷⁶

■ الفرص: هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.

■ التهديدات: وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول إلى أهدافها.⁷⁷

2.2. مجالات التشخيص الاستراتيجي :

نستعرض مجالات التشخيص الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من كتاب الإدارة الاستراتيجية.⁷⁸

⁷⁶ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 65.

⁷⁷ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010، ص 166.

⁷⁸ - نعمة عباس، خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية-المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الثانية، الأردن، ص 106-107.

الجدول رقم 04: مجالات التشخيص الاستراتيجي.

الكاتب / السنة	مجالات التشخيص الاستراتيجي
- Jauch & glueck ; 1988	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والبيئة الدولية، تحليل العوامل الداخلية.
. - Montanari et al. ;1990	تحليل البيئة، تحليل الاستعدادات الداخلية.
Megginson etal . ;1992	تحليل عوامل مؤسسية داخلية، تحليل معطيات الصناعة، تحليل البيئة الخارجية الحالية، تحليل البيئة الخارجية المستقبلية.
Johnson & scholes ;1993	تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الاستراتيجية، تحليل الثقافة المؤسسية، تحليل توقعات المساهمين.
Bartol & martin ; 1994	تقييم عوامل البيئة، تقييم عوامل منظميه، تحليل المنافسة.
Certo & 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 الاستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع
2010، الطبعة الثانية، الأردن، ص 109-111.

ومما سبق نستنتج أن معظم الكتاب اتفقوا على أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية العامة، تحليل البيئة الخارجية الخاصة.

3.2. أهمية التشخيص الاستراتيجي :

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة استراتيجية شبه دائمة، تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية

التشخيص الاستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، تترجم بمراجعة دورية منتظمة، وتهدف عملية

التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها.⁷⁹

ان التشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم

للمؤسسة.⁸⁰

ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقبولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الاستراتيجية، ومع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام مواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمؤسسة.

في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الاستراتيجية لا تعتمد فقط على

قدرات المؤسسة وإمكاناتها، بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة.

والهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة الوضعية الحالية

للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة

للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح استراتيجية المؤسسة.⁸¹

كذلك القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الادارية، وتنفيذ

الاستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة، أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديد، والتحديد

⁷⁹ Oméga bayonne, J-C Makimouna Ngoulat, congo-brazzaville diagnostic stratégies pour la création de valeur, L'Harmattan, France, 1999, p13.

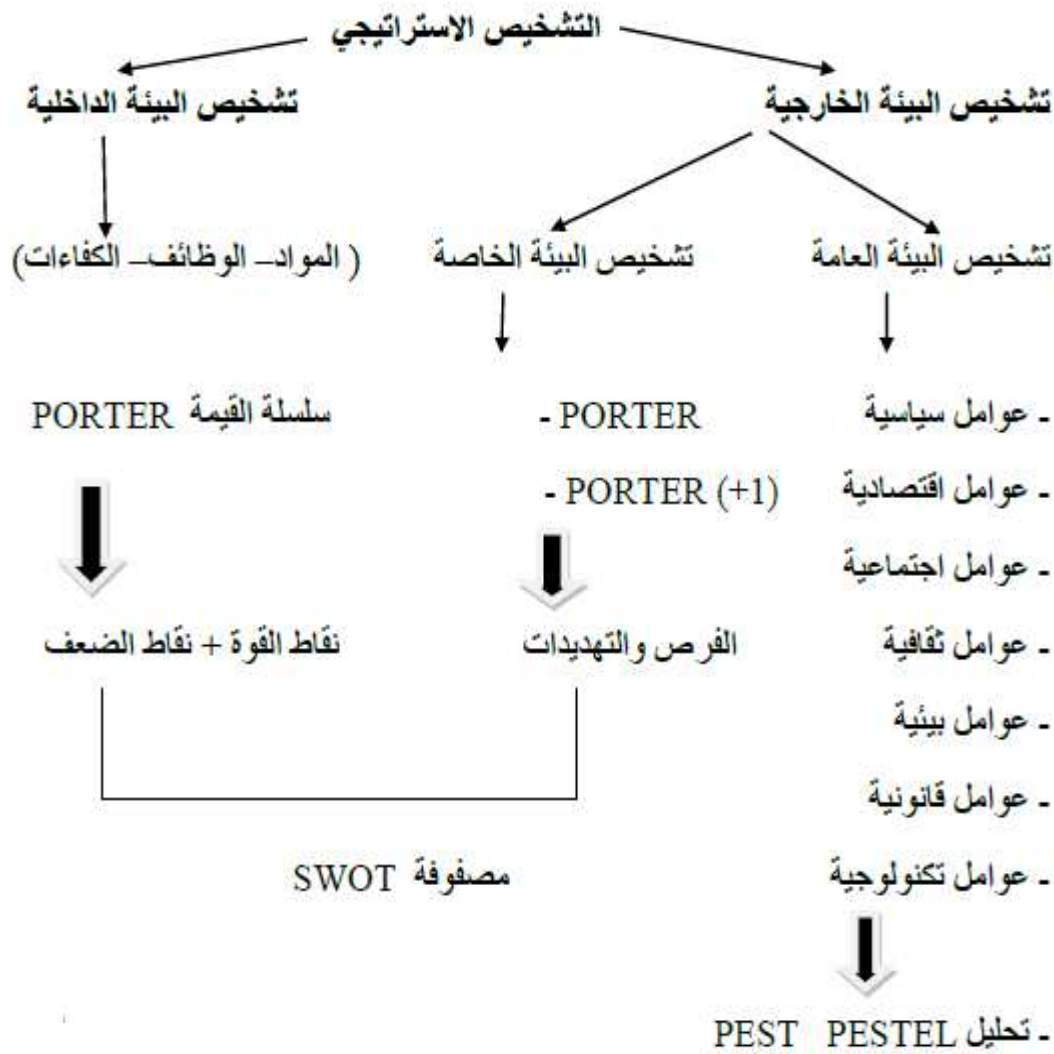
⁸⁰ السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 148.

⁸¹ هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 3.

الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المؤسسة، ومن ثم انتهاج الخيارات التي تؤدي إلى

تعظيم أداؤها.⁸²

الشكل رقم 17: التشخيص الاستراتيجي (تشخيص البيئة الخارجية والداخلية).



المصدر: بوتيرة وهيبة، محاضرات في استراتيجيات المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة اقتصاد وتسيير

المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2022، ص35.

⁸² Franck Brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas, Edition d'organisation, paris, France, 2009, p 14.

ثالثاً: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي:

إن المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية المؤسسة، هي إكساب كفاءاتها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص المؤسسة البيئية المتغيرة، وعن طريق الكفاءات البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة العالية تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

ففي ظل بيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، القدرات، والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تجعل المؤسسة متماشية مع واقع قدراتها الداخلية ومواردها، وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية، وهو ما توفره الكفاءات المتاحة فيما يتعلق بالمساهمة في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، وتجنب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية. إذ تسمح القدرات المتميزة للكفاءات باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة. وتمثل هذه الخاصية الأساسية مفتاح أساسي لفهم الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات واجراءات المؤسسة، بما فيها التشخيص الاستراتيجي، ومن بين مساهمات الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي نذكر ما يلي: ⁸³

1.3. مساهمة الكفاءات في تحسين مردودية عملية التشخيص الاستراتيجي عبر تقليل التكلفة والوقت:

تساهم الكفاءات في الحد من تكلفة وطول مدة التشخيص، من خلال استخدامها لمهاراتها ومعارفها فيما يلي:

- الحرص على حيازة وسائل الإنتاج الجديدة، التي تزيد من سرعة عمليات الإنتاجية.
- الحرص على الاستعمال الأمثل لقدرات المؤسسة وبالمعايير على من متطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى بالشكل الأمثل للمؤسسة ومواردها.

⁸³ السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002، ص148.

- استغلال مهاراتها ومعارفها في مراقبة الرزنامة أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السباقة إلى الدخول قطاع معين، أو التريث والانتظار، لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- إلغاء أو تغيير بعض الاجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابا.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالأنشطة، الموردين، والعملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل السياسية، كالتشريعات الموضوعة من اجل تنظيم النشاط الاقتصادي.
- تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين، وقنوات التوزيع.

2.3. مساهمة الكفاءات في مواجهة حالات عدم التأكد التي تواجهها خلال التشخيص الاستراتيجي:

- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيير وكثير الغموض واللا تأكد، أصبح لازما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح، حيازة القدرة على رد الفعل السريع، ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف، فالإدارة تسعى إلى انجاز أهداف محددة ضمن ظروف مختلفة بعضها يساعد المؤسسة ويدفعها إلى الأمام، والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيودا عليها، والقاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المؤسسة قدرات ثنائية الاتجاه :
- ✓ يجب استغلال الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية في نفس الوقت التي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات.
 - ✓ تضع استراتيجيات محددة للتكيف مع هذه التغيرات، وذلك بهدف تفعيل قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداما فعلا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.
 - ✓ تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المؤسسة إما بمواجهتها أو ازالتها أو بتحديد تأثيرها على استراتيجية المؤسسة.
 - ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على الإدارة الفعالة للمتغيرات العديدة التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.

3.3. الابتكار والإبداع لمواجهة مشكلات البيئة في عملية التشخيص الاستراتيجي:

إن إطلاق طاقات الإبداع يقتضي ألا تشكل الأفكار المسبقة قيوداً على سعي المدراء الاستراتيجيين لفهم والتنبؤ بالمستقبل، وأن يتحلوا بأكثر قدر من الجرأة في هذا السعي، وأن يفتحوا على الإلهامات النظرية الجديدة مهما بدت غير تقليدية أو غير واقعية، وذلك كله بحثاً عن تنظير رؤيا جديدة، وسعياً للإمساك بما يفلت عادة ولا يرى من علاقات وتشابكات جراء تجزئة العمل ونتيجة للفواصل والحدود القائمة بين التخصصات، فيجب على مؤسسات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الاجراءات الرسمية بغية فسح المجال لكفاءاتها لإبراز إبداعاتهم وزيادة قدراتهم على حل المشكلات، مما يزيد قدرة هذه المؤسسة على التكيف في بيئتها، كما يجب أن يضمن المديرون الأكفاء أن جميع الاطراف في المؤسسة يتناغمون معاً لتأدية مهامهم، ومن بين أهم مصادر التناغم في المؤسسة نذكر ما يلي⁸⁴:

* **تناغم الأنشطة**: حيث يتساءل المدراء: هل لدينا كل الموارد الملائمة لأداء الأنشطة اللازمة لخلق القيمة الصادرة عن المؤسسة؟ هل التنظيم على مستوى المهمة؟ هل معامل البحوث والتطوير تعمل على المشروعات الصحيحة التي سوف تطور منتجات مرحة؟ وغيرها.

* **تناغم وحدات المؤسسة**: بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على خطوط دوائر أعمال متعددة، يعتبر تناغم وحداتها مسألة محورية، فعلى المؤسسة الفعالة البحث كيف يمكن أن تصل بوحداتها التنظيمية للعمل كنسق متكامل، من خلال تحديد نوع الأنشطة التي يجب أن تشترك فيها دوائر الأعمال أو الوحدات.

* **تناغم الافراد**: تهتم المؤسسة بهذا العنصر من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة التالية: هل أفرادنا مدربون ومهرة لأداء المهام المطلوب مهم إنجازها؟ هل نعين الافراد الملائمين لمنظمتنا؟ هل ننمي أفرادنا لكي يتحسن أدائهم؟

⁸⁴ عادل عبد العزيز السن، الاستشراف وبناء السيناريوهات، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، المملكة المغربية، سبتمبر 2009، ص 200.

المخبرة التاسعة: التشخيص التنظيمي للمؤسسة.

يعد تشخيص المؤسسة أولى مراحل التفكير الاستراتيجي، بذلك فهو أهم هذه المراحل، فإذا تمت عملية التشخيص بدقة وعمق فإنها تقدم بذلك المعلومات اللازمة والمناسبة حول وضعية المؤسسة الشيء الذي يجعل من القرارات المأخوذة في المرحلة الموالية ذات مصداقية، وبالتالي تكون قد حددت التوجهات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة بصفة تضمن لها النمو والتطور. فمن خلال هذا الفصل يتم تبيان العلاقة القائمة بين التشخيص التنظيمي، الذي يمثل تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد وتصميم التدخلات التنظيمية المناسبة واعداد الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، فنجاح الاستراتيجية عموماً يعتمد على نجاح التشخيص التنظيمي، لهذا يتطلب القيام به بما يسهل ويساهم في إعداد الاستراتيجية باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، حيث لا يتأتى ذلك إلاّ باعتماد على نماذج التشخيص التنظيمي المنهجية والقائمة على ركائز أو عوامل تسمح بتحديد المعايير التي تساعد على تقييم وتطوير المؤسسات فتسهم بدورها في العملية الاستراتيجية بدءاً من صياغتها وصولاً إلى تنفيذها. ويعتبر التشخيصي التنظيمي خطوة لها أهميتها وضرورتها داخل اي مؤسسة ترغب في تنظيم وضعيتها، وبالتالي تحسين قدراتها والقيام بعملية تغيير تهدف لرفع الفعالية وضمان تحسين مستمر ومركز تنافسي للمؤسسة.

أولاً: مفاهيم أساسية حول التشخيص التنظيمي:

1.1. مفهوم التشخيص التنظيمي:

من يمكن اعتبار التشخيص التنظيمي مرحلة من مراحل التطوير التنظيمي الذي يتمثل في الكفاءة في جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بشأن مشكلة ما او مجموعة مشاكل من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والتعامل معها من اجل تحسين وضعية نشاط المؤسسة الاقتصادي.⁸⁵

⁸⁵ التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي / عمار عبد الأمير وثورة عبد الكريم / دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة بالعراق / 2016

كما عرفه كل من Beer & Spector أنه عملية تساعد المؤسسات في تعزيز قدرتها على تقييم وتغيير

جوانب الاختلالات في الثقافة والسلوك بغرض رفع فعاليتها وضمان التحسين المستمر فيها.

كما تعرف على أنها خطوة لتقييم وضعية المؤسسة ومن ثم وضع توصيات لتحسين فعالية العمل وكفاءة

الأنشطة فالتشخيص التنظيمي يعتبر أداة لتقييم المؤسسة مواردها ليتخذ على اساسها القرار بإحداث تغييرات

تنظيمية لنصل لنتيجة ما والتي يمكن التعبير عنها بأنها نتيجة القرار المتخذ لكن السؤال: ما الذي يمسه التشخيص

التنظيمي؟ ماذا نقصد بالتنظيم؟؟

كما أطلقت مجموعة من التعريفات للتشخيص التنظيمي لعل أهمها ما يلي:

* التشخيص التنظيمي هو خطوة لتقييم صحة المؤسسة Santé de Etat-ومن ثم وضع التوصيات لتحسين

فعالية العمل l'Efficacité du Fonctionnement وكفاءة الأنشطة l'Efficiency des Activités

* اما التعريف التقليدي للتشخيص التنظيمي فيعود إلى الباحث بيكارد BECKHARD- في سنة 1969

الذي يرى أن التشخيص التنظيمي هو التدخل الذي يقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمؤسسة والعملية وانماط السلوك داخل تلك المؤسسة.

