الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة

Echahid Cheikh Larbi Tebessi university

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ...../.....

مطبوعة بيداغوجية لمقياس

تشخيص المؤسسة

موجهة إلى طلبة: السنة أولى ماستر

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الدكتورة: حليمي سارة

لجنة خبراء:

أ.د **منصف بن خديجة** جامعة سوق أهراس

أ.د **ملاح ونام** جامعة الشهيد الشيخ العربي-تبسة-

د. **شنن نبيل جامعة** الشهيد الشيخ العربي-تبسة-

السنة الجامعية: 2024/ 2025

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	III-I
مقدمة	أ
الفصل الأول: أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية	
المحور الأول: المؤسسة الاقتصادية –السياق النظري–	2
1. تعريف المؤسسة الاقتصادية	3
2. خصائص المؤسسة الاقتصادية	6
3. أهداف المؤسسة الاقتصادية	7
4. أنواع المؤسسات الاقتصادية	9
5. الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية	11
المحور الثاني: تشخيص المؤسسة الاقتصادية	19
1. مفهوم تشخيص المؤسسة	20
2. خصائص تشخيص المؤسسة	21
3. أهمية التشخيص في المؤسسة	22
4. أهداف التشخيص في المؤسسة	24
5. أنواع التشخيص في المؤسسة	25
6. مراحل عملية التشخيص في المؤسسة	27
7. مسؤولية عملية التشخيص في المؤسسة	28
أسئلة التقويم الذاتي	32
مراجع الفصل الأول	34
الفصل الثاني: التشخيص الداخلي	
المحور الأول: البيئة الداخلية –السياق النظري	37
1. تعريف البيئة الداخلية	38
2. مكونات البيئة الداخلية	40

المحور الثاني: التشخيص الداخلي للمؤسسة	53
1. مفهوم التشخيص الداخلي للمؤسسة	54
2. أهمية تشخيص الداخلي للبيئة	56
3. أسس التشخيص الداخلي للبيئة	56
4. مراحل التشخيص الداخلي للبيئة	57
المحور الثالث: مداخل التشخيص الداخلي للبيئة	60
1. مدخل التشخيص المستند الى الموارد	60
2. مدخل سلسله القيمة	66
3. التشخيص الوظيفي	69
4. مدخل التشخيص الداخلي البيئي المتعدد الاتجاهات	72
5. نموذج ماكينزي	73
أسئلة التقويم الذاتي	76
مراجع الفصل الثاني	78
الفصل الثالث: التشخيص الخارجي	
المحور الأول: البيئة الخارجية –السياق النظري–	82
1. مفهوم البيئة الخارجية	82
2. مكونات البيئة الخارجية	83
المحور الثاني: التشخيص الخارجي للبيئة	92
1. مفهوم التشخيص الخارجي للبيئة	93
2. أهمية التشخيص الخارجي	94
3. العوامل التي تحكم كفاءة التشخيص الخارجي للبيئة	95
المحور الثالث: مداخل التشخيص الخارجي للبيئة	96
1. تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة	96
2. النموذج المعدل لتحليل بيئة الصناعة	101
3. نموذج أوسن Austin	103
أسئلة التقويم الذاتي	105

مراجع الفصل الثالث	107
الفصل الرابع: التشخيص الاستراتيجي	
المحور الأول: التشخيص الاستراتيجي – السياق النظري	110
1. مفهوم التشخيص الاستراتيجي	110
2. خطوات عملية التشخيص الاستراتيجي	112
المحور الثاني: أدوات التشخيص الاستراتيجي	113
1. مصفوفة SWOT	113
2. نموذج التشخيص الاستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG	116
3. مصفوفة جينرال إليكتريك General Electric	121
4. مصفوفة هوفر Hofer	126
أسئلة التقويم الذاتي	130
مراجع الفصل الرابع	132

مقدمة

يعد التشخيص المؤسسي عملية أساسية في إدارة أي مؤسسة تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف لديها، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، ويتمثل الهدف الرئيسي للتشخيص المؤسسي في فهم الوضع الراهن للمؤسسة، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة المحيطة، فالتشخيص يساعد في تحديد التوجهات المستقبلية، وتوجيه المؤسسة نحو استراتيجيات فعالة تعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق والبيئة التنافسية، فمن خلال التشخيص الداخلي، يتم فحص الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، مثل الكفاءات البشرية، البنية التحتية، والقدرة التكنولوجية، هذا التحليل يساهم في تحديد النقاط التي يمكن استغلالها لتحقيق الميزة التنافسية، أما التشخيص الخارجي فيعني فحص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية، والتي يمكن أن توفر فرصا جديدة أو تشكل تهديدات يجب التعامل معها بفعالية.

والتشخيص الاستراتيجي هو مزيج من التحليل الداخلي والخارجي، حيث يهدف إلى تحديد مدى توافق الاستراتيجيات الحالية مع الوضع الحالي والتحديات المستقبلية، ويساعد هذا التشخيص في اتخاذ قرارات استراتيجية تركز على النمو المستدام، وتحقيق التميز التنافسي، والقدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وبالتالي يعد التشخيص المؤسسي عملية مستمرة يجب أن تتم بشكل دوري لضمان استجابة المؤسسة بشكل سريع وفعال للتغيرات المحيطة بها، ولضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تهدف هذه المحاضرات إلى تزويد طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبشكل خاص طلبة السنة الأولى ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بمرجع يساعدهم على تأسيس مفاهيم ومحتويات تشخيص المؤسسة وفهم كيفية تطبيقه في المؤسسات، حيث تم تصميم المحاضرات بأسلوب سهل وبسيط، مع الاعتماد على الأمثلة العملية لترسيخ الأفكار وتعزيز المعلومات.

تهدف هذه المطبوعة إلى تغطية البرنامج الوزاري المقرر لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات من خلال تقديم أربع فصول، تناقش المواضيع الرئيسية لمقياس

تشخيص المؤسسة ، حيث استهل الفصل الأول بتقديم مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية والتركيز بعدها على المقاربة النظرية لأهمية التشخيص في المؤسسة كمحور ثاني في نفس الفصل من حيث التعريف ، خصائص ، أهمية ، أهداف وغيره ، بينما ركز الفصل الثاني والذي كان بعنوان التشخيص الداخلي على ثلاث محاور تم فيه التطرق الى الجانب المفاهيمي للبيئة الداخلية ثم التركيز على تشخيص البيئة الداخلية وأخيرا مداخل التشخيص الداخلي للبيئة ، أما الفصل الثالث فقد تناول التشخيص الخارجي للبيئة من خلال تعريف كل من البيئة الخارجية ثم تشخيص البيئة الخارجية فضلا عن ذلك تم التركيز على مداخل التشخيص الخارجي للبيئة، في حين تطرق الرابع إلى موضوع التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة من خلال التركيز على ماهيته وتسليط الضوء على أدوات ونماذج التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.

الفصل الأول:

أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية

- المحور الأول: المؤسسة الاقتصادية –السياق النظري–
- المحور الثاني: تشخيص المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نواة اقتصاد كل دولة، وتطورها مرهون بتطور اقتصادها، باعتبارها المحرك الاساسي والرئيسي له، مهما كان نوع النظام الاقتصادي المتبع في مختلف دول العالم، وهذا لما توفره من حاجات وما تقدمه من منافع، بيد أن وجودها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الاداء، جعلها تواجه تحديات كبرى، أهمها مواكبة التطورات والتحولات الناتجة من خلال عملية تشخيص بيئتها، باعتبار أن التشخيص من الأدوات التي تسمح بوقاية وحماية المؤسسة من خلال تحديد أهم المناهج الكفيلة بتحسين الأوضاع التسييرية بها وتسمح بفهم ماضيها و حتى بمستقبلها، فضلا عن ذلك فهو يعتبر من بين أحد أهم الخطوات المعتمدة في تقييم بيئة المؤسسة ،لأنه يساعد في الكشف عن امكانياتها الحقيقية سواء تعلق الأمر بالجانب البشري، وكذلك امكانياتها في السوق ومعرفة كل ما له علاقه بها سواء داخليا او خارجيا، وبالتالي السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية وخلق القيمة ، انطلاقا من استغلال فرصها و تجنب تهديداتها في اطار إمكاناتها الداخلية ، وسيتم توضيح كل المفاهيم المتعلقة بذلك من خلال محورين :

- ✓ **المحور الأول: المؤسسة الاقتصادية –السياق النظري –؛**
- ✓ **المحور الثاني: تشخيص المؤسسة الاقتصادية.**

المحور الأول: المؤسسة الاقتصادية – السياق النظري–

عرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية تطورا كبيرا، فبعد أن كانت المؤسسات الاولى تعرف كمؤسسات فلاحية صغيرة الحجم وبأدوات بسيطة وبعلاقات مباشرة بين صاحب المؤسسة والعمال، انتقالا الى مؤسسات تسويقية للإنتاج من سلع وخدمات، وصولا الى التطور الذي تشهده الآن على مستوى مختلف جوانبها سواء: شكليا، قانونيا، تنظيما وغيرها، فضلا عن تنوع واتساع نشاطها، وللإشارة أنه يصعب اعطاء تعريف محدد للمؤسسة الاقتصادية باعتبار أن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته، ايديولوجياته ومجاله.

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة وكل منها يركز على جانب من الجوانب كطبيعة النشاط، العناصر المكونة، الأهداف، الهيكل...، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر ويتمثل أهمها في:

تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: "هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، من خلال ممارسة النشاط الإنتاجي والأنشطة المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها"[1].

تعرف كذلك: "هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تتضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية وجداول المراقبة"[2].

تعرف كذلك المؤسسة الاقتصادية على أنها: "مؤسسة تجمع أشخاص أو أفراد ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل انتاج سلعة أو تقديم خدمة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها"[3].

بشكل عام يمكن اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج/تبادل سلع/ خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه، ومن أجل تبسيط مفهوم المؤسسة الاقتصادية سيتم الاعتماد على ثلاث اتجاهات للمقاربة:

✓المؤسسة وحدة إنتاجية

نجد في كل بلد عدد كبير من المؤسسات التي تختلف من حيث الشكل القانوني ، الحجم أو طبيعة النشاط، وللمؤسسة دورا هاما في اقتصاد السوق إذ أنها تقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وبتوزيع إيرادات وكذلك بتوفير مناصب شغل، وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها الإنتاجي تستخدم عوامل إنتاج مختلفة وهي: عمل، مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، طاقة، تجهيزات

إنتاجية، وتحول المؤسسة هذه العوامل إلى منتجات أو خدمات تقدمها إلى السوق، كما أن المؤسسة في حاجة إلى معلومات وموارد مالية ، فضلا عن ذلك عندما تبيع المؤسسة إنتاجها فتحقق القيمة المضافة التي ظهرت خلال عملية الإنتاج، و القيمة المضافة للمؤسسة تساوي قيمة الإنتاج منقوصا منها الاستهلاكات الوسيطة، الجزء الكبير من القيمة المضافة يوزع من طرف المؤسسة على بعض المتعاملين الاقتصاديين ويمثل بالنسبة لهم دخل أو إيرادات والتي تصنف كما يلي[4]:

- الضرائب التي تسدد للدولة وللجماعات المحلية؛
- الاشتراكات التي تدفع إلى الضمان الاجتماعي وصندوق التقاعد؛
- أجور العمال؛
- الفوائد التي تسدد إلى المقرضين، مثل البنوك؛
- الأرباح التي توزع على أصحاب المؤسسة.

وفي النهاية لا يبقى للمؤسسة من القيمة المضافة التي حققتها إلا الاهتلاكات والمخصصات التي تمثل انخفاض قيمة التجهيزات الإنتاجية والأصول الأخرى، وتمكن الاهتلاكات بتجديد تجهيزات المؤسسة التي أصبح استعمالها غير ممكن، أما الجزء من الأرباح الذي لم يوزع على أصحاب المؤسسة ويوضع ضمن الاحتياطات.

✓المؤسسة خلية اجتماعية

بما أن المؤسسة توفر مناصب شغل لمجموعة من الأشخاص فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية، وتتمثل هذه الأخيرة في تلبية أو إشباع مجموعة من الحاجات منها: استقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية والتكوين وغيرها، وتتعدد الحاجات التي ينتظر العمال تلبيتها من طرف المؤسسة.

وتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، ويساهم كل عضو في المؤسسة على تحقيق الأهداف المشتركة المحددة من طرف المؤسسة، بالتالي المؤسسة من هذه الوجهة: هي مجموعه من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا داخل تنظيم وهيكل لإنتاج السلع أو الخدمات، التركيز في هذا التعريف تمحور

حول كونها مؤسسه مهيكلة، ولم يعد ينظر اليها من زاوية ميكانيكية لعملية الانتاج، ولكن كتنظيم اجتماعي يتم من خلاله تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرارات وغيرها. [5]

✓ **المؤسسة الاقتصادية مركز اتخاذ القرارات**

المؤسسة الاقتصادية في القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات مختلفة تختلف حسب مدتها: قصيرة، متوسطة أو طويلة، أو حسب درجة أهميتها: إستراتيجية، تكتيكية أو عملية، أو حسب إمكانية برمجتها: غير مبرمجة، أو مبرمجة، وتعتبر مركز لاتخاذ القرار الاقتصادي، وذلك فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات وأسعارها، وبكمية ونوعية المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج، حيث تمثل هذه القرارات اختيارات اقتصادية، أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى[6].

✓ **المؤسسة كنظام**

تحتل نظرية الأنظمة مكانا جد مهم في دراسة المؤسسة الاقتصادية، والنظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، موجهة لتحقيق هدف مشترك أو غاية معينة، ويتكون النظام من مجموعة أجزاء وهي[7]:

- المدخلات: عبارة عن مجموعة عناصر مستمدة من المحيط؛
- العمليات: عبارة عن جملة من الأنشطة التي تقوم بها مجموعة من العناصر الجزئية للنظام بغرض تحويل مدخلات النظام إلى مخرجات، والوصول إلى تحقيق الهدف المنشود من العملية؛
- المخرجات: وتتمثل في الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهي مقياس لفاعلية النظام إذا تطابقت مع النماذج المتوقعة له؛
- المعلومات المرتدة: وتتمثل في التغذية العكسية للمعلومات، وتساعد في عملية الرقابة التي من خلالها يستطيع النظام أن يكشف عن الانحرافات ويعرف مصدرها ويحدد أسبابها ويقوم بتصحيحها، وتركيبة النظام تساعد على ترابط وتكامل بين أجزاء النظام مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للنظام.

المؤسسة هي: "عبارة عن نظام يحتوي على عدد من الأجزاء المتداخلة، والتي تعمل معا من أجل الوصول إلى عدد من الغايات الخاصة بالتنظيم نفسه وبالأفراد العاملين في هذا التنظيم"[8].