* ويقدم مرفان ويزبورد WEISBORD Marvin.R- في سنة 1978، وجهة نظر بسيطة وملخصة

للتشخيص التنظيمي واصفاً إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المؤسسة.

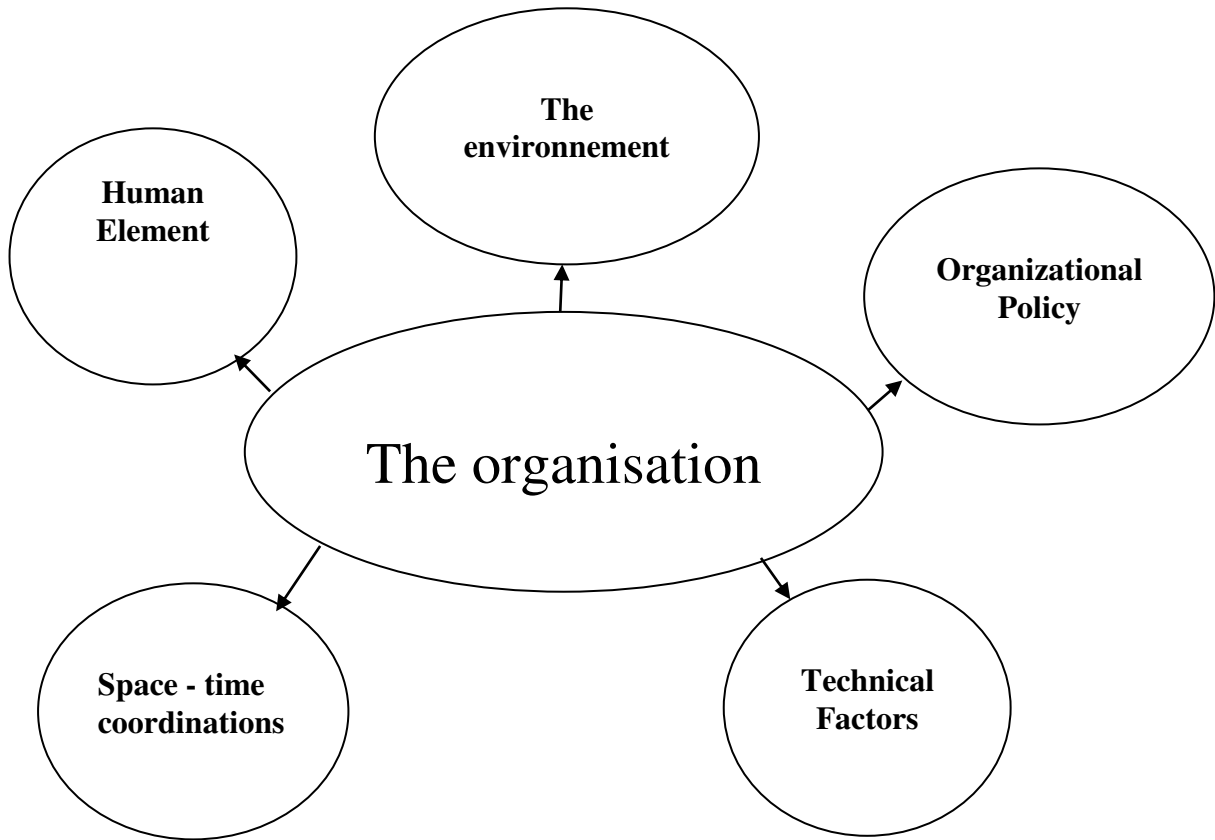
* ووفقاً لكليتون باول ألدرفر Clayton Paul ALDERFER في سنة 1980، فيُعرف التشخيص التنظيمي

على أنه عملية تقوم على نظرية العلوم السلوكية حيث تتمثل مدخلاتها في المورد البشري ومن ثم جمع المعلومات حوله وفي الأخير القيام بتغذية تلك المعلومات لتعزيز الفهم الجيد للمؤسسة، فيفترض أنّ الغرض من التشخيص التنظيمي هو الفهم الدقيق والشامل للمؤسسة لتحديد ما إذا كان التغيير مرغوب فيه.

* كما تم تعريف التشخيص التنظيمي على أنه عملية فعالة ومرحلة ضرورية يُمكن من كشف الاختلالات

والمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة وتحديد أسبابها بكشف نقاط القوة ونقاط الضعف في كل جوانب نشاط المؤسسة.

الشكل رقم 18: مفهوم التشخيص التنظيمي.



Source : william . R Brigeer / organizationnal diagnosis / Jhon Hopkins university / p41 / 2000

التنظيم هو كالتالي:

- المحيط: اقتصادي / ثقافي / قانوني / استجابة المستهلكين.
- العنصر البشري: قيمة الفرد من حيث الكفاءة والالتزام.
- العوامل التكنولوجية: توفر المؤسسة على تكنولوجيا عالية ونظام معلوماتي كفاء.
- نسقية الزمان والمكان: الحجم / الموقع / توقيت العمل / مراحل التطوير / التخصصات.
- السياسة التنظيمية: الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة / السياسة الخارجية للمؤسسة
كعلاقتها بالزبائن وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى.

2.1. أهداف التشخيص التنظيمي:

✓ التعرف على مزايا وعيوب عمل المؤسسة.

✓ تحديد المشاكل التنظيمية التي من المحتمل ظهورها مستقبلا.

✓ إعداد المؤسسة لان تخطو خطوة تغيير عبر تحديد نقاط الضعف والقوة فيها.

✓ تقييم الفعالية التنظيمية واقتراح سبل لتحسينها.

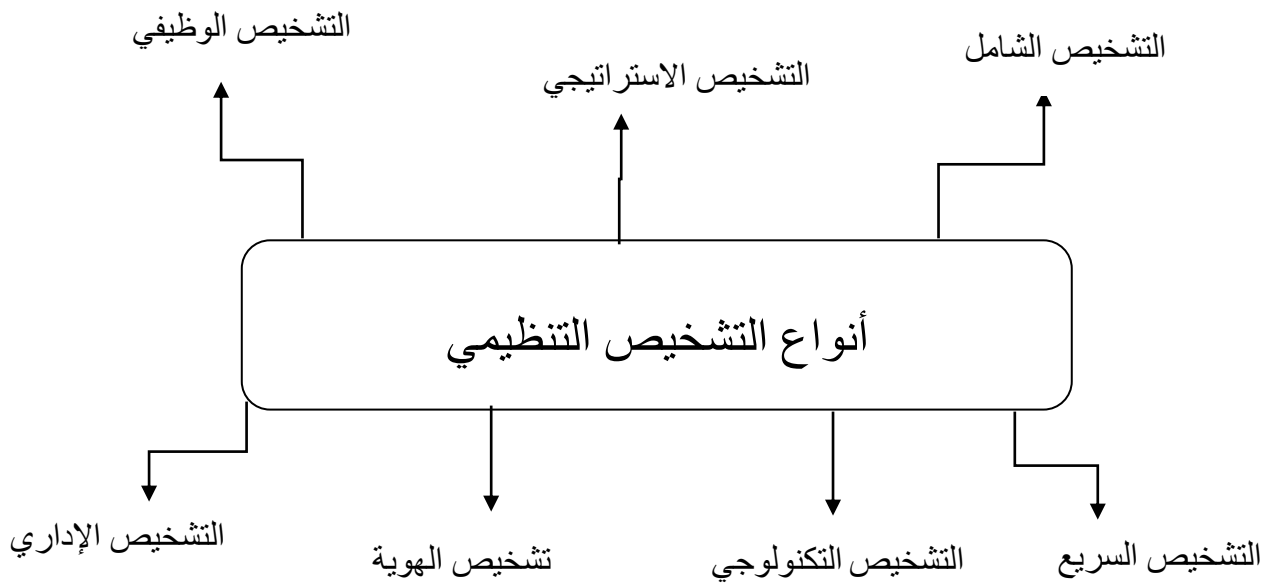
✓ تحديد ما الذي تريده المؤسسة ووضع استراتيجية عمل مناسبة.⁸⁶

ثانيا: التشخيص التنظيمي بين الدافع والاختيار:

1.2. أنواع التشخيص التنظيمي:

يمكن تقديم أنواع التشخيص التنظيمي من خلال الشكل الموالي:⁸⁷

الشكل رقم 19: أنواع التشخيص التنظيمي.



Source: H.Bokoulou et autres / diagnostic organisationnel de la direction des cultures de saris au Congo / edition ICES / revue congolaise de gestion / 2013.

⁸⁶ Wafa hechmi & jamila henchiri / le diagnostic organisationnel / cours M1 universite de lamanoufa yunisie / 2014

⁸⁷ H.Bokoulou et autres / diagnostic organisationnel de la direction des cultures de saris au Congo / edition ICES / revue congolaise de gestion / 2013

2.2. أهمية التشخيص التنظيمي :

يمكن اظهار أهمية التشخيص التنظيمي كما يلي:

- تحليل البيئة عن طريق فحص مختلف العوامل الداخلية والخارجية مما يسمح بإعداد أفضل استراتيجية ممكنة.
- يسمح بتحديد تموقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
- يسمح باكتشاف المؤسسة لنقاط قوتها وتعزيزها وكذا نقاط الضعف وإصلاحها.
- وضع الصورة الكاملة لوضعية المؤسسة أمام المدراء من اجل تحسينها ووضع اطر توجيهية واضحة.

3.2. دوافع التشخيص التنظيمي ومتطلباته :

أ. دوافع التشخيص التنظيمي:

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص في حالتين هما:

* **المؤسسة تعاني من اختلالات واضطرابات ومشاكل:** حيث يُعتبر التشخيص ضرورياً لتحديد أسباب المشاكل

التي تتخبط فيها المؤسسة، ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

* **المؤسسة في حالة جيدة:** حيث يُعتبر اللجوء للتشخيص إرادة من المؤسسة في تفعيل نشاطها وتحسين أدائها،

من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

ومن هذا المنطلق، يُدمج التشخيص في إطار التسيير التنبئي الذي يقوم به المسيرين، إذ يقول بيتر دراكر أنّ على

كل مُسير مؤسسة ناجح أن يُخصص نصف وقته في عملية التشخيص، فهو يسمح بتحديد أسباب الخلل بعد

التحقيق والمراقبة لذا يُعتبر أداة تسيير تسمح وتساعد على فهم الماضي، الحاضر ثم التدخل في الحاضر من أجل

المستقبل.

ب. متطلبات التشخيص التنظيمي:

* قبل الشروع في عملية التشخيص ينبغي توفر نية واستعداد والتزام لإجراء التغييرات التي يوصي بها التشخيص.

* ينبغي تيسير سبل الحصول على المعلومات للمشخص لتفادي عرقلة عملية التشخيص.

* ينبغي التعامل مع المعلومات المحصل عليها بسرية تامة.

* ينبغي تقديم نتائج التشخيص للجهات التي وفرت المعلومات والتي تعتبر بمثابة تغذية عكسية لها.

ثالثاً: نماذج التشخيص التنظيمي:

1.3. نموذج ماكينزي 7's:

هو نموذج مقدم من طرف مجموعة ماكينزي الاستشارية حيث يهتم ببيان العوامل الادارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح اعداد الاستراتيجية وتنفيذها، حيث يتمثل المبدأ الأساسي لهذا النموذج أن لكل مؤسسة (7) عوامل داخلية ينبغي دراستها وهي كالتالي: ⁸⁸

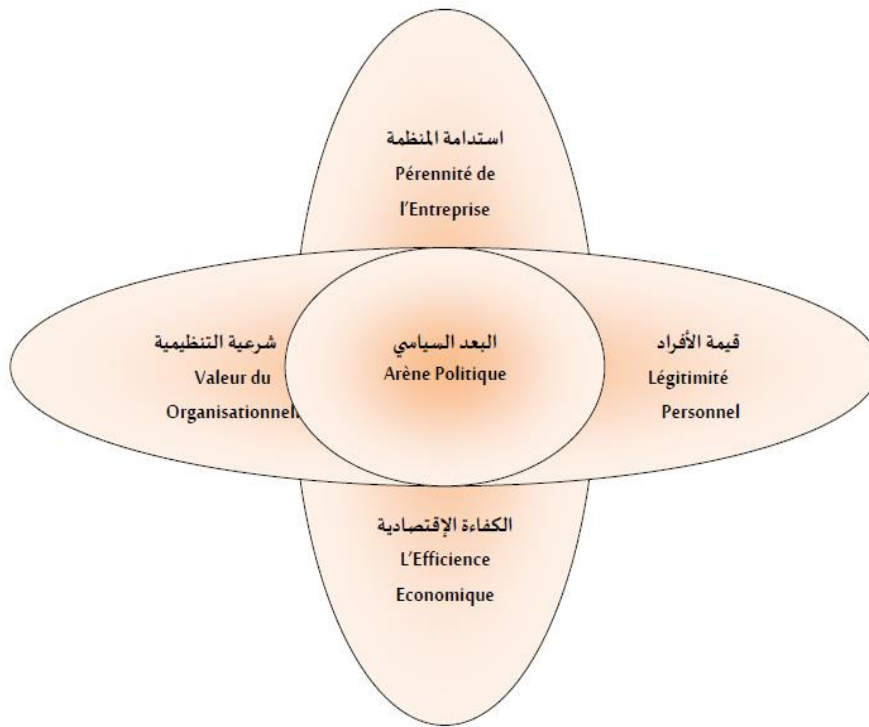
- الاستراتيجية: خطط يتم تخصيص وتوجيه الموارد من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الهيكل: يتضمن المستويات المختلفة ونمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات وغير ذلك.
- الأفراد: يعني المورد البشري المتاح واليد العاملة والكفاءات الموجودة بالمؤسسات.
- اسلوب الادارة: تأثير الاسلوب الاداري والقيادي في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث تحفيز العمال ومن حيث القرارات المتخذة.
- المهارات: مجموع الكفاءات والقدرات التي لديها قابلية وقدرة تحويل المعرفة لواقع محقق
- النظم: مجموع السياسات والقواعد والاساليب والاجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.
- القيم المشتركة: يمكن التعبير عنها بأنها ثقافة المؤسسة والتفاعل الاجتماعي القائم على القيم والمعتقدات والفهم المشترك لأهداف المؤسسة لدى مختلف الأفراد.

⁸⁸ قوراية بلشير / نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في اعداد استراتيجية المؤسسة / شهادة مقدمة لنيل شهادة ماجستير / دراسة حالة نموذجي ماكينزي و موران & سافوي بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية – نفضال - / 2015، ص 45.

2.3. نموذج موران وسافوي:

اهتم هذا النموذج ببحث دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف حسب Chris & Agrysis وأبعاده كالتالي:

الشكل رقم 20: نموذج التشخيص التنظيمي E.MORIN & A.SAVOIE.



Source : JACQUET, S. (S. D.). Management de la Performance : des Concepts aux Outils. P. 16. Sur le site web: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté le 27.10.2020.

■ استدامة المؤسسة: تقاس استدامة المؤسسة حسب جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة واقتصاد الموارد والقدرة التنافسية وكذلك رضا الزبائن والموردين والمساهمين وغيرهم.⁸⁹

■ الكفاءة الاقتصادية: تقاس حسب المؤشرات الاقتصادية المحققة داخل المؤسسة من مؤشرات مالية كالإنتاجية والمردودية وهامش الربح وغيرها.

⁸⁹ فوراية بلبشير، شعبان فرح: التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية E.MORIN & A.SAVOIE. أنموذجا، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 833.

■ قيمة الافراد: يقوم على تقدير مناخ العمل داخل المؤسسة من التزام الافراد العاملين مهارتهم مردوديتهم وكذا سلامتهم.⁹⁰

■ الشرعية التنظيمية: تقوم على تقييم مدى استغلال المؤسسة للموارد التي تستمدتها من بيئتها ومدى الالتزام والامتثال للأحكام واللوائح على الاصعدة القانونية والبيئية.

■ البعد السياسي: يمكن اختصاره في كونه البيئة السياسية التي تتواجد ضمنها المؤسسة.

الجدول رقم 05: نموذج التشخيص التنظيمي E.MORIN & A.SAVOIE

البعد السياسي	الشرعية التنظيمية	قيمة الأفراد	الكفاءة الاقتصادية	إستدامة المنظمة	الأبعاد
Dimension	Légitimité	Valeur du	L'Efficiencie	Pérennité de	
Politique	Organisationnelle	Personnel	Economique	l'Entreprise	
		إلتزام الأفراد		جودة المنتجات	
رضا المنتخبين	إحترام الأحكام	مناخ العمل	إقتصاد الموارد	القدرة التنافسية	مؤشرات
تقليل الأضرار	المسؤولية الاجتماعية	مردودية الأفراد	الإنتاجية	رضا الزبائن	القياس
تكييف مع البيئة	المسؤولية البيئية	مهارات الأفراد	المردودية	رضا الموردين	
		صحة الأفراد		رضا المساهمين	
		سلامة الأفراد		رضا الدائنين	

المصدر: فوراية بلبشير، شعبان فرج: التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية E.MORIN &

A.SAVOIE أنموذجا، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 833.

3.3. نماذج اخرى للتشخيص التنظيمي:

هناك عدد من النماذج التي تساعد القائم بالتشخيص في المؤسسات على تصور حقيقة الوضع التنظيمي

القائم وتحليله من مختلف الجوانب ومن هذه النماذج يمكن ذكر النماذج الآتية على سبيل الحصر لا الاختصار.

أ. نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي:

⁹⁰ حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط بالعراق. عمان: قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. 2020، ص 32.

هو نموذج للتشخيص التنظيمي طور من طرف الباحث مارفان ويزبوردي في سنة 1976، ووفقاً لدراسة أجريت

سنة 1999، فإنّ 25 % من المؤسسات تعتمد على نموذج لإجراء التشخيص التنظيمي.

كونه يُعلم الممارسين أين ينظرون، وفيما ينظرون عند تشخيص المشاكل التنظيمية، حيث يتضمن عدد من المكونات والنقاط التنظيمية التي قد تكون في حالة جيدة أو سيئة، هذه المكونات بصورة متكاملة وفي حالة تفاعل مع بعضها أطلق عليها اسم الصناديق الستة.

ب. نموذج تحليل مجال القوى للتشخيص التنظيمي:

يعود هذا النموذج إلى الباحث والأخصائي في علم الاجتماع كيرت لوين سنة 1951، حيث يرى أنّ السلوك التنظيمي ليس بحالة ثابتة وإنما عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، فهناك قوى تعمل على إحداث التغيير، وأخرى مضادة تعمل على مقاومة التغيير، وقد سُميت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم في حالة ساكنة بالقوى الكابحة حيث تعمل على مقاومة التغيير، يقابلها في الجانب المعاكس قوى تُسمى بالقوى الدافعة تعمل على حدوث التغيير. وعموماً تتسم القوة الدافعة بأنها إيجابية ومعقولة وواعية واقتصادية، وإلى جوارها تجد القوة المقيدة وهي غالباً سلبية وعاطفية وغير منطقية وغير واعية وتعتمد على المجتمع/النفسي، كلتا القوتين واقعية ولا بد من أخذهما في الاعتبار عند التعامل مع التغيير.

فيرى أنّه إذا ما تعادلت القوى فقد ينتج عن ذلك نوع من التوازن يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي واستقراره، فيحدث التغيير حينما يكون هناك عدم توازن بين القوى الدافعة والقوى الكابحة، ومن خلال عدم التوازن يمكن التخطيط للتغيير عن طريق التحكم في القوى المضادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق إضافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها.

ج. نموذج الانسجام والتطابق:

يُعتبر نموذج الانسجام والتطابق لكل من نادلر وتشمان أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التشخيص مع وجود متسع من الوقت للعملية التطورية، وأنّ المؤسسات في حركة دائمة، فيقوم على افتراض

التنظيم هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط وأنّ هناك علاقة تبادلية بين عناصر التنظيم، وبهذا يكون التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات.

■ أولاً: المدخلات:

ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز بالثبات النسبي ويشكل أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير على السياسات الإدارية والهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية لأي تنظيم وعلاقة المحيط بالتنظيم كعلاقة النظام الفرعي بالنظام الأساسي، حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حتى مع وجود قدر من الصلاحيات وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية والدولية والمنافسة، كما تمثل الموارد مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت في صورة رأس مال أو موارد أولية أو تكنولوجية أو موارد بشرية، وأخيراً تمثل وضع الخطط وإدارة العمليات والاستراتيجيات في نموذج التوافق أحد مكونات المدخلات.

■ ثانياً: عمليات التحول:

- تقوم عناصر عمليات التحول الأربعة أدناه بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتكون هذه العناصر من:
- ✓ عنصر المهام: ويتكون من الدور المفترض القيام به، ومن كافة الصفات المتعلقة بالوظيفة نفسها، ومما تطلبه من مهارات ومعلومات لأداء المهام بكفاءة.
 - ✓ العنصر البشري: ويشمل كافة الاحتياجات بين العاملين خصوصاً فيما يتعلق بالتركيب الديموغرافي كمستوى المهارات والاتجاهات والشخصية.
 - ✓ التنظيم الرسمي: ويشمل الهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية ونظام الحوافز ونظام المعلومات وكافة الوسائل الرسمية التي تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الأهداف.
 - ✓ التنظيم غير الرسمي: يعني البناء الاجتماعي داخل التنظيم ويشمل مصادر الإشاعات والسلطة غير الرسمية ومراكز التأثير وجماعات الضغط وكافة المناورات داخل التنظيم.

المحاضرة العاشرة: تشخيص مصفوفة الأنشطة باستخدام مصفوفة BCG .

عرفت مرحلة السبعينات ازدهار أدوات تحليل حافظة الأنشطة الاستراتيجية سعياً للوصول إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج الأوفر القادرة على المنافسة والأمن لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، وإلى جانب أثر التجربة، منهجية PIMS، التجزئة الاستراتيجية، دورة الحياة... إلخ، في الكشف عن عوامل النجاح الاستراتيجي، اشتهرت المصفوفات كأدوات تعكس مدى التوازن الاستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة، ومن أكثرها تداولاً هي: نموذج مصفوفة BCG.

أولاً: تقديم مصفوفة مجموعة الاستشارة لبوسطن BCG:

تسعى أدوات تحميل حافظة الأنشطة الاستراتيجية إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج القادرة على المنافسة وضمن استمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، حيث تعكس المصفوفات مدى التوازن الاستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة، وتشير حافظة الأنشطة أو محفظة الأعمال إلى مجموعة من وحدات الأعمال الاستراتيجية بالمؤسسة والتي تُخدم كل منها سوق/منتج معين.

إن الهدف من تحليل حافظة الأنشطة (المصفوفات) هو:

- تحديد مجال النشاط الاستراتيجي الذي يجب أن يتلقى أكثر أو أقل استثمارات.
- تطوير استراتيجيات النمو من أجل إضافة منتوجات أو نشاطات لحافظة.
- تحديد أي نشاط أو منتج والذي يجب التخلي عنه.

ويقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين بخلفية المقارنة بين عنصرين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة، وفي الحقيقة كل محور يمثل مجموعة من العوامل مجمعة يمكن أن تكون كمية أو نوعية أو مزيجاً بين الكم والنوع لتحديد الإحداثيات التي تسمح بتمثيل كل نشاط في المصفوفة .

بشكل مختصر تتلخص أشهر المصفوفات حسب أبعادها في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: أشهر المصفوفات حسب أبعادها.

عدد الخانات	محور العيّنات Y	محور السينات X	المصفوفات
04	معدل النمو/ معدل نمو السوق Taux de croissance	الحصة من السوق/ النصيب النسبي من السوق Part du Marché PDM	BCG نموذج كمي
20	نضج المهنة/ النشاط/ السوق Maturité du métier/ activité/ marché	الوضعية التنافسية Position concurrentielle	ADL نموذج نوعي
09	جاذبية السوق /الصناعة Attrait du marché/ industrie	القدرة التنافسية/ المركز التنافسي/ قوة الأعمال Force competitive/ position concurrentielle	McKinsey مزيج بين الكم والنوع

Source : Préparé par l’auteur a la base de la référence : *Said YAMI, Management stratégique, Cour de Master 1, ERFI/ISEM – Université de Montpellier1, disponible sur: <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M02-5.pdf>*

تعد مصفوفة مجموعة الاستشارة لبوسطن (BCG (Boston Consulting Group

أولى أشهر المصفوفات ظهوراً، قدمت سنة 1969 في مؤسسة Mead Paper Corporation انطلاقة من منحى التجربة الذي طوره فرع BCG المسمى Boston Safe Deposit Company مع زبونه Texas Instrument سنة 1966 وعلى قدر عمليتها في التطبيق وبساطة تحليلها قدمت:⁹¹

✓ نظرية حقيقة للتنافسية.

✓ استراتيجيات صارمة للمؤسسة.

✓ قواعد المناورات في المحيط التنافسي.

⁹¹ عبد الملّك مزهودة، محاضرات في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005

1.1. معدل نمو السوق:

هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي معين، وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة، إذ عندما يكون المجال في بداية ظهوره تكون معدلات النمو كبيرة جدا لتحفيز المؤسسات على الاستثمار في هذا المجال، ثم يتناقص هذا المعدل تدريجيا معبرا عن اتجاه السوق نحو النضج والاستقرار من حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين، وبذلك فهذا المؤشر يمثل البعد الخارجي في المصفوفة.

يحسب المعدل بالتغيرات التي تحصل في السوق خلال الفترة موضوع الدراسة أي متوسط معدلات نمو مجال النشاط بين مجموع المؤسسات المتنافسة، ويمكن أن يرجح بحصص المؤسسات في حالة كون التشتت كبيرا بين الحصص، والذي يمكن توضيحه حسب المعادلات الآتية:

معدل نمو السوق العادي (المتوسط) = مجموع معدلات النمو للنشاط / عدد المنافسين.

معدل نمو السوق المرجح (في حالة تشتت معدلات النمو) = مجموع (الحصة السوقية X معدل نمو النشاط)

لكل المؤسسات / 100%

مثال عن سوق الجوال بالجزائر:

✓ الحصة السوقية لمؤسسة الجزائرية للاتصالات 70% بمعدل نمو 10%

✓ الحصة السوقية لمؤسسة اوراسكوم (جيزي) 30% بمعدل نمو 20%

✓ المعدل العادي هو $15\% = 2 / (20+10)$

✓ المعدل المرجح هو $13\% = 100 / (30*20+70*10)$

2.1. النصيب النسبي من السوق (الحصة من السوق):

يعبر كميًا عن صورة الوضعية التنافسية للمؤسسة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق، وعليه يحسب

بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين أي:

النصيب النسبي للمؤسسة = CA (رقم الأعمال) المؤسسة / مجموع CA (رقم الأعمال) المنافسين

الرئيسيين (ثلاثة، خمسة، أكثر حسب عدد المنافسين وتشنت الحصص).

ملاحظة: تتوقف دلالة النصيب النسبي على مدى تشنت الحصص إذ قد تكون مؤسسة بنصيب 4% قائدا

في سوق مفيدا جدا، في حين هذا الرقم قد لا يعني أي شيء في سوق مركزة جدا. وقد يحسب النصيب النسبي

بالمقارنة إلى رقم أعمال القائد إذا كانت المؤسسة تطمح في منصب القيادة بالسوق⁹².

النصيب النسبي للمؤسسة = CA المؤسسة / المنافس القائد في السوق.

كما يحسب أيضا من خلال:

النصيب النسبي للمؤسسة = CA المؤسسة / CA السوق.

النصيب النسبي للمؤسسة = CA المؤسسة / متوسط CA المنافسين في السوق.

النصيب النسبي للمؤسسة = عدد الوحدات التي تريد المؤسسة إنتاجها / عدد الوحدات التي يريد القائد إنتاجها.

ترسم مصفوفة BCG بإتباع الخطوات التالية:

- حساب معدل نمو السوق والنصيب النسبي للمؤسسة في مجال النشاط الاستراتيجي المعني.
- انطلاقا من الرقمين السابقين يتم تحديد إحداثيات كل DAS في المصفوفة.
- ترسم مجالات النشاط بدوائر يعكس حجمها أهمية كل DAS في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.

⁹² صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 125.