المؤسسة عبارة عن نظام لأنها تحتوي على جملة من الخصائص المكونة له، ومن أهم الخصائص المشتركة بين المؤسسة والنظام ما يلي[9]:

- ✓ بما أن النظام يتفرع إلى نوعين أساسيين: نظام مغلق ونظام مفتوح؛ فالمؤسسة نظام مفتوح على محيط يشمل أساسا: السوق، العملاء، الموردين، المنافسين، الدولة، المؤسسات المالية وغيرها، هذا المحيط تستمد منه مدخلاتها المتنوعة من موارد مالية، بشرية ومادية، وتمده بمختلف مخرجاتها من سلع وخدمات؛
- ✓ إن النظام يمكن تجزئته إلى عدة أنظمة جزئية، وكذلك المؤسسة مكونة من عدة أجزاء فرعية مثلا النظام الجزئي المالي، النظام الجزئي للقرارات والمعلومات وغيره، هذه الأنظمة الجزئية تترابط وتتداخل فيما بينها من اجل تحقيق هدف المؤسسة.

بالتالي يركز هذا المفهوم على أن النظام عبارة عن عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق مجموعة من العلاقات، مع البقاء الكل منظم ومتساند لتحقيق هدف موحد، كذلك المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الانتاج نظام التسويق، نظام المعلومات وغيره) ، فضلا عن ضرورة الالمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية التي تعتبر عنصر مهم من عناصر النظام.

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهمها: [10]

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت لأجلها؛

- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين؛
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بينها حسب الظروف؛
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، حتى تستطيع تحقيق أهدافها؛
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- ✓ يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوالها، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

3. أهداف المؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسة الاقتصادية جاهدة لتحقيق عدة أهداف تتلخص فيما يلي[11]:

1.3- الأهداف الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف بما يدعم مكانتها في السوق ويجعلها تواكب التطورات الاقتصادية والاجتماعية، ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة، وعلى ضوئها يكون تحديد درجة النجاح أو الفشل، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

✓ **تحقيق الأرباح:** يعد هذا الهدف على رأس كل الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقها، فالربح يضمن الاستمرارية في النشاط ويساعدها على تحقيق أغراضها، كما أن الربح هو تعبير عن فعالية المؤسسة الاقتصادية، ويساعد على تغطية التكاليف، ويستعمل الربح لتسديد الديون والقروض لتحسين سمعة المؤسسة لدى البنوك، كما يستعمل في توزيعه على الشركاء أو على الأقل تكوين مؤونة لتغطية الخسائر والأعباء، لذا يعتبر الربح معيارا لصحة المؤسسة اقتصاديا؛

✓ **ضمان النمو والاستمرارية:** يعتبر النمو هدف استراتيجي يعمل على تحسين مكانة المؤسسة وزيادة حجم استثماراتها، مبيعاتها وأهدافها، وذلك من خلال العمل على زيادة قدرتها على الإنتاج، وتصميم وتقديم منتجات جديدة، وتحقيق حد أدنى من الأرباح يكسبها ثقة المتعاملين معها من موردين وعملاء وتحقيق هذه المصالح جميعها يحتاج إلى دراسة معمقة، مما يضمن استمرارية بقاء المؤسسة؛

✓ **ضمان حصة في السوق:** وهذا يتم من خلال دراسة شاملة ومعمقة للسوق، ودراسة رغبات المستهلكين وميولاتهم، حتى يتم تحديد كمية ونوعية وجودة إنتاج المؤسسة وفقا لهذه الرغبات، فضمان حصة معتبرة في السوق يعطي للمؤسسة القدرة على تعظيم مكانتها في المجتمع ويكون لها تأثير أكبر على المجتمع.

2.3-الأهداف الاجتماعية : من بينها ما يلي :

✓ **ضمان مستوى مقبول من الأجور**: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل ممن نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل العمل بها، ويعتبر هذا الأجر حقا مضمونا قانونا، إذ يعبر العامل عن العنصر الحيوي داخل المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة، لكن غالبا ما تقوم الدولة بضمان مستوى من الأجر يسمح للعامل بتلبية حاجاته؛

✓ **تحسين مستوى معيشة العمال:** فالتطور السريع الذي تشهده المجتمعات في المدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري وتغير الأذواق، وهذا ما يدعو إلى تحسين الاستهلاك، الذي يكون بتنويع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل؛

✓ **تدعيم السياسة الاجتماعية تجاه العمال:** إن توجيه الرعاية للعمال والعمل على تحسين الظروف المعيشية لهم يعمل على تثبيت مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويكون ذلك بتحسين علاقة العمال فيما بينهم بين المؤسسة، وتوفير وإقامة وسائل ترفيهية مثل الرحلات، وتدريب وتأهيل العمال، وإدارة شؤونهم بكفاءة وفاعلية.

3.3-الأهداف التكنولوجية : بالإضافة إلى ما سبق يؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي، وذلك من خلال البحث والتنمية لتطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تكون نسبة عالية من الأرباح، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها.

4. أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات أنواع وأشكال مختلفة تظهر تبعا للشكل القانوني، الطابع الاقتصادي، قطاع النشاط والحجم، وفيما يلي هذه الأنواع:

1.4 -أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لعدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها، أو حسب الخطر الذي يتعرضون له بسبب هذا التوظيف، وقد يكون هذا الخطر محدودا أو غير محدود، وعادة تصنف المؤسسات إلى مؤسسات أشخاص ومؤسسات الأموال[12].

✓ **شركات الأشخاص:** وهي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير المحدود، يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة، سمعة جيدة وثقة متبادلة؛

✓ **شركات الأموال:** تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر قدر ممكن من الأموال.

2.4- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي

تصنف المؤسسات بحسب القطاع الذي تؤول إليه تبعا لنشاطها الأساسي إلى[13]:

✓ **مؤسسات صناعية:** تقوم بتحويل المواد الخام والموارد الطبيعية إلى سلع صناعية أو استهلاكية أو سلع وسيطة، أو قد تكون طبيعة نشاطها استخراجي كاستخراج البترول مثلا؛

✓ **مؤسسات تجارية:** وهي مؤسسات تقوم بالشراء لغرض البيع وتحقيق أرباح كشركات الاستيراد والتصدير؛

✓ **مؤسسات مالية:** هي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات الضمان الاجتماعي؛

✓ **مؤسسات فلاحية:** تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقديم منتجات حيوانية أو نباتية؛

✓ **مؤسسات الخدمات:** ويقوم نشاطها الأساسي على تقديم الخدمات للمجتمع مثل مؤسسات التامين والنقل.

3.4-أنواع المؤسسات حسب الحجم

يتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال، وذلك على النحو التالي[14]:

✓ **المؤسسات المصغرة:** ويتراوح عدد العمال فيها من 1 إلى 10، وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد، وصاحب المؤسسة في هذه الحالة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائجها أو أدائها، وينشط هذا النوع من المؤسسات في الزراعة، التجارة والإنتاج الحرفي؛

✓ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وتستخدم ما بين 10 و500 عامل، وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في اغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي وكذلك خلق مناصب الشغل، ولهذا فالسلطات تساعد في إنشاءها وترقيتها؛

✓ **المؤسسات الكبيرة:** وتوجد أشكال مختلفة لتلك المؤسسات، نذكر من بينها المؤسسة الضخمة أي المجمع الوطني، والمؤسسة المتعددة الجنسيات، وتستخدم هذه المؤسسات عدد كبير من العمال كما تستعمل موارد مالية ضخمة، وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص؛

✓ **المؤسسات الناشئة: مؤسسة** مؤقتة مصممة للتحول إلى مؤسسة كبيرة، حيث في المراحل الأولى من نشاطها تبحث عن التوافق الجيد والمناسب لمنتجاتها مع احتياجات السوق، وفي مرحلة النضج، تبحث المؤسسات الناشئة عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير والذي سيحولها إلى مؤسسة كبيرة تعمل في ثقة عالية.

4.4-أنواع المؤسسات حسب قطاع النشاط

هذا التصنيف مفيد خاصة على المستوى الوطني أو الاقتصاد الكلي، ويمكن التمييز بين القطاع والفرع، ويمثل القطاع مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الأساسي، أما الفرع فيتضمن كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، وتصنف المؤسسات عادة إلى ثلاث قطاعات[15] :

- ✓ **القطاع الأول:** يجمع تلك المؤسسات الاقتصادية المتخصصة في الزراعة، بمختلف أنواعها ومنتوجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة الى أنشطة الصيد البحري؛
- ✓ **القطاع الثاني:** يتمثل في قطاع الصناعة وهو يتضمن مختلف المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الخام الى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الاستهلاك الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية الى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة الى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها؛
- ✓ **القطاع الثالث:** ويمثل جميع المؤسسات الخدماتية المنتجة للخدمات، كالتوزيع، النقل السياحة والتامين وغيرها.

5. الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية

تساهم الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية بصفة كبيرة في تحسين أدائها، من خلال تجميع عدد من المهام والمناصب والاعمال في مجموعات متجانسة ومتكاملة، تؤدي الى تحقيق اهدافها المسطرة.

1.5 وظيفة التموين

التموين عبارة عن شراء جميع احتياجات المؤسسة بالجودة والكمية المطلوبة وبالسعر المناسب في الوقت المحدد ومن مصدر الشراء المناسب، وذلك لحسن سير إنتاج المؤسسة، فالتموين كمجموعة من المهام والعمليات يعنى بالعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات المناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

يمكن تحديد أهداف وظيفة التموين فيما يلي[16]:

- ✓ استمرار عملية الإنتاج؛
- ✓ المحافظة على المستوى المطلوب من جودة المشتريات؛
- ✓ توفير احتياجات المؤسسة بأقل تكلفة؛
- ✓ تجنب حدوث الازدواج والتلف والتقادم في أصناف المشتريات؛
- ✓ إنشاء وتطوير والاحتفاظ بعلاقات جيدة ومستمرة مع الموردين؛
- ✓ إنشاء العلاقات الداخلية مع الإدارات الأخرى لمزيد من التعاون والانسجام.

تعددت وظائف التموين، ويتمثل أهمها في:

- ❖ **تحديد حاجات المؤسسة:** تبدأ إجراءات الشراء بالتحقق من الحاجة الفعلية للمواد المطلوبة، والتأكد من عدم توفرها داخل المؤسسة، وبعد ذلك تحديد مواصفات وخصائص المواد المطلوبة تحديدا دقيقا من اجل وضع معيارا ثابتا يتم استخدامه لقياس جودة المواد عند استلامها؛
- ❖ **اختيار مصدر التوريد:** في الغالب يوجد أكثر من مورد للمادة الواحدة، وبالتالي تقوم إدارة المواد بالبحث عن معلومات حول الموردين لمعرفة وتحديد الأفضل من حيث القدرة على تلبية حاجات المؤسسة وذلك من حيث النوعية، السعر، آجال الاستلام وشروط التسديد؛
- ❖ **إصدار أمر الشراء ومتابعته:** بعد الاتفاق مع المورد والحصول على الموافقة المبدئية، يتم إرسال طلب أوامر الشراء للمورد، وتقوم إدارة المواد بمتابعة أمر الشراء للتأكد من تسليم المورد للبضاعة المطلوبة، وتستمر المتابعة حتى وصول البضاعة إلى المخازن والتأكد من كميتها وجودتها؛
- ❖ **تخزين المواد:** ويشمل نشاط التخزين حفظ الأصناف في أماكنها المناسبة وتجميعها وتصنيفها وتقسيمها حسب طبيعتها وأهميتها، لذا لابد من توفير معدات التخزين ووسائل المناولة المناسبة التي تتفق والأصناف المخزنة؛

❖ **الرقابة على المخزون:** تهدف وظيفة الرقابة على المخزون إلى ضمان توفير الكميات المطلوبة من المواد داخل المخازن وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والمطلوبة، ومتابعة مستويات التخزين ومعدلات الاستخدام.

2.5 وظيفة التخزين

يقصد بوظيفة التخزين " تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب، ويشمل المخزون كل ما هو موجود في المخازن، من مواد أولية ومواد نصف مصنعة، ومواد تامة الصنع وقطع الغيار ومواد الصيانة والمعدات المختلفة، وتتمثل أهداف وظيفة التخزين في[17]:

- ✓ استلام السلع وتخزينها في ظروف تخزينية ملائمة؛
- ✓ فحص وتفتيش المواد طبقا للمواصفات بأوامر الشراء؛
- ✓ تزويد الأقسام المختلفة باحتياجاتها من المواد؛
- ✓ المحافظة على المخزون؛
- ✓ مراقبة المخزون؛
- ✓ زيادة كفاءة وقدرة المخازن على استخدام المساحات التخزينية.

3.5 وظيفة الإنتاج

الإنتاج هو المهمة أو النشاط الجوهري للمؤسسة الاقتصادية، والمقصود به هو مجموعة العمليات التي تتم على المدخلات (مواد أولية، عمل، طاقة، أموال، معلومات) من أجل تحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للاستهلاك.

كما يمكن تعريف وظيفة الإنتاج على أنها: الوظيفة التقنية التي تشمل على الأنشطة والعمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات والرقابة عليها، وعليه فان وظيفة الانتاج تسعى الى خلق وايجاد[18]:

- ✓السلع: تتمثل في المنتجات الملموسة؛
- ✓الخدمات: تتمثل في المنتجات غير الملموسة.

من الناحية التنظيمية فان وظيفة الانتاج تتكفل بها ادارة الانتاج والعمليات وهي الإدارة المسؤولة عن تسيير الموارد المباشرة اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، فضلا عن كونها المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، للتأكد من أن المنتجات والخدمات التي تم انتاجها تكون طبقا للمواصفات الموضوعة وبالكميات المطلوبة وفي الزمن المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.

وتتلخص أهداف وظيفة الانتاج في العديد من النقاط، يركز مجملها حول[19]:

- ✓ تقديم سلع وخدمات وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن وبخصائص تضمن رضاهم وولائهم؛
- ✓ وظيفة الانتاج الى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وانتاج سلع وخدمات بالكميات المطلوبة ووفقا للوقت المحدد؛
- ✓ وظيفة الانتاج تسعى الى تدنية تكاليف الإنتاج، بما يضمن للمؤسسة تحقيق وفورات الحجم.

وهناك العديد من أشكال الانتاج التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية أثناء تنفيذ عملياتها الإنتاجية، ويتوقف اختيار شكل من أشكال الانتاج على العديد من العوامل أهمها:

- ✓طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓طبيعة السلع التي تنتجها؛
- ✓التكنولوجيا المستخدمة.

وتتمثل أهم أشكال عملية الانتاج في:

- ❖ **الانتاج بالأوامر**

وفقا لهذا النوع المؤسسة الاقتصادية تقوم بالإنتاج حسب أوامر طلب الزبائن، ويتم استخدام التصميمات من الآلات التي يمكن أن تقوم بعدة تصميمات للمنتجات بحيث تتناسب مع أذواق وطلبات الزبائن، وتمثل النواحي الإنتاجية بعض الصعوبات الخاصة بإعداد جدول للإنتاج، العمليات، وارتفاع تكلفة الانتاج والحاجة الى مهارات عمالية عالية؛

❖ **الانتاج على نطاق واسع**

يتضمن هذا النظام انتاج كميات كبيرة من السلع والقيام بتخزينها لحين ظهور طلب عليها، ويساعد هذا النظام على:

- ✓انخفاض تكلفه الإنتاج؛
- ✓الحصول على معدل مرتفع من المخرجات نظرا للوفورات المتحققة من الانتاج بكميات كبيرة، وهو ما يعرف بوفورات الحجم الكبير .

❖ **الانتاج المستمر**

يتميز هذا النظام الانتاجي بالإنتاج على مدار اليوم، وبالتالي يجب أن يعمل المصنع ثلاث دوريات يوميا، وقد يتم التركيز على صناعة نوع واحد من السلع او سلع متعددة.

4.5 وظيفة التسويق

تعنى وظيفة التسويق بتحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها، المتعلقة بالزبون الأخير أو الزبون الصناعي، بهدف ارضاء احتياجات ورغبات ومطالب هذا الاخير باعتباره هدف أساسي للمؤسسة، والذي عن طريقه تتحقق الأرباح[20]، ويعتمد مفهوم وظيفة التسويق على ثلاث أصناف رئيسية من النشاطات وهي[21]:

- ✓دراسة البيئة المتكونة من السوق والمستهلكين، حيث يتعلق الأمر بدراسة جيدة للفرص المتاحة للمؤسسة، من حيث مختلف المتداخلين في السوق من مستهلكين، منافسين موردين، موزعين الى اخره؛
- ✓تحضير ووضع قيد التنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الحاجيات، بمعنى آخر اعداد مزيج تسويقي مناسب لشريحة الزبائن المستهدفة؛
- ✓تنظيم النشاطات التسويقية من حيث الهياكل على التخطيط، المراقبة وغيرها.

وتتلخص أهمية وظيفة التسويق في النقاط الموالية: [22]

- ✓ التعرف على رغبات وطلبات الزبائن؛
- ✓ اكتشاف المنتجات والسلع الحالية داخل السوق؛

- ✓ تقديم الدعم لعملية التخطيط الخاصة بالإنتاج؛
- ✓ إدراك حصة المؤسسة من حصص السوق ومقارنتها مع حصص المنافسين؛
- ✓ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.

وتتمثل أهداف التسويق في النقاط الموالية وهي: [23]

- ✓ تعظيم الاستهلاك: يؤمن الكثير من المديرين أن الغرض الرئيسي من التسويق هو تعزيز الاستهلاك من خلال توسيع نطاقه، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة في الإنتاج مما يرفع الأرباح؛
- ✓ تعظيم رضا المستهلك: من خلال تلبية رغبات واحتياجات المستهلك لتحقيق أعلى مستوى من الرضا، ولكن كما هو معروف، فإن إرضاء الناس هو هدف يصعب تحقيقه بسهولة؛
- ✓ تعظيم الاختيار: يهدف التسويق إلى تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والعلامات التجارية، مما يمنح المستهلكين خيارات إضافية لتلبية احتياجاتهم وإرضاء رغباتهم؛
- ✓ تعظيم جودة الحياة: إن جودة الحياة تكمن في جودة وكمية وامكانية الوصول الى السلع والخدمات، اضافة الى جودة البيئة المادية والبيئة الثقافية وهي التي تمثل جودة الحياة

5.5 الوظيفة المالية

هي عبارة عن جملة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الاموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الاموال، من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الامكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول الى الأهداف المسطرة، بالتالي الوظيفة المالية ليست معنيه فقط بجلب الأموال وانما تتبنى كذلك ايجاد حلول، لكافة المشاكل ذات الطابع المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال[24]:

- ✓ تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمؤسسة من خلال الحصول على الأموال بأحسن الشروط من حيث الكمية التكلفة الوقت وغيرها؛
- ✓ تخصيص وتوزيع الاموال على مختلف المخططات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛
- ✓ متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج المالية، حرصا على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة في الخطة العملية، والبرنامج الموزع على فترات السنة كلها في شكل موازنات مالية، وبالتالي المؤسسة من خلال وظيفة المالية تبحث عن:
- ✓ السيولة؛
- ✓ المردودية؛
- ✓ اختيار الاستثمارات.

وتتعلق أهداف الوظيفة المالية بالنقاط الموالية:

- ✓ دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة؛
- ✓ دراسة الامكانيات المتوفرة أمام المؤسسة الاقتصادية للحصول على الأموال المطلوبة؛
- ✓ تسيير خزينة المؤسسة وسيولاتها المالية، بمعنى الاحتفاظ بالقدر الكيفي من السيولة لكي تتمكن من الوفاء من التزاماتها في مواعيدها المحددة؛
- ✓ تعظيم الربح من خلال حسن تخصيص واستثمار الموارد المالية على الاصول والأنشطة المختلفة.

6.5 وظيفة إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن إمداد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها، تدريبها، تنميتها وتحفيزها، فهي عبارة عن: " استقطاب، اختيار، ادارة الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، حيث

تنطلق من خلال تحديد الاحتياجات البشرية ثم تقييم الأداءء مرورا بالاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير، مع مراعاة القيود القانونية والنقابات"[25].

وتبرز أهمية إدارة الأفراد من خلال التطور الذي شهدته الوظيفة، وهناك أسباب كثيرة تفسر هذا التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة إلى إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه الأسباب ما يلي: [26]

- ✓ التوسع والتطور الصناعي وبالتالي كبر حجم العمالة مما يشترط فيها من مواصفات وتدريب وما تحتاجه من نظم وإجراءات لتسييرها بطريقة فعالة؛
- ✓ ارتفاع مستوى التعلم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة؛
- ✓ ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في المؤسسات؛
- ✓ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب المؤسسات؛
- ✓ الاتجاه المتزايدة نحو الحجم الكبير للمؤسسات، مما يفرض إدارة مختصة لتسيير القوى العاملة التي تمتاز باختلاف المهارات والتخصصات؛
- ✓ زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.

وتتمثل أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في النقاط الموالية [27]:

- ❖ **تخطيط اليد العاملة:** ويقصد به محاولة تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية، وذلك بتحديد أعداد ونوعية العمالة المطلوبة، وهذا التحديد يعتمد على ظروف المؤسسة الاقتصادية من حيث تغير أو ثبات كمية الإنتاج، تكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتبدأ عملية التخطيط بدراسة الأهداف العامة للمؤسسة ثم تقوم بتحليل ظروف الطلب و العرض في الموارد البشرية، وتتمثل ظروف الطلب في عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج ، مدى التطور التكنولوجي على مستوى المؤسسة، وتغير

الظروف الاقتصادية والتنظيمية في المؤسسة، أما ظروف العرض فتشمل تحليل حركة العمالة من حيث الدخول، ومعدل ترك الوظيفة وتحليل ودراسة مخزون المهارات المتوفرة، وجداول العمل الحديثة.

- ❖ **استقطاب اليد العاملة:** هي عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن مرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، ويتم اللجوء إلى مصادر متعددة من أجل عملية الاستقطاب، وتتمثل في مصادر داخلية وخارجية:
  - ✓ **المصادر الداخلية:** وتتمثل في الترقية، النقل الوظيفي ومخزون المهارات؛
  - ✓ **المصادر الخارجية:** وتتمثل في التقدم المباشر للمؤسسة من خلال الإعلان عن حاجاتهم للعمال، وكالات ومكاتب التوظيف، المعاهد والجامعات ومراكز التكوين، النقابات العمالية.
- ❖ **الاختيار والتعيين:** هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة، وعليه ينبغي على المؤسسة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، بناء على مواصفات الوظيفة ويمكن الاعتماد على معايير خاصة بمستوى التعليم، الخبرة السابقة، الصفات البدنية، الصفات الشخصية.

المحور الثاني: التشخيص في المؤسسة الاقتصادية

يعد تشخيص المؤسسة عملية أساسية تهدف إلى تقييم وتحليل الوضع الراهن لها، حيث تسمح بوقايتها وحمايتها، من خلال تحديد أهم المناهج الكفيلة بتحسين الاوضاع التسييرية بها، فضلا عن ذلك فهي تسمح بفهم الماضي، الحاضر، وتتدخل كذلك حتى بمستقبلها، من خلال فحص عميق وشامل لكافة جوانبها الداخلية والخارجية، في ظل المتغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد والمجتمع، فمن خلال هذه العملية، يتم بناء فهم دقيق لماهية التحديات التي قد تواجه المؤسسة، وكيفية التعامل معها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

1. مفهوم تشخيص المؤسسة

تعود نشأة مفهوم تشخيص المؤسسة إلى تطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث بدأ الباحثون والممارسون في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية في التسعينات من القرن الماضي بالتركيز على أهمية دراسة وتحليل المؤسسات بشكل شامل لفهم أدائها وتحديد نقاط قوتها وضعفها. فمع تزايد تعقيد بيئات الأعمال وظهور تحديات جديدة، أصبح من الضروري للمؤسسات أن تقوم بتشخيص دوري يسمح لها بمواكبة المتغيرات والاستجابة بشكل استراتيجي لتلك التحديات.

التشخيص كلمة أصلها يونانيةdiagnostic ، ويعني القدرة على التمييز أو الادراك حيث يعرف على أنه:"فحص طوعي لمجموعة من الأشخاص، وظيفة، مؤسسة، وفق لجملة من المعايير التي يعتمد عليها الخبير للكشف عن الاختلالات وأعراضها، من خلال تحديد اسباب تلك الاختلالات ثم تقديم توصيات"[28].

تعددت تعاريف تشخيص المؤسسة من اقتصادي الى آخر، ويتمثل أهمها في:

يعرف على أنه: "تقييم صحة المؤسسة من خلال إصدار توصيات، تهدف إلى تحسين كيفية العمل عن طريق تعزيز كفاءة الأنشطة التي تقوم بها، ويعتمد هذا التقييم على تحليل دقيق لأداء المؤسسة في مختلف المجالات، ومن ثم تقديم حلول عملية وفعالة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية".[29].

يعرف كذلك على أنه:" أي خلل في وظائف المؤسسة يتطلب خطة لتقييم صحتها، بهدف تقديم توصيات لتحسين سير العمل وزيادة كفاءة الأنشطة التي تقوم بها، ويتضمن هذا التقييم تحليلا دقيقا للأداء الحالي للمؤسسة، ومن ثم وضع استراتيجيات لتحسين العمليات وتعزيز الفعالية التشغيلية." [30]

يعرف كذلك على أنه:" يتطلب تحديد الفجوة بين الوضعية الحالية للمؤسسة وما تطمح إلى الوصول إليه في المستقبل، تحليل دقيق للممارسات الحالية مقارنة بالأهداف المستقبلية المرجوة حيث يتضمن ذلك تقييم الأداء الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، بهدف تحديد استراتيجيات تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها المستقبلية".[31]

يعرف كذلك على أنه:" التشخيص الذي يعتمد على الجانب السلوكي يتضمن تحليل مدخلات المؤسسة، من خلال الموارد البشرية، التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها، وفي النهاية يتم تنفيذ عملية عكسية تهدف إلى فهم دقيق وشامل للأهداف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها".[32]

يعرف كذلك على أنه:" التشخيص يساعد المؤسسة في تعزيز قدرتها على تغيير وضعها الحالي من خلال معالجة جوانب اختلالات ثقافة المؤسسة، مثل القيم الأخلاقية والمبادئ والسلوكيات الفردية، والهدف الرئيسي هو تعيين هذه الجوانب والعمل على رفع الفعالية التنظيمية من خلال تحسين بيئة العمل وسلوك الأفراد. "[33]

يتضح من التعاريف السابقة أن تشخيص المؤسسة هو عملية تحليلية منهجية، تهدف إلى فهم وتقييم الوضع الراهن لمشكلة أو ظاهرة معينة بالمؤسسة، من خلال جمع البيانات وتفسيرها، باستخدام أدوات وتقنيات بحثية محددة، ويتضمن التشخيص فحص جوانب متعددة بالمؤسسة، مثل العوامل المؤثرة والأنماط السلوكية أو النظامية، بهدف تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة أو الظاهرة المدروسة المؤثرة عليها، ومن ثم تقديم توصيات أو استراتيجيات للتحسين أو التغيير بناء على النتائج المستخلصة.

2. خصائص تشخيص المؤسسة

يتميز التشخيص بجملة من الخصائص يتمثل أهمها[34]:

- ✓ **عملية شاملة لكافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية:** يتسم التشخيص بكونه عملية تحليلية موسعة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة من داخل وخارج المؤسسة؛
- ✓ **يتميز بوصف الأهداف وربط العلاقة بين المتغيرات المعقدة** :يتضمن التشخيص تحديد الأهداف بوضوح وربطها بتفاعل المتغيرات المختلفة، مما يساعد على فهم العلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات؛

- ✓ **عملية نظامية تشارك فيها مختلف الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة** :يعتبر التشخيص عملية منهجية تشمل مساهمة جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، مثل الإدارات المختلفة وأصحاب المصلحة؛
- ✓ **عملية مرنة تتماشى مع التغيرات في بيئة المؤسسة** :يعتمد التشخيص على مرونة تسمح بتكيفه مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ✓ **ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب** :يشمل التشخيص ضمان وصول المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب إلى الأطراف المعنية في المؤسسة؛
- ✓ **مؤسسة تتمتع باليقظة الاستراتيجية للكشف عن المخاطر في الوقت المناسب** :يتضمن التشخيص تطوير قدرة المؤسسة على الاستشعار المبكر للمخاطر والفرص، مما يساعد على التصرف في الوقت المناسب؛
- ✓ **يعتبر الخطوة الأولى من عملية بناء وتعزيز القدرات التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة** :يشكل التشخيص الأساس الذي يساعد المؤسسة في تطوير قدراتها التنظيمية ووضع خطط استراتيجية فعالة.