- لتمثيل DAS مجال نشاط معين للمؤسسة، يحدد قطر الدائرة بالعلاقة:

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

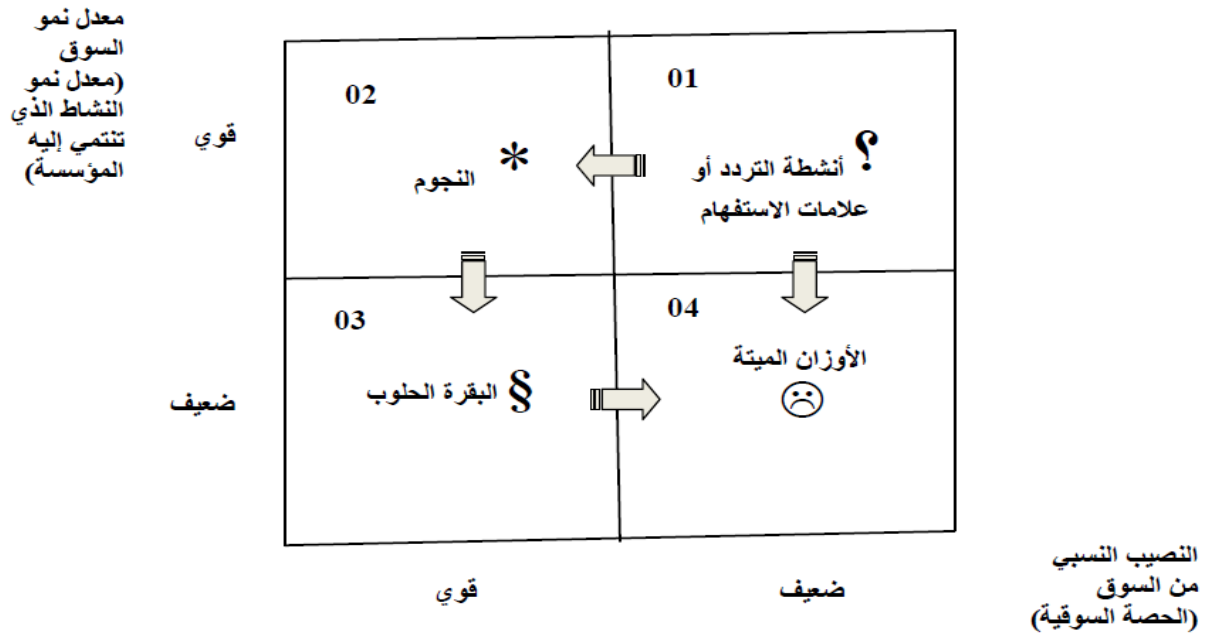
- وإذا تعمق الأمر بتمثيل المؤسسة ككل فالعلاقة تصبح:

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

بعد رسم جميع الأنشطة يتضح مدى توازن المؤسسة من خلال تحليل وضعية كل نشاط في المصفوفة أو

الأخرى في الخانة التي يوجد بها. يظهر الشكل العام لمصفوفة BCG كما يلي:

الشكل رقم 21: الشكل العام لمصفوفة BCG.



المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 126.

✓ تجزئة محور النصيب النسبي من السوق تتم بمنطق لوغاريتمي 0.1 إلى 10 وفقا لقانون منحنى التجربة، وعند

القيمة 1 يقسم المحور إلى نصفين متساويين.

✓ تجزئة محور معدل نمو السوق تتم بين 10- و30 حيث يقسم المحور إلى نصفين عند المعدل 10.

✓ تنقسم المصفوفة إلى 04 خانات حيث تعكس كل واحدة مرحلة من دورة الحياة :

1. **خانة أنشطة التردد**: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق، وقد وصفت بالتردد لأن

هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول، يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام.

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

تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي.

3. **خانة البقرة الحلوب**: بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات

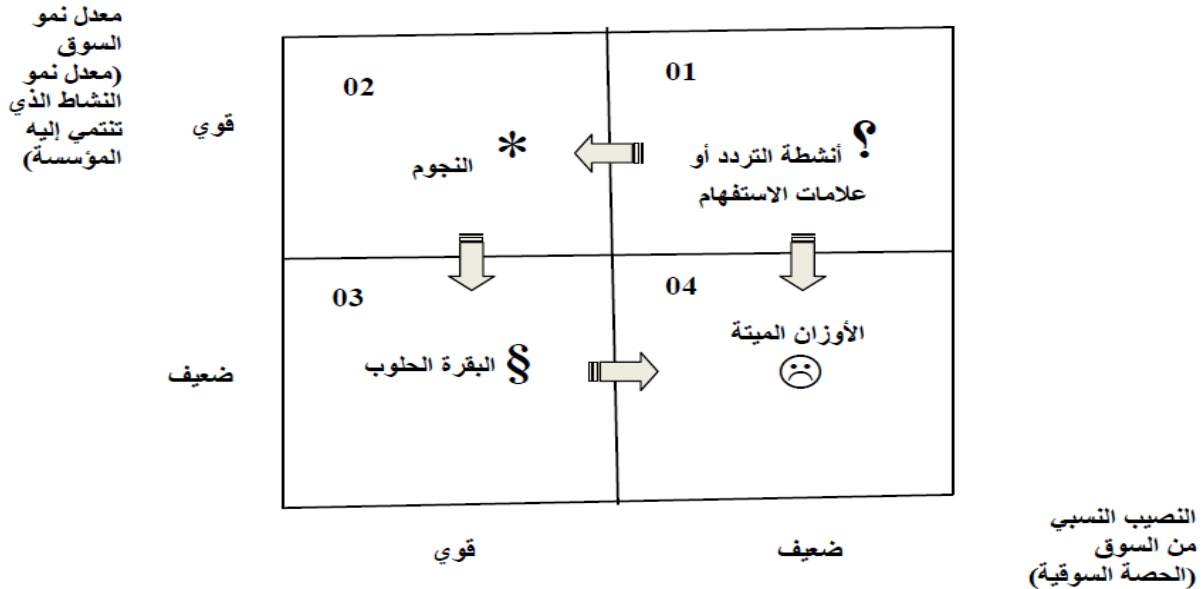
مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة.

4. **خانة الأوزان الميتة**: تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تزول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب

أو من خانة أنشطة التردد، وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار.

ويمكن توضيح التوازن الاستراتيجي للمؤسسة في مصفوفة BCG في الشكل الموالي:

الشكل رقم 22: الشكل العام لمصفوفة BCG.



المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 127.

مما سبق يتضح جليا أن مواقع الأنشطة على المحافظة لها دلالتها عن التوازن الاستراتيجي للمؤسسة تنافسيا وماليا. فمن الناحية الاستراتيجية، أن المؤسسات التي تكون أغلب نشاطاتها في خانة واحدة فهذا يعني أن استمرار المؤسسة مهدد إما آجلا أم عاجلا. أما ماليا فنلاحظ الحالات الثلاث: التوازن، العجز والفائض وهو ما يعني أن المؤسسة في المجموع ستكون متوازنة.

ثانيا: المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG:

تهدف مصفوفة BCG إلى تحديد الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة و وحدات الأعمال على ضوئها الحصول على موارد نقدية لاستخدامها بكفاءة لتحقيق نمو وربحية للمنظمات في المستقبل، وتتضمن توصيات BCG ما يلي:

- زيادة التدفقات النقدية من الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربع إدرار النقدية من أجل استخدامها في دعم وتطوير وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في مربع علامات الاستفهام لموصول إلى النجومية، إن الهدف على الأمد البعيد لمحافظة الأعمال هو تحويل موقع علامات الاستفهام إلى موقع النجومية ولاسيما عندما تمتلك وحدات الأعمال أو المنتجات معدلات نمو عالية تساعد على الانتقال إلى النجومية.
- عندما تعاني وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام من ضعف أو من معظم التوقعات البعيدة الأمد الغير مشجعة أو الغير مؤكدة في الحصول على موارد نقدية، فالاستراتيجية المناسبة والملائمة هي استراتيجية التصفية.
- أما عندما تكون وحدات الأعمال أو المنتجات في مركز تنافسي ضعيف فإنها تأخذ موقع (الوضع المضطرب) وهذا الوضع يشير إلى عدم وجود فرص استثمار الأموال لغرض النمو، وإذا ما استمرت المنظمة في الاستثمار فإنها قد تعرض نفسها إلى خسائر كبيرة جدا، ويتبغي على المنظمة الخروج من الصناعة التي تعمل فيها وتستخدم استراتيجيات التجرد أو التصفية.

- إذا ما عجزت المنظمة عن توفير نقدية كافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية فينبغي عليها إتباع استراتيجيات الاكتساب أو الاندماج لبناء محفظة متوازنة، إن المحفظة المتوازنة هي التي تحتوي على النجومية وعلامات الاستفهام لتحقيق الربح، وتحتوي أيضا على أنشطة تدر لها نقدية لدعم متطلبات الاستثمار في مواقع النجومية وعلامات الاستفهام.

ثالثا: تقييم مصفوفة BCG:

نلمس جوانب قوة وجوانب ضعف في مصفوفة BCG كما يلي: ⁹³

1.3. جوانب القوة في مصفوفة BCG :

بهذا الشكل والمنطق عرفت مصفوفة BCG استعمالا واسعا من قبل مختلف المؤسسات ومكاتب الدراسات لكونها عملية وسهلة التطبيق فضلا عن:

- ✓ ميزة إدماج الجوانب الاستراتيجية من نمو واستثمار وتراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية.
- ✓ القراءة الشكلية السهلة للمصفوفة بمجرد ملاحظة الحافظة ممثلة بدوائر مختلفة الأحجام مهما تنوعت الأنشطة واتسع مجال الحافظة.
- ✓ ركزت جماعة بوسطن الاستشارية انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة.
- ✓ تساهم مصفوفة BCG في معرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف إلى محفظتها الحالية.
- ✓ قدرة مصفوفة BCG على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربع مربعات إذ يمثل

⁹³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 469-470.

كل مربع وحدة أعمال أو منتج، ومقارنة أهمية هذه الوحدات بدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

✓ تساعد مصفوفة BCG المنظمة (المسير) في تحليل وضعية المؤسسة وفي اختيار الاستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو لتشمل مختلف وحدات الأعمال أو المنتجات التي تشكل محفظة الأعمال في المنظمة.

2.3. جوانب الضعف في مصفوفة BCG :

- إن النموذج الذي قدمته مصفوفة BCG يعد مبسط لاحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق، في حين أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها في الحسبان.
- الاعتماد المحض على المعايير الكمية.
- اختصار الفكر الاستراتيجي في معيارين فقط.
- تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة.
- الاعتماد الكثير على أثر التجربة رغم حدوده.
- الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار الاستثمار في المجالات الاستراتيجية وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليس قبلية.
- إن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، وكذلك يهمل وحدات الأعمال التي تكون حصتها السوقية متوسطة.
- بالرغم من أن الحصة السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات، إلى أن الكثير من المنظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة في السوق.

- كذلك هناك منظمات أو وحدات أعمال تملك حصة سوقية منخفضة وقادرة على تحقيق ربحية عالية وتملك مركز تنافسي قوي في قطاعات مختارة في السوق، فشرية Rolls Royce على سبيل المثال، هي في مركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية ضعيفة، في حين تصنف BCG الشركة المذكورة بالمركز التنافسي الضعيف وتقع في مربع الوضع المضطرب.
- الربط بين حصة السوق النسبية ومزايا التكلفة كما جاء في اقتراحات مصفوفة BCG ليس صحيحا دائما، إذ نجد أن الكثير من الشركات تملك حصة سوقية منخفضة وتستخدم تكنولوجيا غير حديثة، إلى أنها استطاعت أن تحقق تكلفة إنتاج منخفضة أعلى من تلك الشركات التي تمتلك حصة سوقية عالية وتستخدم تكنولوجيا حديثة كما هو الحال على سبيل المثال: شركة صناعة الحديد الأمريكية والتي تصنف وفق مصفوفة BCG في موقع الوضع المضطرب بسبب حصتها السوقية المنخفضة واستخدامها تكنولوجيا غير حديثة، بينما في الحقيقة، كان أداءها أعلى من تلك الأعمال التي اتسمت بالنجومية نتيجة تمتعها بحصة سوقية عالية واستخدامها تكنولوجيا حديثة، ليس بالضرورة أن تولد حصة السوق العالية في نمو صناعي منخفض تدفقا نقديا إيجابيا إذ تتميز تلك الأعمال بقدرتها على إدرار النقدية.
- يحمل نموذج مصفوفة BCG مخاطر لعدم قدرته على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق.

المحاورة الحادية عشرة: تشخيص مخطط الأنشطة باستخدام مصفوفة ADL .

تميزت مرحلة السبعينات ازدهار أدوات تحليل حافظة الأنشطة الاستراتيجية سعياً للوصول إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج الأوفر القادرة على المنافسة والأفضل لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، وإلى جانب أثر التجربة، منهجية PIMS، التجزئة الاستراتيجية، دورة الحياة... إلخ، في الكشف عن عوامل النجاح الاستراتيجي، اشتهرت المصفوفات كأدوات تعكس مدى التوازن الاستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة، ومن أكثرها تداولاً هي: نموذج مصفوفة ADL.

أولاً: تقديم لمصفوفة ADL:

يقترح مكتب Arthur de Little للاستشارة مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمها ال BCG، فمصفوفة ADL، سعياً منها إلى تفادي نقائص سابقتها، تقوم على معايير نوعية تماماً تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة وتقدم البعدين التاليين⁹⁴:

✓ الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة Position concurrentielle).

✓ درجة نضج المينة أو النشاط (جاذبية القطاع Degré de maturité de l'activité).

عملياً تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة لتحاول تكميلها بتقييمها في سلم محدد الدرجات

لتحدد بذلك وضعية مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة.

1.1. الوضعية التنافسية:

ترتبط بالعوامل الداخلية (الوظائف التي تحقق القيمة)، وتقيم هذه الوضعية انطلاقاً من قوى المؤسسة المحددة

على ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي: تموين، إنتاج، كما يوضح في الجدول التالي :

⁹⁴ عبد المليك مزهودة، محاضرات في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005

الجدول رقم 07: عوامل تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة.

عدد الخانات	محور العينات Y	محور السينات X	المصفوفات
04	معدل النمو/ معدل نمو السوق Taux de croissance	الحصة من السوق/ النصيب النسبي من السوق Part du Marché PDM	BCG نموذج كمي
20	نضج المهنة/ النشاط/ السوق Maturité du métier/ activité/ marché	الوضعية التنافسية Position concurrentielle	ADL نموذج نوعي
09	جاذبية السوق /الصناعة Attrait du marché/ industrie	القدرة التنافسية/ المركز التنافسي/ قوة الأعمال Force competitive/ position concurrentielle	McKinsey مزيج بين الكم والنوع

المصدر: عبد المليك مزهودة، محاضرات في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.

وبعد تقييم مجمل هذه العوامل بمؤشرات كمية ومقارنتها مع المنافسين نتوصل إلى تقييم الوضعية التنافسية

للمؤسسة على سلم من خمس درجات هي: مسيطرة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية.

2.1. نضج المهنة:

المهنة وهي المجال أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، والسؤال المطروح في أي مرحلة من دورة الحياة توجد

هذه المهنة؟ ونضج المهنة هو المؤشر الذي يعكس جاذبية القطاع وامكانياته بتطبيق مفهوم دورة الحياة ويقاس

بمؤشرات عديدة أهمها:

✓ معدل النمو: يبدأ بمستويات مرتفعة لتتناقص تدريجياً.

✓ إمكانيات النمو: تكون كبيرة في المراحل الأولى من دورة الحياة.

✓ تشكيلة المنتجات: تبدأ ضيقة لتتسع مع التقدم في مراحل الحياة.