3. أهمية التشخيص في المؤسسة

يعد تشخيص المؤسسة عملية حيوية لضمان بقاء واستمرار المؤسسة، فيما يلي النقاط الرئيسية التي تبرز أهمية هذه العملية من منظور أكاديمي[35]:

- ✓ **التنبؤ بالمستقبل بناء على الماضي** :يتيح التشخيص التنبؤ بتوجهات المؤسسة المستقبلية استنادا إلى تحليل أدائها وتاريخها السابق؛
- ✓ **رسم استراتيجية المؤسسة** :يساهم التشخيص في رسم استراتيجية المؤسسة من خلال الكشف عن نقاط القوة التي تساهم في تحديد الأسباب الرئيسية للانحرافات في الأداء؛
- ✓ **تحديد إمكانيات وموارد المؤسسة** :يساعد التشخيص في تحديد القدرات والموارد المتاحة للمؤسسة لتحديد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها؛

- ✓ **تحليل واكتشاف الانحرافات** :يمكن التشخيص من تحليل واكتشاف الانحرافات والاختلالات، ومقارنة الكفاءات المطلوبة بالقرارات الفعلية المتخذة داخل المؤسسة؛
- ✓ **تحديد موقع المؤسسة في السوق** :يساهم التشخيص في تحديد موقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين ومدى قدرتها على المنافسة؛
- ✓ **دراسة محيط المؤسسة** :يسمح التشخيص بدراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال تحديد التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها، بهدف وضع الاستراتيجية الأنسب لتحقيق النجاح؛
- ✓ **التقييم الشامل** :يتضمن تشخيص المؤسسة فحصا دقيقا لجميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة، ويشمل ذلك تقييم الهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة، والعوامل الخارجية، مما يوفر رؤية شاملة لأداء المؤسسة؛
- ✓ **اتخاذ قرارات مستنيرة** :من خلال فهم الوضع الحالي للمؤسسة، يمكن للقادة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى استثمار لتحسين الأداء؛
- ✓ **التكيف مع التغيرات** :يتيح التشخيص للمؤسسة أن تظل مرنة وقادرة على التكيف في بيئة متغيرة باستمرار، من خلال تحديد التحديات والفرص الناشئة، يمكن للمؤسسات تعديل استراتيجياتها بشكل استباقي؛
- ✓ **تحسين الثقافة التنظيمية** :يساعد التشخيص في تقييم الديناميكيات الثقافية للمؤسسة، مما يعزز بيئة من الثقة والتعاون والابتكار؛
- ✓ **الاستدامة طويلة المدى** :من خلال العمليات التشخيصية المنتظمة حيث يمكن للمؤسسات ضمان استدامتها على المدى الطويل، من خلال التكيف المستمر مع التغيرات في ديناميكيات السوق والتكنولوجيا والتغيرات التنظيمية.

4. أهداف التشخيص في المؤسسة

تتعدد أهداف التشخيص في المؤسسة لتشمل تحسين العمليات الداخلية، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان توافق الأنشطة مع أهداف المؤسسة، ويتمثل أهمها في[36] :

- ✓ **اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا** :يساهم التشخيص في دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، مما يضمن توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المحددة؛
- ✓ **تحديد المحاور الاستراتيجية** :يساعد التشخيص في تحديد المحاور الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، ويضمن توافق هذه المحاور مع الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- ✓ **تحديد مجالات التحسين المستقبلية** :يوفر التشخيص إطارا لتحليل المجالات التي يمكن تحسينها في المستقبل، مما يساعد المؤسسة على التخطيط لتطوير استراتيجيات فعالة؛
- ✓ **التقييم الشامل للوضع المؤسسي** :يتضمن التشخيص تقييما شاملا للمؤسسة في جميع جوانبها، من الهيكل التنظيمي إلى الأداء العام، مما يوفر صورة دقيقة عن الوضع الحالي؛
- ✓ **تحقيق المشاريع وأهداف السياسة العامة** :يساهم التشخيص في توجيه المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بناء على تحديد العلاقة المتوافقة بين هذه المشاريع وطبيعة المؤسسة؛
- ✓ **كشف القيود الاقتصادية العامة** :يساعد التشخيص في الكشف عن القيود التي يفرضها المحيط الاقتصادي العام على المؤسسة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التحديات؛
- ✓ **معرفة هيكل السوق وديناميكيات القوى التنافسية** :يهدف التشخيص إلى تحليل هيكل السوق ودراسة ديناميكيات القوى التنافسية الداخلية التي تؤثر على أداء المؤسسة؛

- ✓ **تحديد الكفاءات والموارد المتميزة** :يساهم التشخيص في تحديد الكفاءات والموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة، سواء كانت تقنية، تجارية، أو بشرية، مما يساعد في توجيه الاستراتيجيات نحو استغلال هذه الموارد بكفاءة؛
- ✓ **خلق التوافق بين ثقافة المنظمة وسلوكيات الأفراد مع أهداف المنظمة ومحيطها :** يهدف التشخيص إلى تحقيق تناغم بين ثقافة المنظمة وسلوكيات الأفراد، وضمان توافقهما مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبيئتها الخارجية.

5. أنواع التشخيص في المؤسسة

يعد التشخيص في المؤسسة من الأدوات الأساسية التي تستخدمها لتحليل أدائها وتحديد احتياجاتها الاستراتيجية، وتنقسم أنواع التشخيص الى عدة أشكال، حيث يختلف كل نوع في أهدافه ومنهجيته واستخدامه، ويتمثل أهمها [37]:

1.5- التشخيص التنظيمي

هذا النوع من التشخيص يركز على هيكل المؤسسة، توزيع المهام والمسؤوليات، وأنماط السلطة داخلها، حيث يتم تحليل كيفية تنظيم فرق الاعمال والأقسام، وفعالية هذا التنظيم في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والهدف الأساسي هو تحديد ما إذا كان الهيكل الحالي يعزز التواصل، التنسيق، والتفاعل بين الأفراد وفرق العمل، أم أنه يحتاج إلى تحسين؛

2.5-التشخيص الاستراتيجي

يتعلق التشخيص الاستراتيجي بدراسة الوضع العام للمؤسسة في بيئتها الخارجية والداخلية، حيث يتضمن تحليل القوى التنافسية، الفرص المتاحة، التهديدات المحتملة، والضعف القائم في الاستراتيجيات المتبعة، ويهدف إلى تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية، فضلا عن أنه يساعد في وضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ؛

3.5-التشخيص الثقافي

يهتم التشخيص الثقافي بدراسة القيم، المعتقدات، والسلوكيات التي تسود في المؤسسة، يهدف هذا التشخيص إلى فهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الأفراد، وكيفية تأثير هذه الثقافة

على العمليات اليومية، كما يساعد في تحديد مدى توافق الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجيات والأهداف؛

4.5-التشخيص التشغيلي أو الوظيفي

يركز التشخيص التشغيلي على تقييم أداء الوظائف والأنشطة اليومية داخل المؤسسة، حيث يشمل تحليل العمليات التشغيلية، مستوى الكفاءة، وجودة الإنتاج، بالإضافة إلى تقييم الأساليب والأنظمة المستخدمة في إدارة العمليات والوظائف التي تقوم بها المؤسسة، فضلا عن ذلك فهو يهدف إلى تحديد مواطن الخلل أو الفجوات في الأداء التشغيلي وتحسين الكفاءة التشغيلية؛

5. 5-التشخيص المالي

يشمل التشخيص المالي دراسة الأوضاع المالية للمؤسسة: مثل الإيرادات والنفقات، الأرباح، الديون، والتدفقات النقدية، ويهدف هذا التشخيص إلى تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية، إدارة الموارد المالية بشكل مستدام، ومواجهة التحديات الاقتصادية؛

6.5-تشخيص إدارة الموارد البشرية

يركز التشخيص هنا على تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، بما في ذلك المهارات، الكفاءات، مستويات التحفيز، وتوزيع المهام، حيث يسعى هذا النوع من التشخيص إلى فهم العلاقة بين الأداء البشري ونتائج المؤسسة، مع تحديد مناطق القوة والضعف في الموارد البشرية؛

7.5-التشخيص التكنولوجي

يتمحور هذا التشخيص حول تقييم الأنظمة التكنولوجية والأدوات التي تستخدمها المؤسسة، حيث يشمل التشخيص مدى تكامل التكنولوجيا في تحسين الأداء العام، وتحديد الفجوات التكنولوجية التي قد تعيق التقدم، فضلا عن ذلك فهو يهدف إلى اقتراح حلول تقنية قد تساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية؛

8.5- التشخيص البيئي

يركز التشخيص البيئي على دراسة العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، مثل التغيرات الاقتصادية، السياسات الحكومية، التوجهات الاجتماعية، والابتكارات التكنولوجية، يساعد

هذا التشخيص المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تحديد الفرص والتهديدات المحتملة.

6.مراحل عملية التشخيص في المؤسسة

تعد عملية التشخيص في المؤسسة خطوة أساسية لفهم الوضع الراهن وتحليل مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وتمر عملية التشخيص بعدة مراحل رئيسية عدة تتمثل في[38] :

1.6- تحديد نطاق التشخيص

تبدأ عملية التشخيص بتحديد الأبعاد التي سيتم فحصها داخل المؤسسة، يشمل ذلك تحديد الأقسام أو العمليات التي ستخضع للتحليل، مثل الهيكل التنظيمي، العمليات التشغيلية، أو الموارد البشرية، ويكون الهدف في هذه المرحلة تحديد نطاق العمل وضبط الأهداف التي سيخدمها التشخيص؛

2.6-جمع البيانات

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات ذات الصلة بالمؤسسة، باستخدام أدوات متنوعة مثل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق، حيث من الضروري أن تكون البيانات شاملة وموثوقة لتقديم صورة دقيقة عن الوضع الحالي للمؤسسة؛

3.6-تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، حيث يعتمد التحليل على تقنيات وأدوات متعددة مثل تحليلSWOT ، تحليلPESTEL ، أو النماذج الإحصائية لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد مجالات التحسين؛

4.6-تحديد المشكلات

بناء على مرحلة التحليل، يتم تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، هذه المشكلات قد تتعلق بالهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، أو حتى الثقافة المؤسسية، ويتم في هذه المرحلة تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل بدلا من التعامل مع الأعراض فقط؛

5.6-تقديم التوصيات

بعد تحديد المشكلات، يتم وضع خطة عمل أو استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات، حيث تتضمن التوصيات اقتراحات لتحسين العمليات، إعادة هيكلة فرق العمل، أو تعزيز الثقافة التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛

6.6-التنفيذ والمتابعة

تركز هذه المرحلة على تنفيذ التوصيات وتطبيق الاستراتيجيات المقترحة على مستوى المؤسسة حيث يتطلب هذا التعاون بين مختلف الأقسام والأفراد في المؤسسة، كما يجب أن يتم تحديد آلية متابعة لضمان فاعلية التغيير ومراجعة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة؛

7.6-التقييم والمراجعة

في هذه المرحلة، يتم تقييم نتائج عملية التشخيص والتغيير الذي تم تطبيقه، يتضمن التقييم قياس مدى نجاح التوصيات في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حال عدم تحقيق النتائج المرجوة، يتم مراجعة الإجراءات المتخذة وتعديلها حسب الحاجة.

7.مسؤولية عملية التشخيص في المؤسسة

عملية التشخيص في المؤسسة تعد من أهم الأنشطة التي تساهم في تحديد المشكلات التنظيمية، وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء، وبالتالي فهي تمثل خطوة أساسية نحو تحسين فعالية وكفاءة العمليات داخل المؤسسة، هذه العملية تتطلب مسؤولية جماعية وتعاون بين مختلف الأقسام والوظائف، لتحقيق تشخيص دقيق للمشاكل التي تواجه المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، وأهم الأطراف المسؤولة عن ذلك هم:

1.7- الإدارة العليا

تتلخص مسؤولية الإدارة العليا في النقاط الموالية [39]:

- ✓ **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهي التي توجه عملية التشخيص إلى النقاط الأساسية التي تؤثر على الاستدامة

والنمو، وهذا من خلال رؤيتهم الاستراتيجية، حيث تضمن الإدارة العليا أن التشخيص يتماشى مع الأهداف الكبرى للمؤسسة؛

- ✓ **تخصيص الموارد:** يتعين على الإدارة العليا توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لإجراء عملية التشخيص بشكل دقيق، هذا يشمل استثمار الأنظمة الحديثة لجمع البيانات وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات؛
- ✓ **اتخاذ القرارات النهائية:** بناء على نتائج عملية التشخيص، تتحمل الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة، قد تشمل هذه القرارات التغييرات في الهيكل التنظيمي، تعديل الاستراتيجيات، أو تحديد الموارد المطلوبة لتصحيح المسار.

2.7-الإدارة الوسطى

تتلخص مسؤولية الإدارة الوسطى في النقاط الموالية [40]:

- ✓ **تنفيذ التشخيص:** تقوم الإدارة الوسطى بدور تنفيذي رئيسي في عملية التشخيص بالمؤسسة، وهم المسؤولون عن تحديد الأقسام أو العمليات التي تحتاج إلى تحليل وتقييم، كما أنهم يوجهون الفرق لجمع البيانات وتحليلها بناء على أولويات محددة؛
- ✓ **متابعة الأداء والنتائج:** بعد التشخيص الأولي، تتابع الإدارة الوسطى النتائج والتقدم في التنفيذ، تقوم بتقييم ما إذا كانت الحلول التي تم اقتراحها تعمل على معالجة المشاكل المحددة، وتعد تقارير دورية تقدم للإدارة العليا؛
- ✓ **تنسيق بين الأقسام المختلفة:** تتحمل الإدارة الوسطى مسؤولية التنسيق بين الفرق المختلفة، مما يضمن جمع وتحليل البيانات بشكل شامل، فهي تعتبر الجسر الذي يربط بين قرارات الإدارة العليا وفرق العمل في الميدان.

3.7-الموظفون والفرق الميدانية

تتلخص مسؤولية الموظفون والفرق الميدانية في النقاط الموالية [41]:

- ✓ **جمع البيانات:** الموظفون في المستويات الدنيا هم المسؤولون عن جمع البيانات الدقيقة والمعلومات اليومية المتعلقة بالعمليات، هذه البيانات تعتبر أساسية في عملية التشخيص، حيث أن معلوماتهم تقدم رؤى واقعية حول الأداء الفعلي للمؤسسة؛
- ✓ **التفاعل مع المشاكل اليومية:** نظرا لأن الموظفين هم من يتعاملون مع العمليات اليومية بشكل مباشر، فإنهم يمتلكون معرفة قيمة بشأن التحديات الحقيقية التي يواجهونها، مثل مشكلات الإنتاج أو التعامل مع العملاء، والتي قد تؤثر في عملية التشخيص؛
- ✓ **تقديم التغذية الراجعة:** من خلال ملاحظاتهم، يساهم الموظفون في تقديم رؤى جديدة حول المشكلات المحتملة وحلولها، تغذيتهم الراجعة يمكن أن تحسن من فعالية عملية التشخيص إذا تم الاستماع لها بشكل دقيق.

4.7-إدارة الموارد البشرية

تتلخص مسؤولية إدارة الموارد البشرية في النقاط الموالية [42]:

- ✓ **تحليل الثقافة التنظيمية:** قسم الموارد البشرية مسؤول عن تحليل الثقافة المؤسسية والعوامل النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة، فهو يؤثر ذلك بشكل كبير على كيفية تنفيذ الموظفين للمهام اليومية، وبالتالي فإنه يعد عاملا مهما في التشخيص؛
- ✓ **تحديد احتياجات التدريب:** أحد مسؤوليات الموارد البشرية في عملية التشخيص هو تحديد المهارات والمعرفة التي يفتقر إليها الموظفون، والعمل على توفير برامج التدريب التي تساهم في رفع الكفاءة وتجاوز المشاكل المتعلقة بالأداء؛
- ✓ **إدارة التغيير:** في حالة اكتشاف مشكلات تنظيمية أو ثقافية تؤثر على الأداء، يتحمل قسم الموارد البشرية مسؤولية إدارة التغيير من خلال تحسين بيئة العمل، وتقديم استراتيجيات تحفيز فعالة.

5.7-الاستشاريون والخبراء الخارجيون

تتلخص مسؤولية إدارة الموارد البشرية في النقاط الموالية:

- ✓ **التقييم الخارجي:** في بعض الحالات، قد يكون من الضروري الاستعانة بخبراء أو استشاريين خارجيين لتقييم الوضع الحالي للمؤسسة، هؤلاء الخبراء يوفرون تحليلًا محايدا ودقيقا للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ **تقديم الحلول المتخصصة:** يقدم الاستشاريون الخارجيون حلولا تعتمد على خبراتهم الواسعة وتجاربهم في مجالات مختلفة، مما يساهم في تشخيص المشكلات بطرق مبتكرة وغير تقليدية؛
- ✓ **تحليل البيانات:** يمكن أن يساعد الخبراء في تحليل البيانات الضخمة أو المعقدة التي يصعب التعامل معها داخليا، مما يساهم في تحسين عملية التشخيص بالمؤسسة.

أسئلة التقويم الذاتي

1. ما المقصود بالتشخيص في المؤسسة الاقتصادية؟ وما أهميته في بيئة العمل المتغيرة؟
2. لماذا يصعب إعطاء تعريف واحد شامل للمؤسسة الاقتصادية؟
3. كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التشخيص؟
4. ما هي العوامل التي تؤثر على طبيعة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؟
5. ناقش مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح وتأثير البيئة الخارجية عليها.
6. في ظل التغيرات السريعة، ما هي المخاطر التي قد تواجهها مؤسسة لا تعتمد على التشخيص؟
7. كيف يسهم التشخيص في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية)؟
8. تحدث عن تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية مبينا الأبعاد المختلفة التي أخذت في الاعتبار.
9. ناقش الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية، وأثر كل منها على الأداء العام للمؤسسة.
10. وضح المقاربات المختلفة لفهم المؤسسة الاقتصادية (وحدة إنتاجية، خلية اجتماعية، مركز اتخاذ القرار، نظام)
11. ما هي الخصائص المشتركة بين المؤسسة والنظام؟ وما أهمية ذلك في تحسين الأداء التنظيمي؟
12. ما الفرق بين المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية في نظام المؤسسة الاقتصادية؟
13. قارن بين دور الإدارة العليا والإدارة الوسطى في التشخيص من حيث الطبيعة، الأهداف، والمسؤوليات؟

14. تخيل أنك مدير مؤسسة، كيف ستنظم فرق العمل بين الإدارة العليا، الموارد البشرية، والموظفين لضمان تشخيص فعال؟

15. أعط مثالا واقعيا يوضح كيف يمكن لفريق خارجي أن يحسن من دقة التشخيص داخل مؤسسة تعاني من مشكلات في الأداء.

مراجع الفصل الأول

[1]– ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر ،1998، ص:12.

[2]– عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1995، ص: 30.

[3]– عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ،2000، ص:10.

[4]– عبد السلام ابو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص: 42.

[5]– عبد الكريم بن عراب، **تسيير المنشأة**، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص: 15.

[6]– ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص: 06.

[7]– عمر صخري، **مرجع سابق**، ص: 25.

[8]– حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006، ص: 345.

[9]– علي عباس وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال مبادئ الإدارة**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2001، ص: 174.

[10]– أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 23.

[11]– محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص: 394.

[12]– عبد الستار محمد العلي، **الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات سلسلة التوريد**، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص: 148.

[13]– أحمد فريد مصطفى، **الموارد الاقتصادية**، مؤسسة شباب الجامعية، الطبعة الأولى، إسكندرية، 2006، ص: 92.

[14]– سيد الهواري، **الإدارة المالية**، مكتبة عين شمس، مصر، 1996، ص: 328.

[15]– أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 85.

[16]– جاريث جونز تشارلز هيل، **الإدارة الاستراتيجية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص: 279.

[17]– صولح سماح، **محاضرات في تشخيص المؤسسة**، جامعة بسكرة، 2016– 2017، ص: 24.

[18]– عائشة يوسف الشميلي، **الادارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص: 85.

[19]– ناديه العارف، **الإدارة الاستراتيجية ادارة الألفية الثالثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 248.

[20] –Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Publinunion, 10éme Edition, France, 2002, P:40

[21]– صولح سماح، **مرجع سابق**، ص: 66.

[22]– نظام موسى سويدان وسمير عزيز العبادي، **تسويق الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011. ص ص: 32،33.

[23]– إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي ودباس العبادي، **التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2010، ص ص: 55،56.

[24] –Argyris Chris , ***Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational*** , ***Prentice Hall*** , New Jersey ,1990, P:58

[25]– أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص: 95.

[26]– محمد نجيب، الهواري جمال، **أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية سيدي بلعباس – Enie –**، مجلة إضافات إقتصادية ، المجلد 9 العدد 1، جامعة غرداية، ص ص: 304،303.

[27]– جاريث جونز، تشارلز هيل، **مرجع سابق**، ص: 285

[28] –Argyris Chris , ***OP-CIT***, P:65

[29]– السعدي أحمد ياسين، ***إدارة الأداء وتحسين الكفاءة المؤسسية***، دار الفكر للنشر، القاهرة،2012 ، ص:78.

[30]– الزهراني محمد خليل، **تحليل *الأداء المؤسسي وتطوير الكفاءات***، المركز الأكاديمي للنشر والتوزيع، اسكندرية، 2017، ص:52.

[31] –Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance ,** Harvard Business Review, Numéro :01, London ,1992,P :77.

[32]– James McFillen and Deborah O'Neil **,** William Balzer , Glenn H. Varney, **Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach** ,vol : 13 , Issue: 2 , Journal of Change Management,Routledge, 2013 , P:224.

[33] –Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Forth Edition, Wiley, New York ,2017,P: 356.

[34]– أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 223.

[35] –Sahib Khan, Muhammad Uzair Ul Hassan, Iram Parveen, Rozita Abdul Mutalib and Masood Ahmad Khan , **An Organizational Diagnosis for Change Readiness: A Case of the Department of Special Education Government of Punjab**, Preprints , 2023,P:02, https://doi.org/10.20944/preprints202305.0926.v1

[36] –Mária Ďurišová **, Enterprise Diagnostics as Part of Company Management**, Journal of Economika, Vol :78 , Vilnius University Press, 2007 ,P :27.

[37] –Cameron, K. S., & Quinn, R. E., **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework,** 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco,2006,PP: 24 , 25.

[38] -Nebojša Janićijević,**Business Processes In Organizational Diagnosis**, Management: Journal of Contemporary Management, Issues 15 , Vol:2, serbia,2010,PP:94 ,96.

[39]- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، **الإدارة الاستراتيجية المستدامة– مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة–**، الطبعة الثالثة ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،2023 ، ص: 275.

[40]- **نفس المرجع**، ص:277.

[41] -Jean M. Hiltrop , **A diagnostic framework for building HR capability in organizations**, Journal of Strategic Change , Vol :15 , Issue 7-8, 2006,P:345.

[42]-**Idem**.

الفصل الثاني:

التشخيص الداخلي

- ❖المحور الأول: البيئة الداخلية –السياق النظري–
- ❖المحور الثاني: التشخيص الداخلي
- ❖المحور الثالث: مداخل التشخيص الداخلي للبيئة

الفصل الثاني: التشخيص الداخلي

يعتبر التشخيص الداخلي في المؤسسة الاقتصادية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها لتحليل وتقييم وضعها الحالي على مختلف الأصعدة، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة التي تضمن تحسين الأداء وزيادة الفعالية، يتضمن التشخيص الداخلي فحصًا دقيقا للموارد المتاحة، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الأداء المالي، فضلا عن تقييم العلاقات الداخلية بين الأقسام المختلفة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف، هذا التشخيص يساعد في تقديم رؤية واضحة بشأن التحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعد نقطة انطلاق هامة لوضع استراتيجيات تحسين مستدامة من خلاله، حيث يمكن للمؤسسات تحديد ما إذا كانت استراتيجياتها الحالية تلائم احتياجات السوق والمستجدات التكنولوجية، فضلا عن ذلك فهي عملية تقوم بتوفير قاعدة معلوماتية، تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، الامر الذي يعكس أهمية هذه العملية في تعزيز القدرة التكيفية للمؤسسة في مواجهة التغيرات الاقتصادية، وسيتم توضيح ذلك من خلال :

- ✓ **المحور الأول: البيئة الداخلية – السياق النظري-؛**
- ✓ **المحور الثاني: التشخيص الداخلي؛**
- ✓ **المحور الثالث: مداخل التشخيص الداخلي للبيئة.**

المحور الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية– السياق النظري-

تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية الأساس الذي يبنى عليه الأداء العام واستراتيجيات النجاح داخل المؤسسة، هذه البيئة تتضمن مجموعة من العوامل والمكونات، التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية سير العمليات الداخلية وتوجيه السياسات والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ففهم البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية يعد خطوة أساسية لضمان استدامتها وتحقيق النجاح في السوق، لأنها توفر الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات لتخطيط واستشراف المستقبل، وبالتالي وضع استراتيجيات متوافقة مع مواردها الداخلية وأهدافها طويلة المدى.

1. تعريف البيئة الداخلية

تعتبر البيئة الداخلية لأي مؤسسة أو منظمة من العوامل الأساسية التي تؤثر في أدائها ونجاحها على المدى الطويل، وقبل التطرق الى مفهوم البيئة الداخلية لابد من الإشارة الى مفهوم البيئة بصفة عامة.

تعرف البيئة على أنها:" كل ما يؤثر على الفرد أو الجماعة، ويؤثر في سلوكياتهم، ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية، غرس الميول والاستعدادات وتنميتها لدى هذا الفرد، بالتالي البيئة تنقل الفرد المبادئ والقيم التي يتبعها والتي تقوده في حياته والتي تحدد علاقته بالأخرين"[1].

تعرف كذلك البيئة على أنها:" تشمل العناصر والأنشطة التي تقع ضمن نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى المتغيرات والقوى التي تقع خارج نطاق هذه السيطرة، ولكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العمل وتطوره، وكذلك على الأهداف الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية." [2]

تعرف البيئة الداخلية على أنها:" كافة العوامل والمتغيرات سواء كانت مادية، معرفية، تنظيمية، بشرية ذات صلة وثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة"[3].

تعرف كذلك على أنها:"الخصائص الداخلية للمؤسسة، والتي تتضمن الأنظمة، الاجراءات، الرواتب، الجزاءات، وكل ظروف العمل." [4]

من جانب آخر تعرف البيئة الداخلية على أنها:" هي القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية." [5]

يتضح من التعريفات السابقة أن البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغه استراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.

وتتميز البيئة بجملة من الخصائص يتلخص مضمونها في النقاط الموالية[6]:

- ✓ **التعقيد:** البيئة تعتبر نظاما معقدًا يتضمن تفاعلات متعددة بين عناصر طبيعية واجتماعية واقتصادية، حيث أن أي تغيير في أحد العناصر قد يؤثر على العناصر الأخرى بطرق غير متوقعة، تعقيد البيئة يجعل من الصعب التنبؤ بتأثيرات بعض المتغيرات على أداء المؤسسات أو الأنظمة؛
- ✓ **الديناميكية:** البيئة متغيرة باستمرار، حيث تتغير العوامل الداخلية والخارجية بشكل مستمر نتيجة للتطورات التكنولوجية، التغيرات الاقتصادية، التغيرات الاجتماعية، أو حتى التغيرات البيئية، وهذا التغيير المستمر يتطلب من المؤسسات التكيف بشكل سريع وفعال لضمان استمراريتها؛
- ✓ **التأثير المتبادل:** البيئة تتسم بالتأثير المتبادل بين العوامل المختلفة، فعلى سبيل المثال تؤثر القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية، بينما يمكن أن تؤثر التغيرات في البيئة الخارجية على استراتيجيات العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ **التنوع:** البيئة تتكون من مجموعة واسعة من العوامل والعناصر التي تختلف حسب المجال الذي تنتمي إليه، ويشمل ذلك التنوع في العوامل الطبيعية، الاقتصادية، الثقافية، والتكنولوجية، وهذا التنوع يجعل من بيئة المؤسسة فريدة من نوعها، مع تحديات وفرص مختلفة وفقا لكل حالة؛
- ✓ **الترابط:** عناصر البيئة لا تعمل بشكل منفصل، بل هي مترابطة فيما بينها، فمثلا التغيرات في البيئة الاقتصادية قد تؤثر في البيئة التنظيمية أو في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مما يعني أن التغيير في أحد العوامل قد يمتد ليؤثر على جوانب أخرى متعددة؛
- ✓ **الاستمرارية:** البيئة تعمل بشكل مستمر ولا تتوقف، هذا يشمل التفاعلات بين العناصر المختلفة التي تستمر دون انقطاع، مما يعني أنه لا يمكن للمؤسسات إيقاف تأثير البيئة أو التحكم فيها بشكل كامل؛

- ✓ **التأثير على اتخاذ القرارات:** البيئة تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات، إذ تؤدي المتغيرات في البيئة إلى تغيير في استراتيجيات العمل أو حتى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواكبة التحديات والفرص الجديدة التي تطرأ؛
- ✓ **اللامحدودية:** البيئة تتسم باللامحدودية، حيث لا يمكن تحديد حدود دقيقة لها، فالعوامل البيئية قد تتداخل مع بيئات أخرى مما يعقد من عمليات التخطيط والتنبؤ.