✓ عدد المنافسين: يتوقف هذا المؤشر على طبيعة التكنولوجيا.

✓ توزيع الحصص السوقية في السوق: تكون في البداية مجزأة ومتشعبة لترتكز وتنمو مع تطور المنتج.

✓ استقرار الحصص: يكون عشوائيا في البداية ليتجه بعد ذلك نحو الانتظام.

✓ استقرار عدد الزبائن: يتناسب مع نمو الحصص واستقرارها.

✓ تسهيلات دخول القطاع: تكون إمكانيات دخول السوق صعبة مع اتجاهه نحو النضج.

✓ التكنولوجيا: تكون في البداية صعبة التحكم وسريعة لتتجه بدورها إلى الثبات مع اتجاه القطاع إلى النضج.

هذه المؤشرات تتحدد المرحلة التي يمر بها مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، وبتحديد

إحداثيات كل مجال استراتيجي ترسم على المصفوفة التي تأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم 23: مصفوفة ADL بتحديد إحداثيات كل مجال استراتيجي.

زوال	نضج	نمو	انطلاق	
		تطوير طبيعي		مسيطرة
	تطوير انتقائي			قوية
				مرضية
إعادة التوجيه				غير مرضية
تخلي			إعادة التوجيه	هامشية

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 135.

إن مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتوزع على 20 خانة في المصفوفة يمكن أن تجمع حسب انتشارها في

المصفوفة إلى المجموعات التالية:

■ أنشطة التطوير الطبيعي: وهي التي تتطور بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر وبالتالي تتركها

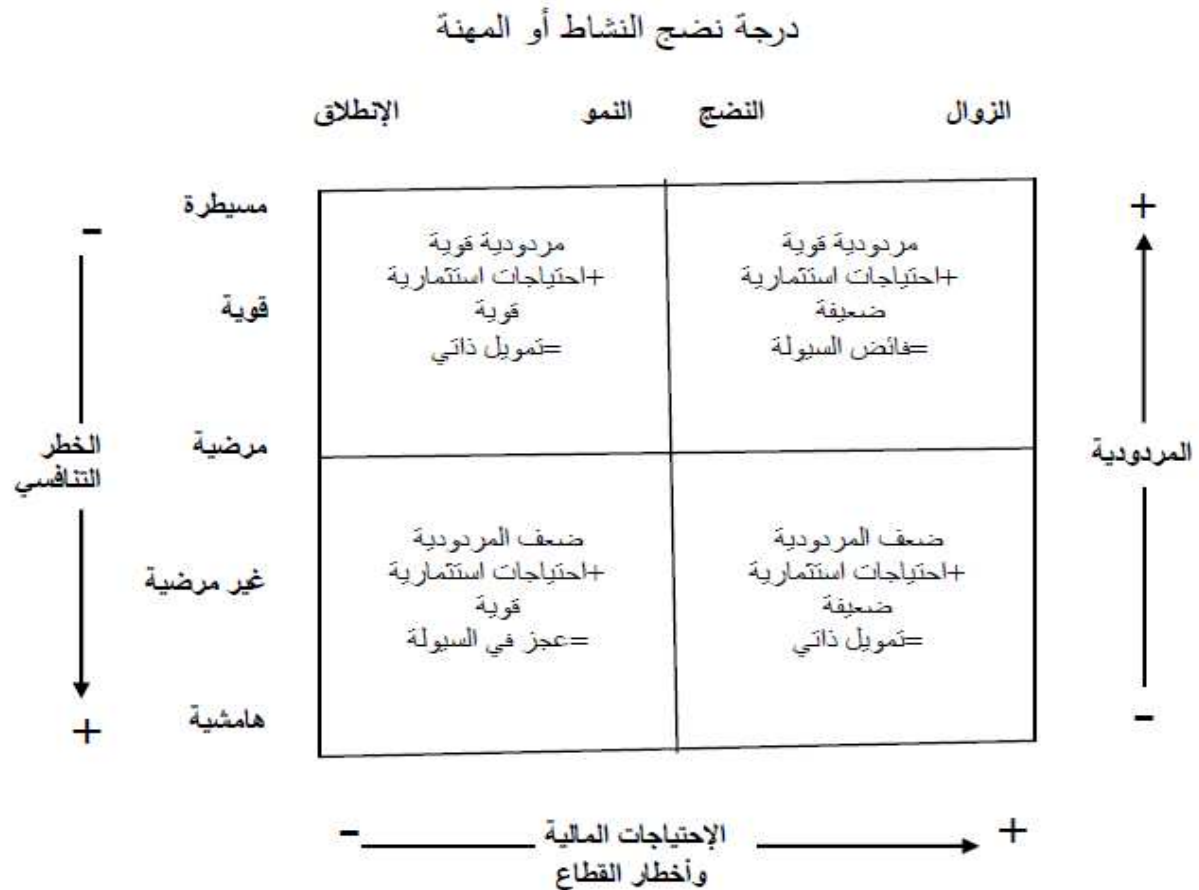
المؤسسة تواصل مسارها بشكل طبيعي.

- أنشطة التطوير الانتقائي: وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وانما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء.
- الأنشطة إعادة التوجيه: وهي التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوجهة المرغوب فيها.
- أنشطة التخلي: وهي التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة وفي نفس الوقت تكون قد بلغت مرحلة الزوال، لذلك يجب التراجع عن الاستثمار فيها.

ثانيا: العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL:

أما فيما يخص العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية فيحددها ADL في الشكل الموالي:

الشكل رقم 24: الوضعيات المالية في مصفوفة ADL.



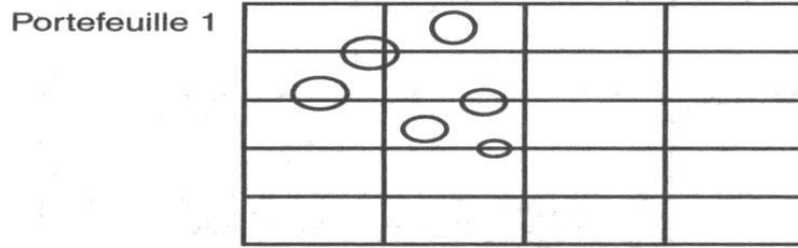
المصدر: عبد المليك مزهودة، محاضرات في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.

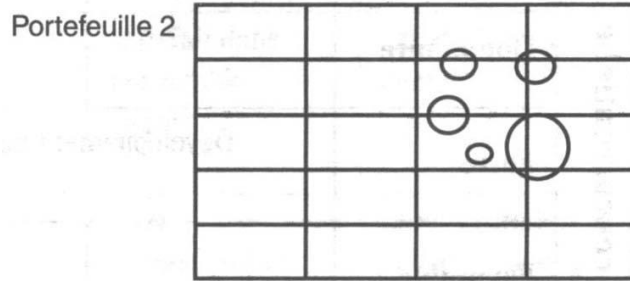
ثالثا: العلاقة بين درجة نضج المهنة والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL:

تسعى مصفوفة ADL إلى تحقيق عائدات مرضية مع الحفاظ على سلامة مقبولة في السوق في ظل كل من معياري الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة) ودرجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، وتظهر ثلاثة أمثلة من هذه المصفوفة أدناه :

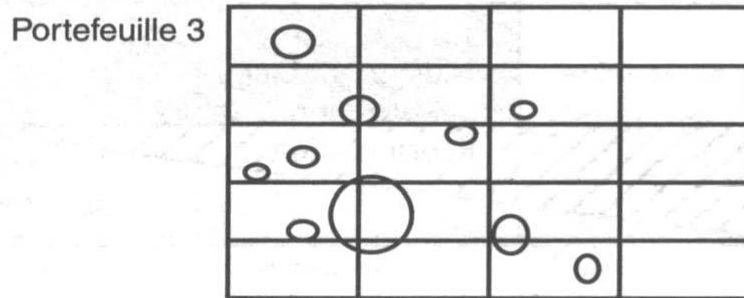
✓ **المحفظة 01:** شابة وتنافسية: تتميز الأنشطة فيها بالنمو والربحية الممتازة نظرا إلى تنافسياتها الجيدة وهنا يفترض أن يكون تمويل ذاتي، رغم أن الأنشطة الناضجة تعتبر عائقا حاليا.



✓ **المحفظة 02:** ناضجة وقادرة على المنافسة: قوية الربحية، ولديها فائض في السيولة ولا تخفي آفاق النمو.



✓ **المحفظة 03:** توضح مناطق عديدة من النشاط الاستراتيجي: وذلك من خلال وضع دقيق وحساس، وعليه فالمؤسسة في هذه الحالة سوف تنظر في تصفية بعض الأنشطة غير ملائمة لتعزيز مجالات النشاط.



المحاورة الثانية عشرة: تشخيص محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة Makenzy .

عرفت مرحلة السبعينات ازدهار أدوات تحليل حافظة الأنشطة الاستراتيجية سعيا للوصول إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج الأوفر القادرة على المنافسة والأمن لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، وإلى جانب أثر التجربة، منهجية PIMS، التجزئة الاستراتيجية، دورة الحياة... إلخ، في الكشف عن عوامل النجاح الاستراتيجي، اشتهرت المصفوفات كأدوات تعكس مدى التوازن الاستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة، ومن أكثرها تداولاً هي: نموذج مصفوفة Makenzy.

أولاً: تقديم لمصفوفة ماكنزي McKINSEY أو مصفوفة GE (General Electric) :

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات McKINSEY بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك GE نموذج محفظة أعمال طبقت لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة GE، ولقد تفادت هذه المصفوفة نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية. BCG

الشكل رقم 25: مصفوفة ماكنزي McKINSEY.

جاذبية الصناعة

	5	3	1	
قوي	A	A	B	5
متوسط	A	B	C	3
ضعيف	B	C	C	1
	قوي	متوسط	ضعيف	

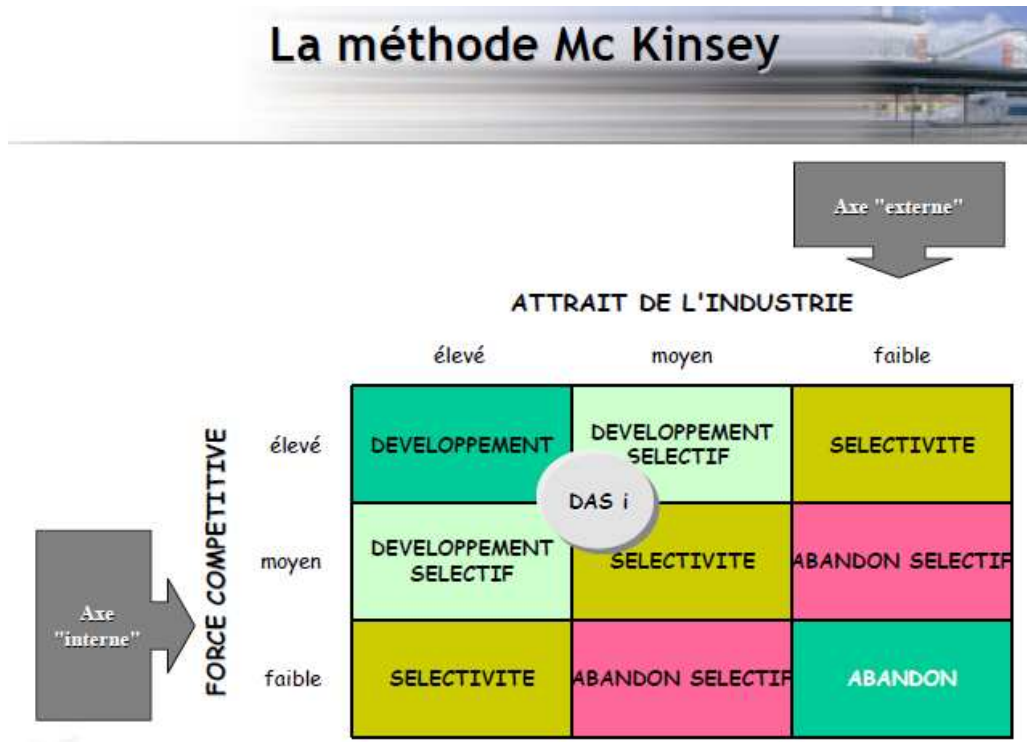
DAS :A مهم
DAS :B متوسط الأهمية
DAS :C ضعيف الأهمية

Source : Analyse stratégique : la matrice Mac Kinsey, **document mis sur internet sur :**

<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538e00e15919d.pdf> (consulté le 30/12/2022)

تتضمن مصفوفة ماكنزي الموضحة بالشكل رقم (25) تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة *Attrait du marché* كمؤشر للتشخيص الخارجي، وقوة الأعمال (أو المركز التنافسي) *Force compétitive ou position concurrentielle* لوحدة الأعمال أو المنتجات كمؤشر للتشخيص الداخلي، كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.⁹⁵

الشكل رقم 26: منهج مصفوفة ماكنزي *McKINSEY*.



Source : Analyse et management stratégique : apprentissage-2005-06, document mis sur internet sur : http://chriscary.free.fr/CCA/Strat%E9gie/Strat%25E9gie_PPT_C_Daniel.pdf (consulté le 30/12/2022).

يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات، حسب المصفوفة، لكل بعد على ثلاثة مستويات هي: قوي، ومتوسط، وضعيف، على عكس ما قدمته مصفوفة *BCG* التي اقتصر على مستويين هما قوي، وضعيف فقط، ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل

⁹⁵ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 47

المعمق، واضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة، وسنورد أدناه خطوات تقويم أبعاد تلك المصفوفة.

1.1. تقويم جاذبية الصناعة:

تجري عملية تقويم جاذبية الصناعة في الخطوات الرئيسية التالية:

- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، إذ تتضمن، على سبيل المثال، حجم السوق ونموه وقوى التنافس وشدة المنافسة وزيادة رأس المال والربحية.

الجدول رقم 08: مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكزوي.

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي AxB
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
معدل الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، 2014، ص 474.

يحتوي الجدول (08) مجموعة من العوامل المهمة لصناعة ما.

- تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد صحيح.
- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1-5) درجات إذ تشير الدرجة (01) إلى جاذبية ضعيفة جدا، والدرجة (03) جاذبية متوسطة، والدرجة (05) إلى جاذبية مرتفعة جدا.
- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة **جاذبية الصناعة** في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي السابق والتي حصلت على مجموع (4.25)، وهذا يشير إلى تمتع السوق أو الصناعة بجاذبية قوية جدا.

2.1. تقييم قوة الأعمال /المركز التنافسي:

- تمر عملية تقييم قوة الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتالي اتبعت في تقييم جاذبية الصناعة، وكل خطوة يمكن إيضاحها عند الرجوع إلى الجدول رقم (08)، إذ يعرض كيف يمكن للمنظمة تقييم المركز التنافسي لوحدة أعمالها أو منتجاتها وهذه الخطوات هي⁹⁶:
- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات، يتضمن الجدول رقم (09) مجموعة من العوامل هي حصة السوق، المعرفة التكنولوجية، نوعية المنتج، منافسة الأسعار، تكاليف العمليات، والقدرة الإنتاجية.
 - تحديد وزن لكل عامل في المجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد الصحيح.