2. مكونات البيئة الداخلية

البيئة الداخلية للمؤسسة تتضمن مجموعة من العوامل والعناصر التي تقع ضمن نطاق السيطرة المباشرة للإدارة وتؤثر في أدائها، استراتيجياتها، واتخاذ قراراتها، هذه المكونات تتفاعل بشكل مستمر لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وفيما يلي سيتم توضيح أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.

1.2- الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي عنصرا حيويا في المؤسسة الاقتصادية، حيث يشكل الأساس لتوزيع الأنشطة على الوحدات التنظيمية المختلفة، وتحديد مستوياتها وتدرجها، بالإضافة إلى تحديد نوعية العلاقات بين أقسامها.

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه:"البنية أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة يعكس تقسيماتها وتنظيماتها، بالإضافة إلى الوحدات الفرعية التي تنفذ مختلف الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين الأقسام المختلفة، وكذلك خطوط الاتصال وشبكات الأعمال المتداخلة فيها".[7]

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه:" الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤوليات المرتبطة بكل فرد، بالإضافة إلى أدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل التي يجب اتباعها."[8]

يتضح من التعريفين السابقين أن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي يحدد توزيع المهام والواجبات داخل المؤسسة، ويحدد العلاقات بين الأفراد والأقسام، مع توضيح خطوط السلطة

والمسؤولية، كما يحدد مستويات اتخاذ القرار والإشراف، ويظهر كيفية التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، حيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بهدف تحسين الكفاءة التنظيمية، تسهيل التواصل الداخلي، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل منظم وفعال.

يتميز الهيكل التنظيمي بمجموعه من الخصائص يتمثل أهمها في [9] :

- ✓ **التقسيم الواضح للمهام والواجبات:** يتميز الهيكل التنظيمي بتحديد دقيق للمهام والواجبات لكل وحدة تنظيمية أو فرد داخل المؤسسة، وهذا يساهم في وضوح المسؤوليات ويقلل من التداخل بين الأدوار؛
- ✓ **تحديد خطوط السلطة والمسؤولية:** يحدد الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين التنسيق واتخاذ القرارات، كما يوضح مستوى المسؤولية الذي يتحمله كل فرد أو قسم في المؤسسة؛
- ✓ **المرونة والتكيف:** الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مرنا ليتكيف مع التغيرات البيئية أو التكنولوجية، ويستطيع الاستجابة لتحديات السوق أو متطلبات العمل المتجددة؛
- ✓ **تعدد مستويات الإدارة:** يحتوي الهيكل التنظيمي على مستويات إدارية مختلفة، من القيادة العليا إلى الإدارة الوسطى ثم إلى العاملين في المستويات الدنيا، ويحدد هذا التدرج كيفية اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها؛
- ✓ **تحديد العلاقات بين الأقسام:** يحدد الهيكل التنظيمي نوعية العلاقات بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة، بما في ذلك علاقات الإشراف والتنسيق بين الوحدات المختلفة؛
- ✓ **تحقيق الكفاءة:** يعمل الهيكل التنظيمي على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق ضمان توزيع الأنشطة والموارد بشكل منطقي وفعال عبر الأقسام المختلفة؛
- ✓ **تعزيز التنسيق والتعاون:** من خلال تنظيم الأنشطة والموارد، يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛

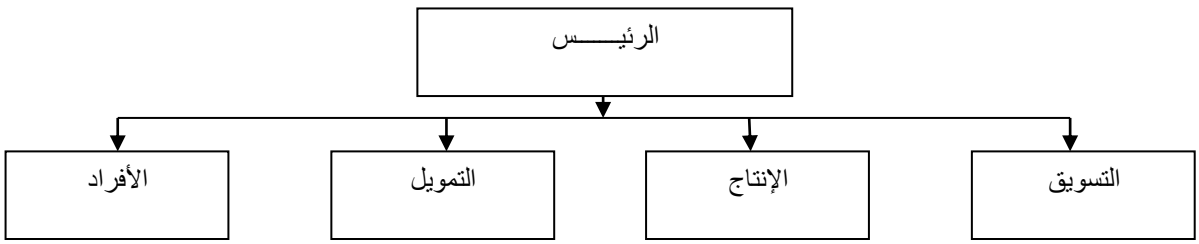
- ✓ **التخصص:** يعزز الهيكل التنظيمي التخصص داخل المؤسسة، حيث يتم تخصيص مهام محددة لكل وحدة تنظيمية أو فرد بناء على مهاراتهم وقدراتهم، مما يزيد من الإنتاجية ويعزز الخبرة داخل كل وحدة؛
- ✓ **الاستقرار والتوجيه:** يوفر الهيكل التنظيمي الاستقرار والتوجيه لأعضاء المؤسسة، حيث يعمل كإطار عمل يساعدهم في فهم أدوارهم والمسؤوليات المناطة بهم.

ويوجد العديد من الأشكال للهيكل التنظيمي يتمثل أهمها في:

- ✓ **الهيكل التنظيمي الوظيفي**

هو إطار يتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة، فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة، وإدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة، ويعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي، بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة وميزته أنه اقتصادي لأن المؤسسة لا تحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة، بل كل شيء مركزي، كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة.[10]

الشكل رقم01: يمثل الهيكل التنظيمي الوظيفي.



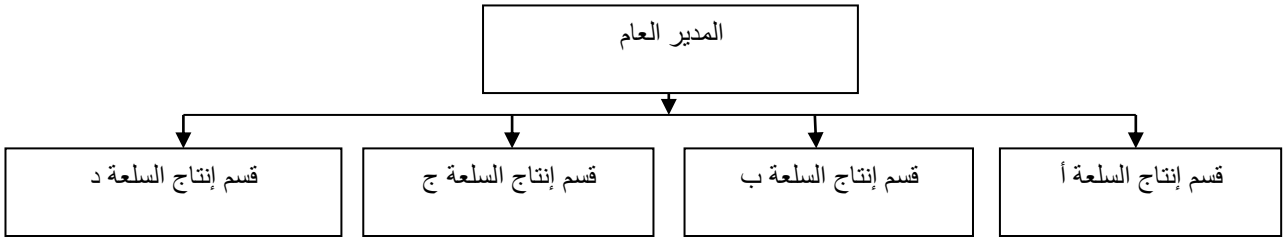
المصدر: عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدارة الجامعية، الإسكندرية،2005، ص:374.

يتضح من الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي أن الوظيفي يتميز بتقليل الازدواجية بين الأقسام، مما يعزز الكفاءة ويوفر فرصا لاكتساب مهارات وظيفية متخصصة، بالإضافة إلى الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير الحجم. ومع ذلك، يعاب عليه ببطء الاستجابة للتغيرات البيئية وضعف التنسيق الأفقي بين الأقسام، مما قد يؤثر على القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الخارجي.

✓ **الهيكل التنظيمي حسب نوع المنتج**

وفقا لهذا التقسيم، يتم تصميم الهيكل التنظيمي للإدارات بناء على نوع السلعة أو الخدمة المنتجة، حيث يتم تخصيص إدارة مستقلة لكل نوع من السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء.[11]

الشكل رقم02: يمثل نموذج التقسيم حسب نوع المنتج.



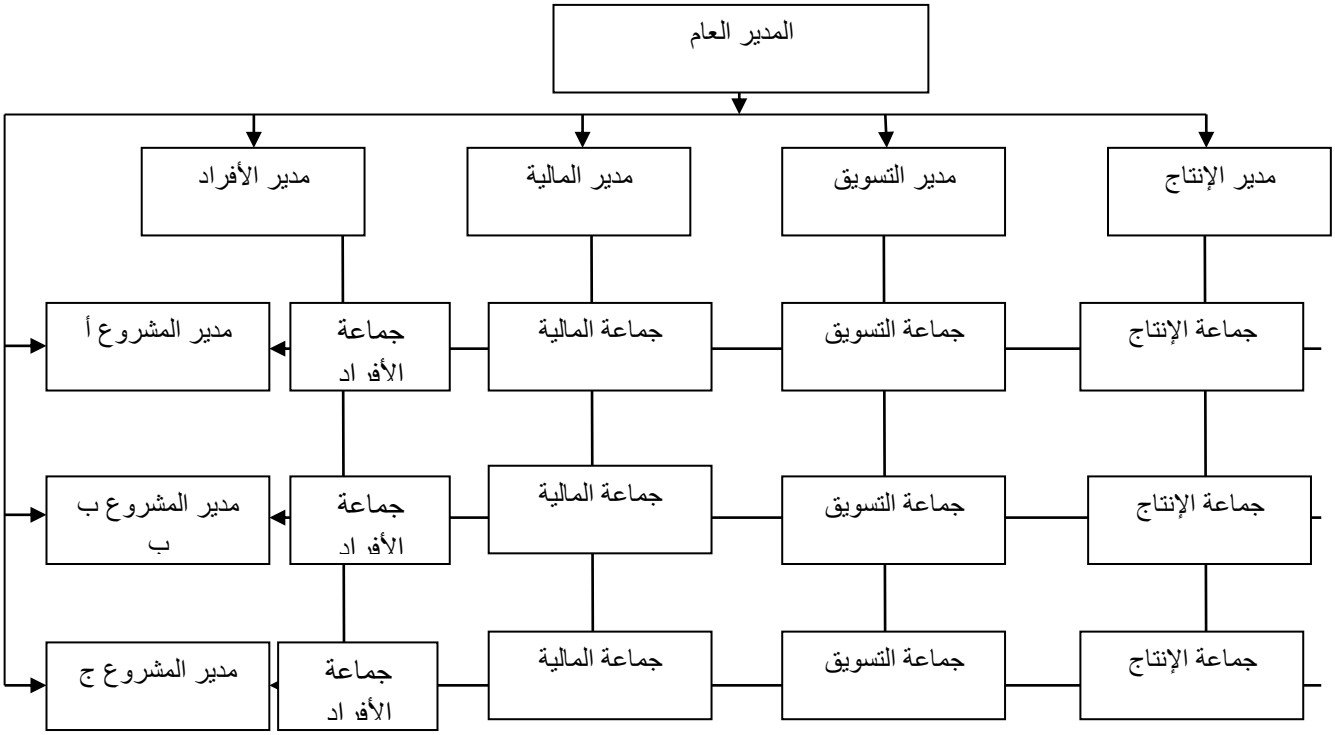
المصدر: أحمد يوسف عريقات وآخرون، **المفاهيم الإدارية الأساسية –النظرية والتطبيق–**، دار الحامد للنشر، عمان، 2011، ص: 155.

من مزايا هذا النوع أنه يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه، بالإضافة إلى التنسيق الفعال بين العمليات الإنتاجية، أما من أبرز الانتقادات الموجهة له فهي صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة.

✓ **الهيكل التنظيمي المصفوفي**

يتم تقسيم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، بينما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات جديدة تتعلق بالمشروعات التي تنفذها المؤسسة، يتم تعيين مدير خاص لكل مشروع، والذي يستعين بأفراد وخبراء متخصصين من الأقسام الرئيسية للمؤسسة، حيث يكون كل عضو في الفريق خاضعا لسلطة رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها، بالإضافة إلى خضوعه لمدير المشروع في نفس الوقت.

الشكل رقم03: يمثل الهيكل التنظيمي المصفوفي.



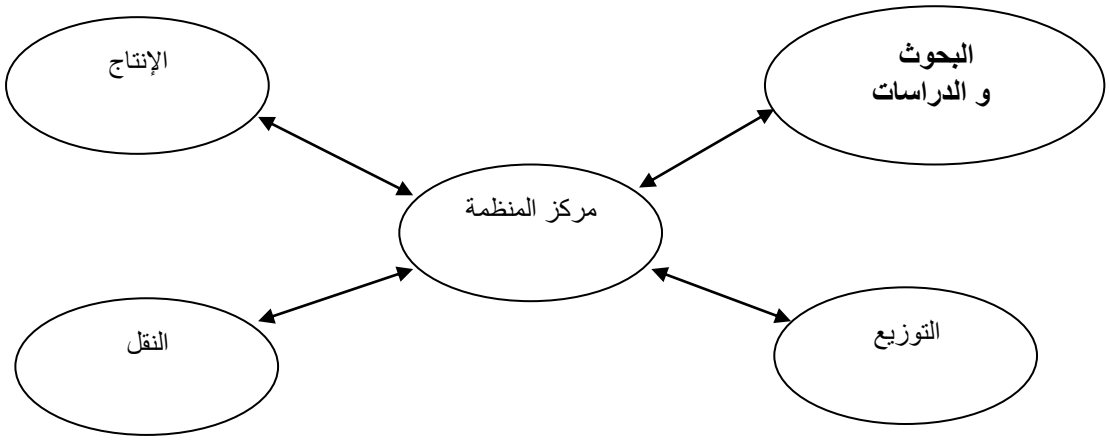
المصدر: أكرم سالمي الجنابي، الإدارة **الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين– مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة–**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر، عمان،2017، ص:168.

أهم ما يميز هذا النموذج هو تنويع الخبرات للعاملين، وسرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية مع توفير الوقت والتكلفة، أما أبرز سلبياته فتتمثل في تعدد وحدات السلطة ووجود التناقض بين العاملين نتيجة تعدد المسؤولين واتخاذ القرارات المتعددة للفرد الواحد، مما يجعل تنظيم العمل صعبًا بالنسبة للعاملين الذين يتبعون أكثر من رئيس.

- ✓ **الهيكل التنظيمي الشبكي**

نشأ هذا الهيكل نتيجة لظاهرة العولمة وما تفرضه من بيئة تنافسية تستدعي ضرورة إقامة شراكات واتحادات بين أطراف متعددة ذات مصالح مشتركة، حيث يعكس هذا الهيكل الترابط بين مجموعة من المؤسسات، ويتم تنظيمه عادة حول مؤسسة مركزية تقوم بتنسيق العمليات بين هذه المؤسسات، كما يوضح الشكل التالي.[12]

الشكل رقم:04 يمثل الهيكل التنظيمي الشبكي.

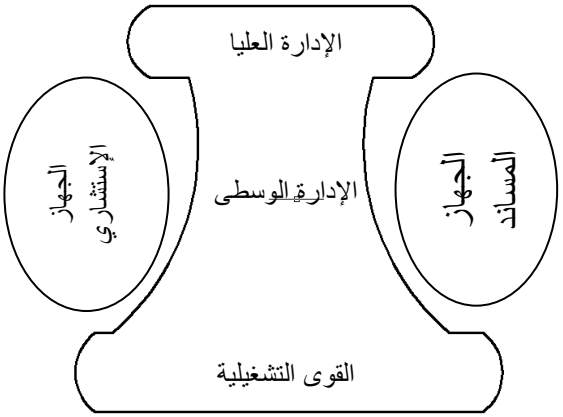


المصدر: محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص:205.