⁹⁶ صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 143.

- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال /المركز التنافسي لكل وحدة أعمال تتراوح بين (1-5) درجات، إذ تمثل الدرجة (01) مركز تنافسي ضعيف جدا، الدرجة (03) مركز تنافسي متوسط، ودرجة (05) تشير إلى مركز تنافسي قوي جدا.

الجدول رقم 09: مثال لتقويم قوة الأعمال /المركز التنافسي لمصفوفة ماكنزي

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي AxB
حصّة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	1.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 475.

- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال /المركز التنافسي في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي السابق والتي حصلت على مجموع (4.35)، وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جدا.

ثانيا: مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكنزي :

تعتمد مصفوفة ماكنزي، أو ما يطلق عليها أيضا مصفوفة (GE) على تقويم بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة والمركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المنظمة، وهذا النموذج لا يستخدم فقط معدل النمو كمؤشر وحيد لتحديد درجة جاذبية الصناعة كما في مصفوفة BCG، وكذلك لا يعتمد نموذج ماكنزي فقط على حصة الصناعة في السوق.

عند النظر إلى الشكل (25) نجد أن كل من البعدين مقسم إلى ثلاثة مستويات هي: عالي، متوسط، منخفض، مما نتج عنه ظهور تسع مربعات أساسية في المصفوفة، وأن كل مربع يمثل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة ويتحدد موقع كل وحدة أعمال أو منتج في احتلاله أحد مربعات المصفوفة على مجموعة من نقاط التقويم التي تحصل عملها وحدة الأعمال أو المنتج كما ورد في الجدولين السابقين.

تعبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكمية لوحدة الأعمال، أو المنتج، وتشير الأجزاء المضللة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال.

يبين الشكل (25) لمصفوفة ماكنزي وجود ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاثة مربعات تمثل الفائزين نتيجة امتلاكهم درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة وقوة أعمال المركز التنافسي، أو تلك التي تقع على درجة عالية لواحدة من تلك الأبعاد، ودرجة متوسط على البعد الثاني، فالاختيار الاستراتيجي الملائم لتلك الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربعات الفائزين هي استراتيجيات النمو والتوسع.

تحتوي المصفوفة أيضا على مربع يمثل علامات الاستفهام كما جاء ذلك في مصفوفة BCG، إذ تعاني علامات الاستفهام من ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جدا ويكون الاختيار الاستراتيجي للمنظمة في مثل هذه الظروف إما إتباع إحدى استراتيجيات النمو والدخول في استثمارات جديدة أو منتجات جديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح ضمن الفائزين أو اختيار استراتيجية التجرد للاستفادة من العوائد المحققة جراء ذلك،

وهناك مربع واحد وصف وحدة الأعمال أو النشاط بمنتجات الأرباح وهو يشبه إدرار النقدية في مصفوفة BCG، إذ تمتلك تلك المنتجات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية مركز تنافسي قوي لأعمالها في صناعة غير جذابة، وتشمل المصفوفة على مربع واحد يمثل وحدات أعمال أو منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة وقوة أعمال متوسطة أيضا، إن هذه المنتجات أو الوحدات لا يمكنها توليد القوة ولكن بنفس الوقت ليست ضعيفة. تتضمن المصفوفة ثلاث وحدات أو أعمال أو منتجات احتلت ثلاثة مربعات تمثلت بالخاسرين نتيجة وقوعها في مستويات منخفضة في جاذبية الصناعة وفي قوة الأعمال، أو حصولها على مستوى متوسط على أحد الأبعاد ومستوى ضعيف على البعد الثاني، الواقع أن تلك الوحدات والأنشطة تتطلب التصفية التدريجية للاستفادة من تفعيل بعض الأنشطة المتبقية وتحويلها إلى مواقع أفضل، أو اختيار استراتيجية التصفية الكمية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه والخروج من الازمة في أسرع وقت ممكن.

ثالثا: نقاط القوة ونقاط الضعف لمصفوفة ماكنزي: ⁹⁷

1.3. نقاط القوة لمصفوفة ماكنزي:

- ✓ إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية حسب مصفوفة BCG.
- ✓ تسمح مصفوفة ماكنزي بالتحليل الأكثر تفصيلا من مصفوفة BCG حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة BCG والتي اتصفت بالبساطة.
- ✓ تتناسب الدوائر الممثلة لوحدات الأعمال مع بعضها كنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلا من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

⁹⁷ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 478.

2.3. نقاط الضعف لمصفوفة ماكنزي:

- ✓ لا توضح المصفوفة طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدة الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع، وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها.
- ✓ احتواء النموذج على تسعة مربعات لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تساهم في تحديد الموقف الاستراتيجي لتلك الوحدات ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.
- ✓ إن عملية تقييم العوامل واعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل، أو إعطائه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقييم.
- ✓ لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقييم أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

المحاورة الثالثة عشرة: تشخيص مصفوفة الأنشطة باستخدام مصفوفة Hover .

تميزت مرحلة السبعينات ازدهار أدوات تحليل حافظة الأنشطة الاستراتيجية سعياً للوصول إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج الأوفر القادرة على المنافسة والأفضل لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، وإلى جانب أثر التجربة، منهجية PIMS، التجزئة الاستراتيجية، دورة الحياة... إلخ، في الكشف عن عوامل النجاح الاستراتيجي، اشتهرت المصفوفات كأدوات تعكس مدى التوازن الاستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة، ومن أكثرها تداولاً هي: نموذج مصفوفة Hover .

أولاً: تقديم مصفوفة هوفر Hover:

قدم هوفر مصفوفة أطلق عليها اسمه، كما عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 27: نموذج مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر.

مراحل تطور المنتج/السوق

مرحلة النمو الأولى	أ		
مرحلة النمو	ب		ج
مرحلة الركود الخفيف		د	
مرحلة التضخم		ح	
مرحلة الزوال	هـ		
	قوي	متوسط	ضعيف
	المركز التنافسي		

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 148.

جاءت هذه المصفوفة لتلاقي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي ماكنزي وبوسطن الاستشارية، إذ اعتمد

هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق⁹⁸.

تتكون مصفوفة هوفر من 15 مربعا أو نافذة تعكس مراحل تطور المنتج/السوق، تمثل الدوائر الموجودة داخل

المصفوفة مبيعات الصناعة الكمية للمنظمة أو وحدة الأعمال، أما الأجزاء المظلمة داخل الدائرة كما هو موضح بالشكل رقم (27) فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

تحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور

المنتج/السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية.

ثانيا: وحدة الأعمال الاستراتيجية لمصفوفة هوفر Hover:

1.2. مقارنة وحدة الأعمال الاستراتيجية لمصفوفة هوفر Hover:

عند النظر إلى الشكل رقم (27) نجد أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي يشار إليها بالحرف (أ) تقع في

مرحلة البدء (النمو الأولي) من مراحل تطور المنتج/السوق، وهي تتمتع بمركز تنافسي قوي، أما الوحدات أو

المنتجات المشار إليها بالحرف (ب) فإنها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج/السوق وهي تتمتع كذلك بمركز

تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية منخفضة نسبيا، وتتشابه مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات التي

تأخذ حرف (ج) إلا أنها لا تحتل مركزا تنافسيا قويا.

أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركز تنافسي

مقبول لاستحواذها على حصة سوقية جيدة نسبيا، أما وحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحرف (هـ) فإنها في

مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزا تنافسيا قويا نسبيا، كما تتمتع وحدات الأعمال التي تأخذ الحرف (و) بمركز

تنافسي قوي نسبيا، علما أن كل من الوحدات (هـ، و) تشبو إدرار النقدية في مصفوفة جماعة بوسطن لكونهما

⁹⁸ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 480.

يدران دخلا نقديا كبيرا، أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فهي تقع في مرحلة الانحدار وتحتل مركزا تنافسيا ضعيفا، وهي تشبو موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكنزي.

2.2. المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر Hover:

تتركز المضامين الاستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر على المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج لوحدات الأعمال أو المنتجات، والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

✓ ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية والاهتمام بوحدات الأعمال أو المنتجات التي تحمل الحرفين (أ، ب) كالإنفاق على تلك الأعمال أو المنتجات في المستقبل، ويمكن اختيار إحدى استراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم وتحقق أعلى ربحية ممكنة.

✓ أما الوحدات أو المنتجات التي يعاني مركزها التنافسي من الضعف كما هو الحال في (ج)، فلا بد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي، وهذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الاستفهام في مصفوفة جماعة بوسطن ومصفوفة ماكنزي، إن الاستراتيجية الملائمة لمثل هذه الحالات إما إحدى استراتيجيات النمو أو استراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.

ثالثا: تقييم نماذج محفظة الأعمال:

1.3. نقاط القوة ونقاط الضعف لمصفوفة هوفر Hover:

أ. نقاط القوة لمصفوفة هوفر Hover:

- تعرض مصفوفة هوفر توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي لقوة الأعمال، إذ قسمت المصفوفة إلى 15 مربع، وأن كل مربع يمثل موقع معين لوحدات الأعمال أو المنتجات.

- تستطيع المنظمة من خلال التوزيع الواسع لوحدة الأعمال أو المنتجات، أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من محفظة أعمالها المتوازنة.
- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال وكذلك تعد دورة حياة المنتج/السوق واحدة لأغلب المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال.

ب. نقاط الضعف لمصفوفة هوفر Hover:

- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكنزي وبالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة ولكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل من كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق⁹⁹.

2.3. المشاكل أو العيوب التي تواجه محفظة الأعمال:

- بالرغم من المزايا المذكورة أعلاه لمحفظة الأعمال إلا أنها تواجه مشاكل وعيوب عديدة يمكن إجمالها بما يأتي:
- ✓ تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق وتحتاج إلى الوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات، فضلا عن أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.
- ✓ كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات موضع التقويم، إذ أن معظم النماذج تعتمد في جزء من عملية تقويمها على التقدير الشخصي لتحديد الأهمية النسبية لبعض الأنشطة مقارنة مع أكبر المنافسين أو مع أكبر حصة في السوق.

⁹⁹ صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 151.

- ✓ تتعلق بعض المشاكل بالجوانب التنظيمية أو بالدافعية، ولاسيما عندما يتعمق الأمر بإتباع استراتيجية التصفية والتي تؤدي إلى التخلص من أحد خطوط الإنتاج أو بتخفيض الوحدات المنتجة، وبالنتيجة فإن مثل هذه الاستراتيجية لا تؤثر فقط على وحدات الإنتاج، بل أن تأثيرها يشمل جميع الوظائف التي ترتبط مع وحدات الإنتاج بعلاقة تكاملية أو اعتمادية (على سبيل المثال وظيفة التسويق، وظيفة الأفراد، وظيفة التمويل).
- ✓ لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بعين الاعتبار أهمية ودور التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات أو بين وحدات الأعمال كأحد الاختيارات الاستراتيجية التي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، سواء عن طريق إقامة تحالفات استراتيجية بين الشركات العملاقة، أم بين الشركات المتنافسة أو بين شركات قوية مع شركات ضعيفة.
- ✓ لم تهتم نماذج تحليل المحفظة بالعوامل الإدارية والتنظيمية بشكل عام وبالعوامل المتعمقة بكيفية إدارة الثقافة التنظيمية بشكل خاص.

الماضرة الرابعة عشرة: تشخيص المؤسسة - دراسة حالة -.

يعد تعرف البيئة الحالية العديد من التغيرات خاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة، وحدة المنافسة في كافة الأنشطة والممارسات الاقتصادية وبحكم هذه التغيرات إن المؤسسة التي تسعى للاستمرار وتطوير نشاطاتها وتفعيلها، لابد لها من انتهاز جملة من الاستراتيجيات للوصول إلى أهدافها المسطرة.

في هذه الدراسة سنقدم دراسة واقعية لتشخيص وضعية مؤسسة وكان التركيز حول المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية " ENIE " ولكن قبل ذلك لابد من توضيح بعض النقاط التالية:

- مكان الدراسة: مؤسسة " ENIE " الواقعة بمدينة سيدي بلعباس.
- دوافع الدراسة: الموقع التنافسي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.
- أدوات الدراسة: المقابلات مع الإطارات المؤسسة.

الإشكالية المطروحة:

- ✓ ما هي أهم النقاط التي تركز المؤسسة عند القيام بالتشخيص؟
- ✓ هل نجحت في بلوغ أهدافها عند القيام بالتشخيص؟

الفرضيات:

أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسة عند القيام بالتشخيص:

✓ المنتج_العمال.

✓ وظائف المؤسسة.

✓ الزبائن.

أولاً: الإطار النظري للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE:

1.1. نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE:

طبقاً للمرسوم 86/68 أنشأت المؤسسة الوطنية للصناعات، والتركيب وذلك في يوم 21 أكتوبر 1969

ومن مهامها:

- صنع الأسلاك الإلكترونية.
- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع وتركيب الأجهزة الإلكترونية.
- صنع المحركات الإلكترونية.
- صنع البطاريات وتركيبها.
- صنع المصاييح.

ويوم 08 جوان 1980 وإثر قرار رقم 146 من الإدارة العامة للمؤسسة بدأت تتفرع إلى هياكل أخرى نذكر منها:

- قسم الأسلاك بسطيف.
- قسم الكهرومنزلية بتيزي وزو.
- قسم الإلكترونيك بسيدي بلعباس إضافة إلى قسم الهندسة وصنع المنتج.

يوم 23 من أكتوبر 1982 وإثر قرار رقم 320/82 تجمعت الأقسام الإلكترونية والهندسة بسيدي بلعباس

لتعطينا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية " ENIE "، حيث توجهت هذه الأخيرة نحو ما يسمى

بالبحث والتطوير (RD) والإنتاج، والتوزيع، وإصلاح الأجهزة الإلكترونية والتجهيزات كالإدارة، الإعلام الآلي.

▪ حيث تقع هذه الأخيرة شمال مدينة سيدي بلعباس على الطريق المحاذي رقم 07 بطريق معسكر، على

بعد 4 كلم وسط المدينة تتربع على مساحة قدرها 30 هكتار.

▪ يقدر رأس مالها الاجتماعي ب 8.322.000.000 دج.

يشمل دور المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية " ENIE " العديد من النواحي خاصة الاقتصادي والاجتماعي.

❖ الدور الاقتصادي:

- ✓ تحسين المنتج.
- ✓ تطوير شبكة التوزيع.
- ✓ التوسع في مجالات صناعية أخرى.
- ✓ تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير.
- ✓ تطوير البحث في المجال الإلكتروني.

❖ الدور الاجتماعي:

- ✓ تحسين المستوى المعيشي.
- ✓ توفير الرفاهية لهم.
- ✓ توفير فرص العمل.

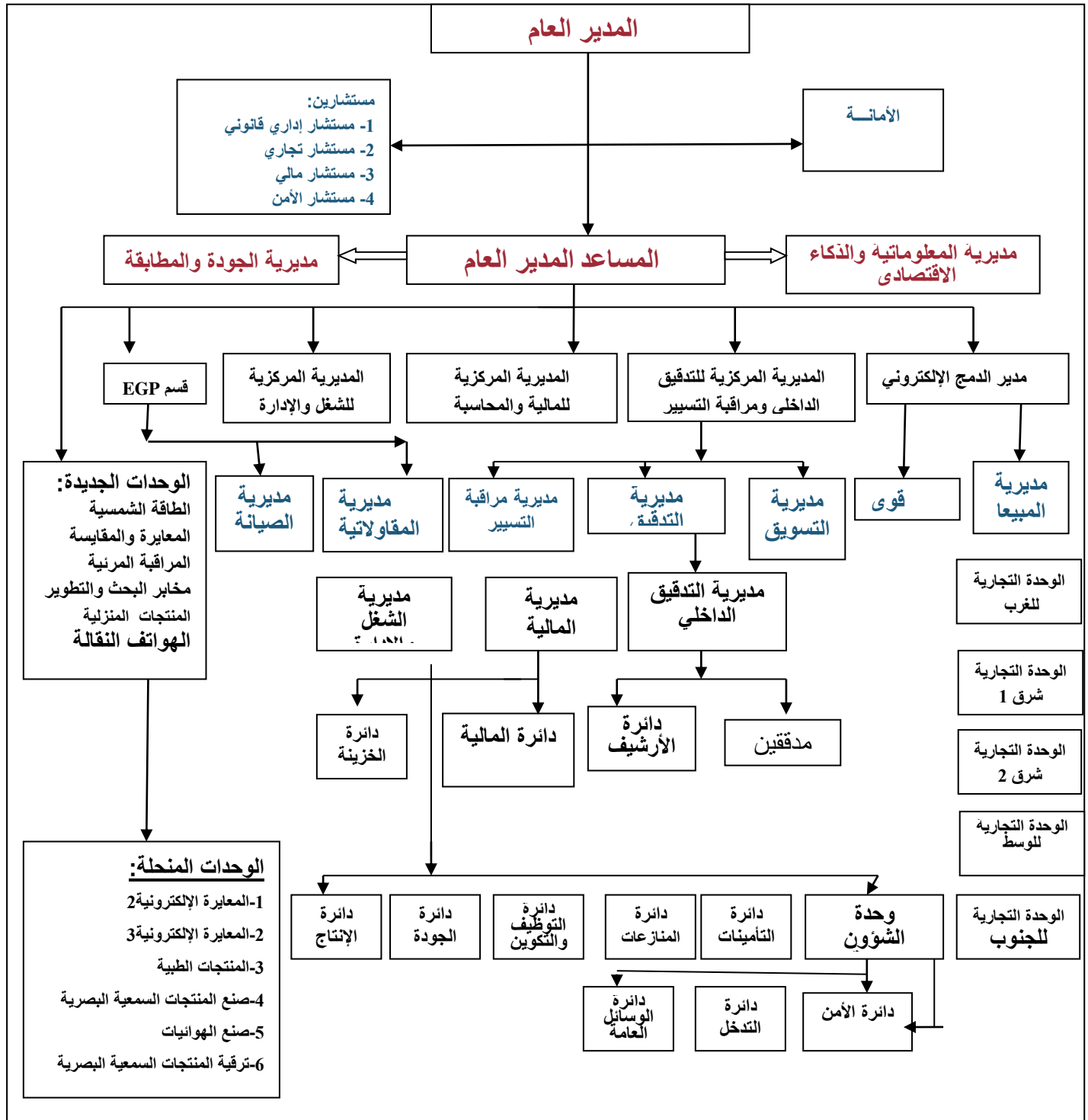
2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE:

سنة 1998 عرفت المؤسسة إعادة هيكلة جديدة وذلك من أجل خلق مجالات وظيفية جديدة لبعض الأقسام حتى يكون لها المجال في الدخول للأسواق، المنافسة مستقبلا وتم على أثر ذلك رسم هيكل تنظيمي يقع على رأسه مدير عام يليه مجموعة من المديريات المركزية ثم الأقسام.

وفيما يلي سنقوم بعرض مهام كل وحدة فبدائية نجد المديرية العامة وهي الشق التنفيذي لنظام التسيير المعتمد، وبحكم النظام الجديد نجد أن الذي يسيّر المؤسسة هو نظام مدير عام /رئيس مجلس الإدارة PDG.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE كالتالي:

الشكل رقم 28: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

أما المديریات المركزية فنجد:

- ✓ مديرية الشغل والإدارة: معالجة ملفات الأموال والبحث عن تسيير أمثل للموارد البشرية.
- ✓ مديرية التدقيق الداخلي: متابعة المبالغ المحاسبية والتحقق من صحتها.
- ✓ مديرية المحاسبة المالية ومراقبة التسيير: تبحث في مالية المؤسسة من خلال متابعة الخزينة.

أما الأقسام 06 فنجد ما يلي:

- القسم الطبي: إنتاج المنتجات الطبية.
- قسم الممتلكات: تموين الأقسام الأخرى بما تحتاجه من مياه كما يقوم بالتنظيف والصيانة.
- القسم التجاري: توزيع وبيع المنتجات الالكترونية وكذا القيام بعملية التموين.
- قسم المعادن والبلاستيك: إنتاج الأغلفة والقطع الحديدية ذات الأبعاد المختلفة.
- قسم الإلكترونيك: EGp المشكل من كل الوحدات ويقوم بالإنتاج: منتجات سمعية، منتجات سمعية بصرية ملونة.

- قسم المركبات الالكترونية: صنع المنتجات الالكترونية مثل مكبرات الصوت.

إضافة إلى الوظائف الأساسية التي تتمثل فيما يلي:

- وظيفة الإنتاج: إنتاج المنتجات النصف مصنعة والتامة.
- الوظيفة التجارية: مصلحة التموين والنقل.
- وظيفة الصيانة: صيانة وسائل الإنتاج.
- وظيفة الموارد البشرية: تكوين ودراسة الأجور إضافة إلى التغيب والحد منه.

ثانيا: تشخيص وضعية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE:

1.2. التشخيص الداخلي للمؤسسة ENIE:

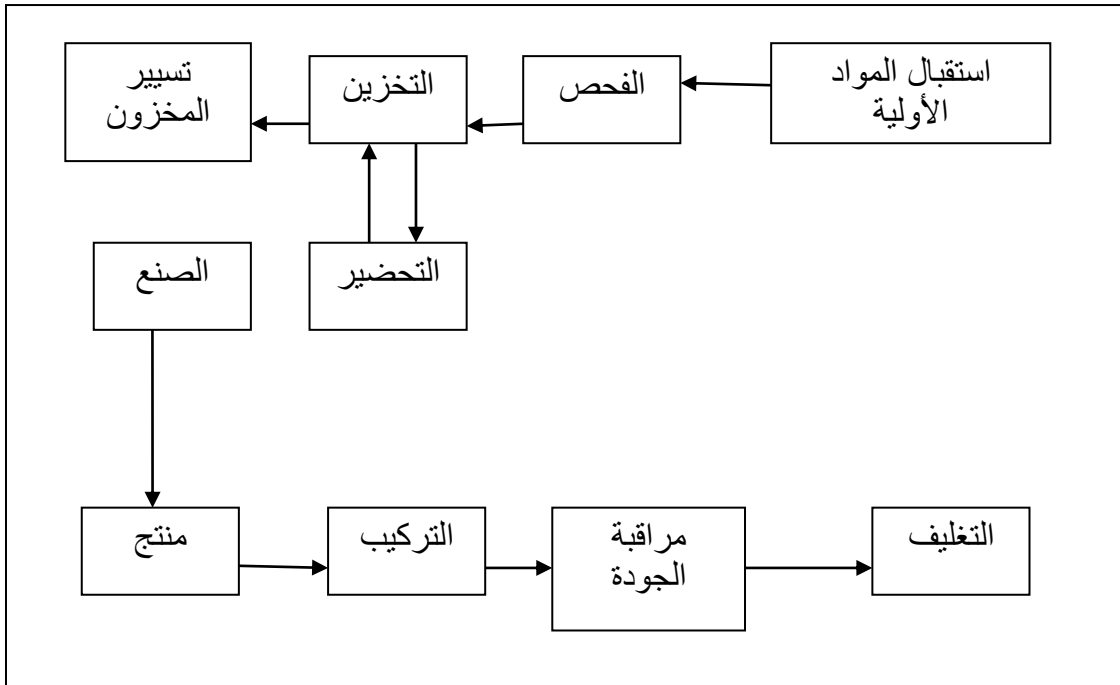
من خلال بحثنا المقدمة والدراسات التي أجريناها وجدنا أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية عند

قيامها بالتشخيص الداخلي تركز على العناصر التالية:

❖ الوظيفة الإنتاجية: يتمحور تشخيص الوظيفة الإنتاجية حول ما يسمى بدورة المنتج حيث يتم

التشخيص على العناصر التالية على الترتيب:

الشكل رقم 29: دورة المنتج للمؤسسة ENIE.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

يتم التشخيص في هذه الحالة على المنتج من خلال كافة المراحل المذكورة أي من دخول المواد الأولية إلى غاية

التغليف. كما يمكن الإشارة إلى عنصر آخر والمتمثل في مؤشر الكمية المنتجة الذي يحسب كالتالي:

$$\text{قانون نسبة التطور} = \frac{\text{الكمية المنتجة للسنة } n - \text{الكمية المنتجة للسنة الأساس}}{\text{الكمية المنتجة للسنة الأساس}}$$

الكمية المنتجة للسنة الأساس

الجدول رقم 10: مثال لتقويم قوة الأعمال /المركز التنافسي لمصنوفة ماكزري

المنتجات / السنة	السنة 2016	السنة 2017	النسبة
المنتج 01	350126	420104	%19
المنتج 02	103501	122780	%18
المنتج 03	105011	120803	%15
المنتج 04	320106	380110	%18

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

حيث يتم الفحص في هذه الحالة من خلال مؤشر الكمية المنتجة في حالة ما إذا كانت النسبة منخفضة فهذا يشير إلى وجود مشاكل حول عملية الإنتاج كعامل الزمن أو مشكل الغيابات أو مشكل اليد العاملة وإذا ما ارتفعت فهذا مؤشر جيد.

ملاحظة: الكمية المنتجة للسنة $n-1$ = السنة الأساس.

من خلال الجدول يلاحظ أن الكمية المنتجة المقارنة ما بين 2016 و 2017 في زيادة أما فيما يخص النسبة

المحصل عليها فتحسب على النحو التالي:

$$\text{نسبة المنتج 01} = \frac{(350126-420104)}{350126} = \text{نسبة التطور} = 19\%$$

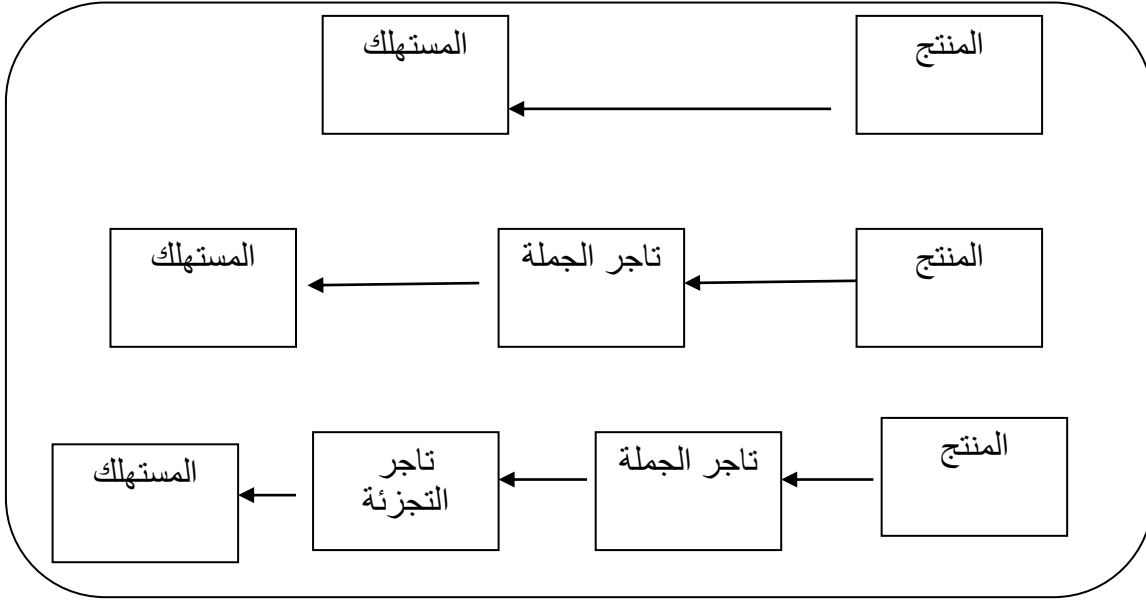
❖ الوظيفة التجارية: يشمل التشخيص التسويقي النقاط التالية:

✓ دراسة المنتج: من خلال التعريف بالمنتج (الاسم: م.و. للصناعات الالكترونية –العلامة التجارية –

الدليل: جميع المعلومات التي تعرف بالمنتج.

✓ تشخيص طريقة مسالك التوزيع: أي الطريقة للتوزيع هي الأمثل؟

الشكل رقم 30: مسالك التوزيع للمؤسسة ENIE.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

2.2. التشخيص الخارجي للمؤسسة ENIE:

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية هي كسائر المؤسسات لا بد لها من دراسة محيطها الخارجي

لكونها ذات موقع تنافسي مرموق، حيث يتمحور التشخيص أو التحليل الخارجي حول النقاط التالية:

✓ السوق العالمي ومجالات الصناعات الالكترونية:

يتم تصنيف المجالات الصناعية من خلال نوع السوق بدلالة الاستراتيجية التي وضعت على أرض الواقع

وبذلك فانه يوجد 4 فروع رئيسية كالتالي:

* إلكترونيك المهنية والطبية.

* الإعلام الآلي الصناعي.

* الإرسال السمعي والبصري.

* الفرع الخاص بالإعلام الآلي.

✓ **الزبائن:** يتم التشخيص الخارجي حول الزبائن اللذين يتمثلون في تجار الجملة المتواجدين في أنحاء القطر الوطني إضافة للمستهلك، حيث نجد أن مؤسسة الصناعات الالكترونية enie توفر لزبائنها قطع الغيار لمنتجاتها بأسعار معقولة وكميات كبيرة. يتم التشخيص حول الزبائن من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم.