تتمثل إيجابيات الهيكل التنظيمي الشبكي في تمكينه من تطبيق فلسفة الإدارة عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يعزز القدرات التنافسية للمؤسسة، ومع ذلك يعاب عليه عدم وجود رقابة مباشرة على العقود والأعمال الخارجية من قبل المتعاقدين، كما أن هذا النموذج يزيد من المخاطر المتعلقة بالتزام المتعاقدين بتنفيذ العقود والأعمال المتفق عليها.

بالإضافة إلى النماذج السابقة، اقترح الكاتب هينري مينتزبرج نموذجا للهيكل التنظيمي يتألف من خمس مكونات رئيسية، والشكل التالي يوضح ذلك [13]:

الشكل رقم05: يمثل مكونات الهيكل التنظيمي Mintzberg Henry.



المصدر: حسين حريم، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2003، ص:130.

يتضح من الشكل أعلاه:

- ✓ **الإدارة العليا:** تمثل القمة الاستراتيجية أعلى مستوى في المؤسسة، وهي تتكون من كبار المديرين والمسؤولين التنفيذيين، وهؤلاء الأفراد يتخذون القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد، ويشرفون على الأداء العام للمؤسسة؛
- ✓ **الإدارة الوسطى:** تتكون من المديرين الذين يربطون بين القمة الاستراتيجية والعمليات اليومية في المؤسسة، وهم المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات وتنظيم العمل على المستوى المتوسط، بالإضافة إلى نقل التوجيهات بين المستويات العليا والدنيا؛
- ✓ **الأساس الفني:** يمثل الأساس الفني العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، هؤلاء الموظفون هم المسؤولون عن العمليات اليومية والتفاعل المباشر مع الإنتاج أو تقديم الخدمة، فهم يمثلون قلب المؤسسة؛
- ✓ **الدعم الفني:** يشمل هذا العنصر الأفراد أو الأقسام التي تقدم الدعم الفني والإداري للمؤسسة، وقد يشمل ذلك الأقسام المتخصصة مثل التخطيط، الدراسات، المحاسبة، الموارد البشرية، والأنظمة، فمهمتهم هي وضع القواعد والسياسات التي تنظم العمليات داخل المنظمة؛
- ✓ **وحدة الدعم:** تمثل وحدة الدعم الأفراد الذين يقدمون خدمات مساعدة لدعم الأنشطة الأساسية في المنظمة، ويمكن أن تشمل خدمات مثل الخدمات القانونية، التسويق، الاتصالات، أو تكنولوجيا المعلومات، وعلى الرغم من أن هؤلاء الموظفين لا يشاركون مباشرة في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة، إلا أنهم يعدون جزءا أساسيا من الهيكل التنظيمي.

يمكن القول أن تصميم أجزاء ومكونات الهيكل التنظيمي يتفاوت ويعتمد على أساليب وطرق متعددة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي نتاج تفاعل العديد من العوامل والمتغيرات المعقدة، حيث يستطيع المدير اختيار الهيكل التنظيمي الأنسب من بين العديد من البدائل المتاحة، نظرا لعدم وجود هيكل تنظيمي موحد يصلح لجميع المنظمات، بل يعتمد على أهداف المؤسسة، وطبيعة عملها، وظروفها البيئية، وقد أظهرت الدراسات والتجارب الميدانية أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي الأنسب، ومن أهم هذه العوامل: استراتيجية

المؤسسة، حجمها، مرحلة دورة حياتها، مدى تمركز مكان عملها، درجة التخصص المطلوبة، القدرات البشرية اللازمة، نوعية التكنولوجيا المستخدمة، الظروف البيئية المحيطة، والثقافة السائدة داخل المنظمة. [14]

2.2- الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية الأساس الذي يقوم عليه العمل داخل أي مؤسسة، فهي من العوامل الحيوية التي تحدد هويتها، وتعكس تاريخها، ورؤيتها، وأهدافها، ففهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة يمكن أن يساعد في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الأداء المؤسسي، كما يساهم في تحقيق التكيف والتفاعل مع التحديات الخارجية.

تعددت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية، ويتمثل أهمها:

تعرف الثقافة التنظيمية:" هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة، والتي قد تكون غير مكتوبة ولكن يتم الشعور بها، يساهم كل فرد في تشكيل هذه الثقافة، ويتم نقلها وتعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة." [15]

تعرف الثقافة التنظيمية:" مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية وطرق الاتصال والتقاليد والأعراف التي تسود في مؤسسة معينة، مما يمنحها تفردا وخصوصية مقارنة بالمنظمات الأخرى، ولذلك تعتبر هذه الثقافة بمثابة بصمة وهوية خاصة بالمؤسسة." [16]

يتضح من التعريفين السابقة أن الثقافة التنظيمية هي منظومة تتكون من معتقدات وقيم وعادات وأحاسيس ومشاعر وسلوكيات الأفراد، التي تنبع أساسا من المجتمع وتؤثر في المؤسسة، مما يميزها عن غيرها، تتشارك هذه الثقافة بين أعضاء المؤسسة، ويمكن تداولها ونقلها إلى الأفراد الجدد من خلال التواصل والتفاعلات الإنسانية.

وتتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص، تتمثل في: [17]

- ✓ **الثقافة كنظام مركب** :تتكون الثقافة من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة، أو حتى ثقافة المديرين؛

- ✓ **الثقافة كنظام متكامل** :تسعى الثقافة دائما إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، مما يعني أن أي تغيير يطرأ على جانب من جوانب نمط الحياة سيؤثر بشكل مباشر على باقي مكونات الثقافة؛
- ✓ **الثقافة كنظام تراكمي ومترابط** :يتم نقل الثقافة عبر الأجيال من خلال التعلم والمحاكاة، حيث يساهم كل جيل في إضافة عناصر جديدة لها، مما يساهم في نمو الثقافة وتطورها باستمرار؛
- ✓ **الثقافة كنظام متغير ومتطور** :لا يعني استمرار الثقافة أن تنتقل كما هي عبر الأجيال، بل هي في تغيير مستمر، حيث تظهر ملامح جديدة وتختفي أخرى مع مرور الوقت؛
- ✓ **الثقافة ومرونتها** :تتميز الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف والمرونة استجابة لاحتياجات الأفراد ولتتماشى مع البيئة الجغرافية والثقافية المحيطة، فضلا عن استجابتها للتغيرات داخل بيئة المؤسسة؛

ويمكن تحديد الثقافة التنظيمية وضبطها من خلال مجموعة من العوامل الأساسية التي يمكن تلخيصها كما يلي: [18]

- ✓ **حجم المؤسسة** :تعد الثقافة أحد المظاهر المرتبطة بالجماعات التنظيمية، فكلما كان حجم الجماعة صغيرا واشترك أعضاؤها في تجارب متنوعة، زاد احتمال نشوء ثقافة مشتركة، في المقابل يقل احتمال وجود ثقافة واحدة في المؤسسات الكبيرة التي تتمتع بتوزيع جغرافي ووظيفي واسع؛
- ✓ **العمر التنظيمي** :عادة ما تتمتع المؤسسات القديمة بثقافة مميزة وراسخة أكثر من المؤسسات الحديثة التي لا تزال في مراحلها الأولى من النمو والاستقلالية؛
- ✓ **التقنية التنظيمية** :تساعد التقنية في توفير أساليب مقبولة لأداء المهام داخل المؤسسة، مما يعزز من تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة، كما أن التقنية تؤثر إيجابيا على مستوى الأداء المؤسسي؛

- ✓ **التنشئة الاجتماعية** :يخضع الأفراد في المؤسسة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز القيم والمبادئ داخلهم، كلما كانت هذه العمليات نشطة، كانت الثقافة التنظيمية أقوى وأكثر رسوخا؛
- ✓ **التغيير التنظيمي** :التغير السريع في المؤسسة أو في أعضائها، مثل حركة العمل أو تباين وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية، يمكن أن يعرقل تشكيل ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة؛
- ✓ **البيئة الخارجية** :استقرار البيئة الخارجية للمؤسسة يسهم في تحقيق استقرار داخلي، مما يساعد على ظهور ثقافة مميزة تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على فعالية المؤسسة.

عندما تتابع مؤسسات الأعمال التطورات الحاصلة في بيئة عملها الخارجية، يفترض أن تكون قد استثمرت في ثقافتها التنظيمية بشكل يعزز من قدرتها التنافسية في السوق، في الواقع يتم متابعة جوانب الثقافة التنظيمية من خلال ملاحظات ومؤشرات واستبيانات توزع على مختلف الأطراف المعنية، ويهدف ذلك إلى تحديد عناصر القوة والضعف في الثقافة التنظيمية، بما يتيح للمؤسسة الاستفادة من جوانب قوتها ومعالجة نقاط الضعف، التي قد تعيق خياراتها الاستراتيجية وتنفيذها في المستقبل.

3.2- موارد المؤسسة

تعد موارد المؤسسة، سواء الملموسة أو غير الملموسة عناصر استراتيجية حيوية تشكل الأساس الذي تستند عليه اختيارات المؤسسة وأداؤها، إذا أحسن استغلال هذه الموارد بشكل كفء، فإنها تمنح المؤسسة ميزات وقدرات تمكنها من التفوق على منافسيها، نظرا لأن الموارد لا تكتسب بسهولة وتتطلب استثمارات مالية ومعنوية كبيرة، فإن المؤسسات تسعى دائما إلى تبادل وتركيز هذه الموارد لتبني ميزات تنافسية تعتمد عليها في المستقبل، تمثل الموارد مجموع ما تمتلكه المؤسسة من أصول وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية ومعرفية، مما يتيح لها تفعيل خياراتها عبر أنظمة إدارية متنوعة، بالتالي تلعب الموارد دورا أساسيا في نجاح المؤسسة واستمرارها ونموها في عالم الأعمال، ومن المهم النظر إلى الموارد في إطار أوسع يشمل الأنظمة والهياكل التنظيمية والمهارات الثقافية

للمؤسسة، بالإضافة إلى موجوداتها المنتشرة عبر الإدارات المختلفة مثل العمليات، التسويق، المالية، البحث والتطوير، وأنظمة المعلومات، مما يعزز قدرتها على تنفيذ خيارات استراتيجية فعالة.

من الضروري التفريق بين الموارد والقدرات في سياق عمل المؤسسات، فقد تمتلك هذه الأخيرة العديد من الموارد، ولكنها قد لا تكون قادرة على استغلال هذه الموارد بفعالية لتطوير القدرات، وفي نفس السياق هناك مؤسسات يمكنها تحقيق جدارات متميزة باستخدام موارد محدودة، مما يمنحها مميزات استراتيجية، بشكل عام يمكن النظر إلى موارد المؤسسة في إطارين؛ الأول يشمل الموارد الملموسة مثل الموارد المالية والمادية، بينما يشمل الثاني الموارد غير الملموسة مثل التكنولوجيا، الشهرة، الثقافة، المعرفة، بالإضافة إلى ذلك تمثل الموارد البشرية مكونا أساسيا، وتتضمن المهارات، المعرفة، القدرة على الاتصال، التعاون، والتحفيز[19]، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (01): تصنيفات موارد المؤسسة

موارد المنظمة	تصنيفها	خصائصها
موارد الملموسة	مالية	✓ تحديد قدرة المؤسسة على إجراء الاستثمارات. ✓ إمكانية استغلال الموارد بسرعة. ✓ القدرة على تأمين التمويل. ✓ تحديد إمكانيات المؤسسة في مجال الإنتاج وتأثيرها على التكاليف. ✓ القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية. ✓ القدرة على إيجاد منافذ وقنوات توزيع فعّالة.
	مادية	
موارد غير الملموسة	التكنولوجيا	✓ حقوق الملكية الفكرية. ✓ مصدر للابتكار والإبداع. ✓ تسهيل عمليات البحث والتطوير. ✓ الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية. ✓ العلاقات مع العملاء نتيجة لسمعة المنظمة. ✓ سمعة المنظمة بين الموردين الماليين وغير الماليين
	الشهرة	
	الثقافة	
	المعرفة	
موارد بشرية	المهارات	✓ الخبرة وتدريب الموظفين. ✓ المهارات المتوفرة لدى العاملين.

		✓قدرة العاملين على التكيف والمساهمة في استراتيجيات مرنة للمؤسسة. ✓تحديد مهارات العاملين الاجتماعية والجماعية. ✓قدرة المؤسسة على تحويل الموارد البشرية إلى قدرات تنظيمية. ✓التزام وولاء الموظفين، الذي يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق ميزات تنافسية.

المصدر: (بتصرف) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء. وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 299-302.

يتضح من الجدول أعلاه أن موارد المؤسسة تتنوع وتشمل مجموعة من المكونات الأساسية التي تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ عملياتها بكفاءة، حيث تشمل الموارد البشرية العاملين ذوي المهارات والخبرات، والتي تعتبر محورية في تعزيز الأداء المؤسسي، وثانيا الموارد المالية التي تمثل رأس المال والعوائد المالية، تمكن المؤسسة من تمويل أنشطتها واستثماراتها، وثالثا الموارد المادية مثل المعدات والآلات تساهم في تحسين الإنتاجية التشغيلية، فضلا عن ذلك كما تلعب الموارد التكنولوجية دورا كبيرا في تعزيز الكفاءة من خلال الأنظمة والبرمجيات الحديثة الموارد المعلوماتية، من بيانات وأدوات تحليلية، تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك تعتبر الموارد الاجتماعية مثل العلاقات مع العملاء والموردين أساسية في تعزيز التعاون وبناء شبكة دعم، أما الموارد المعرفية تشمل الخبرات والابتكارات التي تسهم في تحسين الحلول التنظيمية، وأخيرًا الموارد الزمنية التي تتعلق بإدارة الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف، هذه الموارد مجتمعة تمثل الأساس الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسة في بيئة العمل المتغيرة.

من خلال مساهمة الموارد في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فإن الحديث عن تحليل المزايا التنافسية يرتبط ارتباطا مباشرا بالموارد والقدرات التي ساهمت في تشكيل هذه المزايا، وبناء على ذلك تتجسد أهمية الموارد في النقاط التالية[20]:

- ✓ تمنح المؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها وتميزها؛

- ✓ تتيح لإدارة المؤسسة اتخاذ خيارات استراتيجية مستندة إلى هذه الموارد، مع الاستفادة المثلى منها في ظل طبيعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛
- ✓ من خلال التحديد الدقيق للموارد، تتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، مما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة وصحيحة.