✓ **الموردون:** يزودونها بالمواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة نجد من بينها: LG الكورية.

✓ **السوق:** حيث يشمل نقطتين مهمتين هما:

➤ **الطلب:** يكون تشخيص هذا الأخير بوضع مجموعة من الأسئلة كالتالي:

• ما هي الكمية المباعة؟

• من يشتريها؟

• متى يشتريها ولأي حاجة؟

➤ **العرض:** هنا يتم طرح الأسئلة التي لها علاقة بقدرة القطاع على تلبية الحاجات وعن التكاليف.

• ما هي تكاليف الموارد؟

• هل القطاع في حالة نشاط أم ركود؟

✓ **تشخيص المنافسة:** بهدف التعرف على أهداف واستراتيجية المنافس من خلال:

• القدرة على المنافسة.

• محفظة أعمال المنافس.

• ما هي أهداف المنافس؟

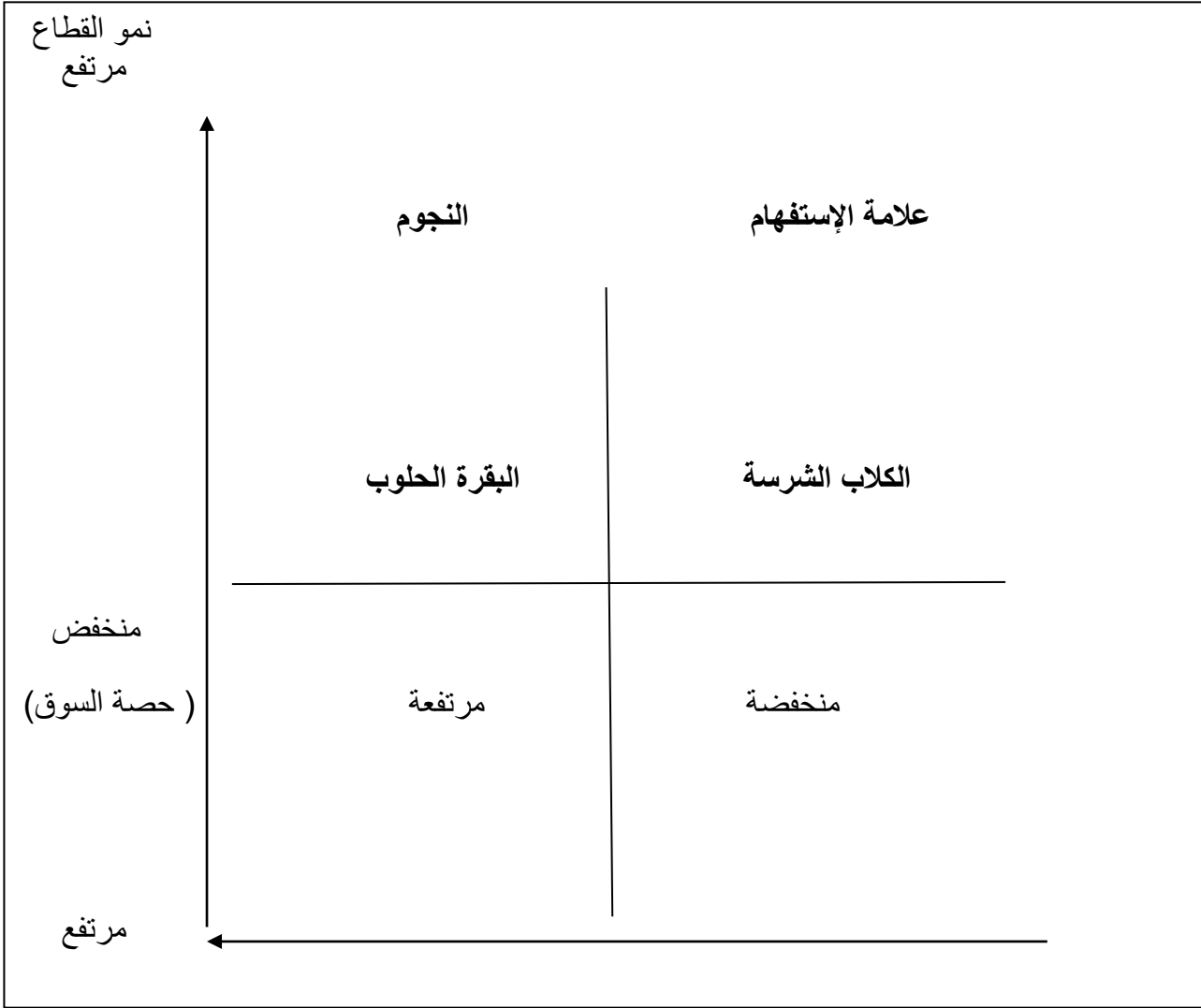
ملاحظة 01: "الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة (المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية) هي استراتيجية

تنافسية".

ملاحظة 02: في كون أن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية هي مؤسسة منتجة لعدة منتجات فإن

النموذج الأمثل للتشخيص الخارجي هو نموذج **BCG**، حيث يكون النموذج على النحو التالي:

الشكل رقم 31: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية للمؤسسة ENIE.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

➤ علامة؟:

- مصير المنتج مجهول.
- الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية النمو.
- تكاليف مرتفعة وحصة سوقية منخفضة.

➤ النجوم:

- أفضل الخلايا في النموذج.

- ميزة تنافسية عالية.
- حصة سوقية مرتفعة.
- الاستراتيجية المناسبة للنمو والاستقرار.

➤ البقرة الحلوب:

- توفير سيولة أكبر.
- لاستراتيجية هي التوسع.
- حصة سوقية عالية.

➤ الكلاب الشرسة:

- المنتجات الخطرة على المؤسسة.
- الخلية الأضعف.
- التخلص هو الحل الأنسب.

ثالثا: نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE:

إن مؤسسة enie كسائر المؤسسات لها نقاط القوة والضعف إضافة إلى الفرص والتحديات نوضحها فيما يلي:

1.3. نقاط القوة والضعف للمؤسسة ENIE:

أ. نقاط القوة للمؤسسة ENIE:

- الجودة العالية لمنتجات ENIE.
- طريقة البيع بالتقسيط عبر الخدمات الاجتماعية وهذا ما يساعدها على تصريف منتجاتها.
- تحظى الوحدة بشهرة واسعة في السوق.
- الموقع الجغرافي الملائم وذلك لتواجدها في المنطقة الصناعية بالبلدية.

- تقييم شهادة الضمان 24 شهرا لزيادة ثقة الزبائن.
- تحظى الوحدة بمصلحة الخدمات ما بعد البيع.
- اتصال الوحدة بالسوق من خلال القيام بالإشهار عبر وسائل الإعلام، التلفاز.

ب. نقاط الضعف للمؤسسة ENIE:

- عدم استقلالية الوحدة عن المؤسسة.
- فقدان الوحدة لزيائنها وعدم متابعتهم ميدانيا.
- نقص التموين لبعض المنتجات رغم أن الطلب عليها كثيف.
- عدم تلبية المؤسسة لمتطلبات الوحدة في الوقت المناسب.
- قلة وسائل النقل الخاصة بنقل المنتجات.
- معلومات مقدمة من طرف مديرية المبيعات بالمؤسسة الأم.

2.3. الفرص والتحديات للمؤسسة ENIE:

أ. الفرص للمؤسسة ENIE:

- سمعة أو شهرة المؤسسة في السوق مما أكسبها ثقة من طرف الزبون.
- الجودة العالية التي تتميز بها منتجات ENIE.
- طريقة البيع بالتقسيط مما مكن من سهولة تصريف منتجاتها.
- وجود مصلحة ما بعد البيع ساهم كثيرا في رفع المبيعات ووضع ثقة لدى الزبون.

ب. التحديات للمؤسسة ENIE:

- المنافسة الشديدة التي تعرفها الوحدة في السوق.
- ارتفاع أسعار منتجات الوحدة.
- عدم استقلالية الوحدة عن المؤسسة أثر سلبا على البيع بالوحدة عند التفاوض مع الزبائن.

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذه المطبوعة التطرق إلى مفهوم تشخيص المؤسسة ومجمل انواعه، فالتشخيص يعد أداة التحليل الضرورية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل دراسة محيطها وعليه نجد أن أي مؤسسة ترغب بالاستمرار والبقاء لابد لها من دراسة بيئتها.

كما نسعى من خلال هذه الدروس إبرار المراحل الأساسية التي يمكن أن يمر بها الطالب الجامعي الطموح في جعله يقوم بالتشخيص الصحيح والفعال لمختلف المؤسسات الاقتصادية، سواء تعلق الأمر بأساليب التحليل، بالإضافة الى اهم العقبات الأساسية التي قد يواجهها في تفسيره لمختلف الازمات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة.

وفي النهاية لابد للمؤسسة الاقتصادية ان ارادت ان تشمل طريقا للاستمرارية والمردودية لابد عليها بالقيام بالتشخيص لاعتباره أحد المهام الادارية الهامة في المؤسسة لتكون عل دراية بكل المستجدات ونقاط ضعفها وقوتها وكذلك الفرص والتحديات.

وبهذا نرجو من المولى العلي القدير أن نكون قد ساهمنا ولو بقدر صغير في تعليم طور الثاني ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة وتنويرهم في صنع أفكارهم وابتكاراتهم وطموحاتهم في المستقبل.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، المدير والتحديات العولمة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 45.
2. أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وادارة التغيير)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص222.
3. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 66.
4. اشواق بن قدور، " تقييم المؤسسات وفقا لراس المال غير مادي "، دار الياية للنشر والتوزيع، 2013، ص 133.
5. السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002، ص148.
6. العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة متنوري قسن طينة، 2001 ص 23
7. الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الادارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الاردن، الطبعة الثانية 2011، ص، 44.
8. الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد، 05، 2007، ص42.
9. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2014، ص26.
10. بوترية وهيبية، محاضرات في استراتيجية المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2022، ص35.
11. بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، 2011، ص42-43.
12. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
13. ثابت عيد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص219.
14. جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، اشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص64.
15. جميل توفيق، الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات دار الجامعة المصرفية 1985 ص25.
16. حسين رحيم، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008، ص 78.

17. حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط بالعراق. عمان: قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. 2020، ص32.
18. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص72.
19. دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2005-2006، ص82.
20. رائب أحمد قبيعة، الأسيل (القاموس العربي الأصيل)، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000، ص167.
21. رفاع توفيق، "محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة"، رسالة ماجستير في المالية، الجزائر، 2002، ص42.
22. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 13، 2013، ص29-30.
23. ركيبي فورية، الوظيفة المالية ووسائل التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البويرة، 2010/2011، ص22-24.
24. سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، تحت إشراف اقطي جوهره مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص20.
25. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص65.
26. صمويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص39.
27. صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص66.
28. ضيف سعيدة، شهابة سميرة، "التشخيص المالي ودوره في تحديد المزيج التمويلي الأمثل للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة الجلفة، 2008، ص24.
29. طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات لحي الحقوقية، بيروت، 2005، ص180-185.
30. عادل عبد العزيز السن، الاستشراف وبناء السيناريوهات، ورقة عمال مقدمة في ورشة عمل " الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، المملكة المغربية، سبتمبر 2009، ص200.
31. عامر عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخله مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص11.
32. عايدة سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1980، ص27.
33. عبد الحليم كراجة، علي رباي، ياسين السكلان، موسى مطر، الادارة والتحليل المالي(اسس، مفاهيم، تطبيقات) الطبعة 2، 2013، ص52-53..

34. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 25.
35. عبد الرزاق حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 126.
36. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 19.
37. عبد الملوك مزهودة، محاضرات في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2005-2004
38. عدي حسان، "تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة التي تعاني من مشاكل هيكلية"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2008، ص 32
39. علال بن ثابت، أساليب تقييم المؤسسات وتطبيقاتها في الجزائر، مجلة علمية محكمة، جانفي 2014.
40. عمار عبد الأمير وثورة عبد الكريم / التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي / دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة بالعراق / 2016
41. عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 70.
42. عيساوي نادية، تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005/2004
43. عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية، محاضرات مقدمة للمستوى السابع، جامعة الملك فيصل السعودية، 2011، ص 22.
44. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 469-470.
45. قورايا بلبشير، شعبان فرج: التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية E.MORIN & A.SAVOIE
- أتمودجا، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 833.
46. قورايا بلبشير / نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة / شهادة مقدمة لنيل شهادة ماجستير دراسة حالة نموذجي ماكينزي و موران & سافوي بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية نفطال 2015، ص 45.
47. ماجد عبد المهدي، مساعدة الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 284.
48. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 15.
49. محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
50. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2012، ص 275.
51. مختار بن أعمار، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة جيجل، 2003، ص 45
52. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعملة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص 22.
53. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى الجزائر، 1998، ص 19.

54. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010، ص 166.
55. نعيمة غلاب، زينات دراحي، تحليل مقاربات تقييم المؤسسات، "الملتقى الدولي: اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة فرحات عباس-سطيف، من 03-07 أكتوبر 2004، ص 06.
56. ويرتس بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية، بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
57. وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي. دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 25-26.
58. هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 3.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Christian MARMUSE, le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie-Volume 2, N°4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80-81.
2. Didier PENE.< evaluation et prise de contrôle de l'entreprise> tome-1-diagnostic financier et stratégiques, economica, 1990 ,p 158
3. Franck Brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas, Edition d'organisation, paris, France, 2009, p 14.
4. Gerard GANIBLDI, <analyse stratégique> ,Edition d'organisation, 2002 ,p 186
5. Jean Claude TOURNIER, Jean baptiste TOURNIER, Evaluation d'entreprise, que vaut une entreprise ? Edition d'organisation, 2002, p 19-20
6. H.Bokoulou et autres / diagnostic organisationnel de la direction des cultures de saris au Congo / edition ICES / revue congolaise de gestion / 2013
7. Jean-Etienne PALAR, frank IMBER< guide pratique devaluation dentreprise >, Edition eyrolles, 2013, p52
8. Jean, Peyrard, Analyse Financier, édition, Vuibert, Paris, 1986, p209.
9. Laurent Batshe, Le Diagnostic Financier, Edition Economica, France, 1995, P.18
10. Louart < evaluation > encyclopédie de gestion et du management , sous la direction de la DUFF, edition dalloz, paris, 1999 ,p.381
11. Oméga bayonne, J-C Makimouna Ngoualat, congo-brazzaville diagnostic stratégies pour la création de valeur, L'Harmattan, France, 1999, p13.
12. Ouman goubal ;diagnostique ;et etabration 2008 p2.
13. RAFFEGEAU jean&FERAND duboi edition dalloz, L'évaluation financière de l'entreprise ,paris, 1988 ,p.18
14. Wafa hechmi & jamila henchiri / le diagnostic organisationnel / cours M1 universite de lamanoufa yunisie / 2014.