4.2- القيادة الاستراتيجية

تتميز المؤسسة الفاعلة والفعالة في بيئة الأعمال الحديثة بوجود ميزة أساسية تميزها عن غيرها، وهي القيادة الاستراتيجية الديناميكية والفاعلة، حيث تعرف على أنها : " العملية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومبنية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية"[21]، و يعتبر القادة الاستراتيجيون من الموارد النادرة، لأن إعداد مثل هؤلاء القادة لا يتم بسهولة ويتطلب استثمارا كبيرًا من الموارد والجهد والوقت ، و يجب على القيادة الاستراتيجية أن تتمتع بخبرات واسعة، وأن تكون قادرة على توضيح رسالة المؤسسة وغاياتها ونقلها إلى جميع الأطراف المعنية ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتابع عمليات الإشراف والرقابة لضمان تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية بشكل سليم في مختلف المراحل، مما يجعل القيادة الاستراتيجية أمرا ضروريا وملحا لنجاح المؤسسة. [22]

والقيادة الاستراتيجية تلعب دورا محوريا في نجاح المؤسسات، إذ أنها تمثل العنصر الأساسي الذي يوجهها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وتتجسد أهميتها في النقاط التالية[23]:

- ✓ **تحديد الرؤية المستقبلية** :تساهم القيادة الاستراتيجية في صياغة رؤية واضحة ومحددة للمستقبل، مما يوجه الجهود التنظيمية ويحدد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في الأمد البعيد؛
- ✓ **اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة** :القيادة الاستراتيجية قادرة على اتخاذ قرارات مدروسة بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا يضمن أن تكون الاستراتيجيات التي يتم تبنيها فعالة ومناسبة لتحقيق الأهداف؛

- ✓ **تحقيق التميز التنافسي** :من خلال توجيه موارد المؤسسة وتنظيمها بشكل استراتيجي، تساهم القيادة في تطوير مزايا تنافسية مستدامة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية؛
- ✓ **إدارة التغيير والابتكار** :القيادة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، من خلال تبني الابتكار، وتحقيق التحول المستمر في العمليات والنماذج التشغيلي؛
- ✓ **تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم** :القائد الاستراتيجي يعزز روح الفريق والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم، وكما يعمل على تطوير مهاراتهم من خلال توفير فرص التعليم والتدريب التي تدعم استراتيجيات المؤسسة؛
- ✓ **تعزيز الاستقرار والنمو المستدام** :القيادة الاستراتيجية تساهم في خلق بيئة تنظيمية مستقرة تتيح للمؤسسة النمو المستدام، من خلال التحكم في الموارد وتوجيهها بشكل استراتيجي، حيث تحقق المؤسسة نتائج إيجابية على المدى الطويل؛
- ✓ **توجيه عمليات التنفيذ** :القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على وضع الاستراتيجيات فقط، بل تتابع أيضا تنفيذها في كافة المراحل، مما يضمن توافق العمليات اليومية مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

المحور الثاني: التشخيص الداخلي للمؤسسة

يعد التشخيص الداخلي عملية حيوية تهدف إلى تقييم وتحليل العوامل والموارد التي تؤثر على الأداء الداخلي للمؤسسة، حيث يتضمن هذا التشخيص دراسة متعمقة لكافة الجوانب التنظيمية والهيكلية، مثل الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والأنظمة الإدارية، والعمليات التشغيلية، إضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف التي قد تعرقل أو تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا بهدف توفير رؤى واضحة حول كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة التنافسية، وتحديد المجالات التي تتطلب التغيير أو التحسين.

1. مفهوم التشخيص الداخلي للمؤسسة

تعددت تعاريف التشخيص الداخلي للمؤسسة من اقتصادي لآخر، ويتمثل أهمها في:

يعرف التشخيص الداخلي على أنه: "عملية فحص وتحليل العوامل المتعلقة بوظائف وأنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى مهنة المؤسسة والكفاءات المتاحة لها، فضلا عن نظام المعلومات المعتمد فيها ".[24]

يشير التشخيص هنا إلى عملية تحليل الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة بشكل منفصل، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ومقارنتها بالمنافسين، وذلك لتقييم الموقع النسبي وتحديد التوجه الأمثل للمؤسسة.

كما يعرف على أنه:" هي العملية التي يتم من خلالها تقييم عوامل التسويق، التوزيع، البحث والتطوير، عمليات الإنتاج، الموارد الكلية والأفراد، بهدف تحديد جوانب القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة." [25]

ويعرف أيضا على أنه: "ما تفرزه المؤسسة من تشخيص لمواقع القوه ومواقع الضعف لكل مواردها وانشطتها ومكوناتها، وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمؤسسة وربطه مع نتائج عمليه تحليل البيئة الخارجية." [26]

يتضح من التعاريف السابقة أن التشخيص الداخلي للمؤسسة هو عملية منهجية تهدف إلى فحص وتحليل العوامل والموارد الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة، و يتضمن ذلك تقييم الأنشطة الاستراتيجية المختلفة مثل التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، وهيكل المنظمة، والموارد البشرية، ونظام المعلومات، و الهدف من هذه العملية هو تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من خلال مقارنة الأداء مع المعايير أو المنافسين، مما يوفر أساسا لتوجيه القرارات الاستراتيجية المستقبلية وتحقيق التحسينات اللازمة في العمليات والأنظمة داخل المؤسسة.

ويتميز التشخيص الداخلي للمؤسسة بجملة من الخصائص تتمثل في[27]:

- ✓ **التحليل الشامل:** التشخيص الداخلي يتسم بالشمولية حيث يشمل تحليل جميع الجوانب الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك الموارد البشرية، العمليات الإنتاجية، أنظمة المعلومات، التسويق،

والبحث والتطوير، وهذه التحليلات المتكاملة تساهم في تقديم رؤية واضحة ودقيقة عن وضع المؤسسة الداخلي؛

- ✓ **التركيز على الأداء الداخلي:** يتوجه التشخيص الداخلي إلى تقييم أداء المؤسسة على مستوى العمليات الداخلية، مما يساهم في تحديد مدى كفاءة الموارد والأنظمة المعتمدة داخل المؤسسة الامر الذي يتيح لها فحص الفعالية التشغيلية للموارد والأنشطة التي تديرها؛
- ✓ **مقارنة الأداء:** يعد التشخيص الداخلي عملية مقارنة مستمرة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والمعايير المحددة أو معايير السوق أو المنافسين، وهذه المقارنة تساعد في تحديد الفجوات والفرص لتحسين الأداء؛
- ✓ **تحديد نقاط القوة والضعف:** من خلال التشخيص الداخلي، يمكن تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وتستطيع الاستفادة منها، بالإضافة إلى نقاط الضعف التي يجب معالجتها لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ **توجيه القرارات الاستراتيجية:** التشخيص الداخلي يقدم قاعدة بيانات موضوعية تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، وهذا بناء على نتائج التشخيص، يمكن تحديد السياسات والبرامج التي يجب تطبيقها لتحسين العمليات الداخلية؛
- ✓ **المرونة والقدرة على التكيف:** تتسم عملية التشخيص الداخلي بالمرونة، حيث يمكن تطبيقها على مختلف أقسام وأنشطة المؤسسة، وكما يمكن تعديلها لتتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ✓ **دعم التفاعل بين الأقسام:** التشخيص الداخلي يعزز من التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، حيث يتم تبادل المعلومات والنتائج بين الإدارات المختلفة، وهذا يعزز الفهم المتبادل ويزيد من التعاون بين فرق العمل المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

2. أهمية التشخيص الداخلي للبيئة

تعتبر أسس التشخيص الداخلي من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة، وفيما يلي أهم الأسس التي يقوم عليها[28]:

- ✓ تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط؛
- ✓ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق لتدعيمها في المستقبل، مما يعزز قدرة المؤسسة على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر؛
- ✓ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمي، بهدف التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- ✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف الناتجة عن التشخيص الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر الناتجة عن التشخيص الخارجي، مما يساعد في زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

3. أسس التشخيص الداخلي للبيئة

تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة يعتمد على مجموعة من الأسس التي تساعد في فهم وتحليل العوامل التي تؤثر في الأداء الداخلي لها، ويتلخص مضمونها في: [29]

- ✓ التطور التاريخي للمؤسسة والأحداث الرئيسية التي تؤثر في مكانتها ومستقبلها؛
- ✓ المناخ التنظيمي وخصائصه؛
- ✓ التنظيم الإداري للمؤسسة، ويشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية، بالإضافة إلى الأنظمة والأدلة التي تعمل بموجبها؛
- ✓ الوضع المالي والاستثماري والنتائج المالية التي حققتها المؤسسة؛

- ✓ الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها؛
- ✓ أنواع واتجاهات الأسواق، وخصائص المنافسين والعملاء، بالإضافة إلى مواقفهم تجاه المؤسسة؛
- ✓ مصادر وخصائص المصادر التي تلبية احتياجات المؤسسة من المقاولين والموردين والاستشاريين وغيرهم؛
- ✓ السياسات والقواعد التي تنظم العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ الجهود التسويقية والترويجية التي تقوم بها المؤسسة؛
- ✓ نظم المعلومات ومستوى ميكنة أنظمة العمل في المؤسسة.

4. مراحل التشخيص الداخلي للبيئة

هدف التشخيص الداخلي لبيئة المؤسسة هو تحديد أسباب القوة أو الضعف داخلها، وبناء على ذلك يمكن فهم قدراتها المتاحة حاليا، ولإجراء التشخيص الداخلي يتم اتباع الخطوات التالية[30]:

1.4- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي في تحديد البيانات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بكل إدارة أو قسم أو وحدة معينة، حيث تعرض هذه البيانات في شكل قائمة منظمة لتغطية كافة الجوانب ذات الصلة بالبيئة الداخلية، بعد ذلك يقوم المديرون المعنيون بتقديم المعلومات اللازمة في تقارير رسمية، لضمان تغطية كاملة لكل البيانات المطلوبة وتوفير رؤية شاملة للأداء الداخلي؛

2.4- اكتشاف نقاط القوه نقاط الضعف لدى المؤسسة

بعد جمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي، يتم التعرف على نقاط القوة والضعف من خلال عقد اجتماعات يشارك فيها جميع المديرين المعنيين بتقييم الأداء الداخلي، وفي هذه الاجتماعات يتم مناقشة البيانات والاتجاهات الخاصة بكل مدير لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة الأداء مع المنافسين وربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يتم

استخدام النسب والمؤشرات، بالإضافة إلى أسلوب المراجعة الإدارية، لاكتشاف وتحليل نقاط القوة في الأداء؛

3.4- تحليل نقاط القوه نقاط الضعف

إن التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة يسمح بتحديد مدى أهميتها الاستراتيجية، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في الاستراتيجية التي ستتبعها، وتتمثل نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة في الآتي: [31]

- ✓ مجالات القوة الداخلية: هي العوامل المتاحة في المؤسسة التي تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء وتطوير العمل، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متميزة، تمكن هذه العوامل المؤسسة من تعزيز قدراتها وزيادة كفاءتها من خلال استخدام المهارات والخبرات العالية، و تتجسد عناصر القوة في المؤسسة في مهارات القيادة الإدارية، وكفاءة الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمادية، بالإضافة إلى فعالية نظم المعلومات، كما تشمل القدرة العالية على التنافس، السمعة القوية، فوجود مخرجات نوعية تلبي متطلبات المجتمع وسوق الأعمال المعاصر، وتواكب خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعي يمنح المؤسسة البقاء و الاستمرار ؛
- ✓ مجالات الضعف الداخلي: يشير ذلك إلى انخفاض مستوى أداء المؤسسة، ويشمل ضعفا في مهارات القيادة الإدارية، وتدنيا في الموارد المالية والبشرية والمادية، بالإضافة إلى انخفاض في إمكانيات هذه الموارد، كما يتضمن فشلا في نظم المعلومات، وانعدام الاتصال الفعال مع المجتمع والمؤسسات الأخرى، وضبابية في الهيكل التنظيمي، وعدم القدرة على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، لذلك يجب على الإدارات العليا في المؤسسة أن تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وأن تكون قادرة على إدراك وتشخيص مجالات الضعف وتحديدها بدقة، بهدف تقليل آثارها السلبية وتجاوز أضرارها، و كما ينبغي لها أن تعمل بجدية على تعزيز مجالات القوة في المؤسسة؛

ويتوجب على مدير المؤسسة عند تحليل نقاط القوة والضعف الاعتماد على طرق تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال اتباع استراتيجيات تضمن الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويكون ذلك من خلال: [32]

- الطريقة الأولى: تتمثل في إعادة تكييف وتخفيض الموارد لتعزيز مجالات معينة داخل المؤسسة، مع تخصيص الإدارة للموارد بنفس الطريقة التي يتبعها المنافسون، مما يمنع حدوث أي تغيير في المركز التنافسي، وبالتالي يجب أن تتركز هذه الموارد في المجالات التي تتوافر فيها عوامل النجاح الرئيسية، لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة استراتيجية؛
- الطريقة الثانية: تعتمد على استغلال الفروق الموجودة بين المؤسسة ومنافسيها، على سبيل المثال يمكن للمؤسسة استخدام التكنولوجيا المتطورة أو شبكة مبيعات المنتجات التي لا تتنافس بشكل مباشر مع منتجات المنافسين، مما يوفر لها ميزة تنافسية؛
- الطريقة الثالثة: تستخدم عندما يكون من الصعب إزاحة منافس يعمل في صناعة راسخة، في هذه الحالة يكون من الضروري اتباع نهج غير تقليدي، بهدف إفساد عوامل النجاح الرئيسية التي اعتمد عليها المنافس لتحقيق ميزته التنافسية؛
- الطريقة الرابعة: ويتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي تفتح أسواقا جديدة أو تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة.

وقد حدد فريق من الاقتصاديين أنه لكي تتمكن المؤسسة من إجراء تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف الداخلية، حيث يجب عليها جمع بيانات تتعلق بالأهداف التنافسية، الاستراتيجية، وأنماط الاستجابة، وقد أظهرت دراسات أخرى تهدف إلى فهم كيفية تحديث المديرين لنقاط القوة والضعف في المؤسسة، لكن الاختلاف يكمن في العوامل التي يتم فحصها والمعايير المعتمدة في التقييم، في حين أن نقاط القوة تكون معروفة نسبيا وتعتمد على البيانات التاريخية، فإن نقاط الضعف عادة ما تكون أقل وضوحا وتفتقر إلى البيانات الكافية، وتشير العديد من الدراسات إلى أنه عند إجراء التشخيص الداخلي، يتعين على المديرين القيام بما يلي[33]:

- ✓ أن يساعد التقييم في إنجاز المهام بشكل أكثر فعالية؛

- ✓ أن يحددوا مجالات للفحص تتناسب مع مسؤوليات وصلاحيات كل مدير؛
- ✓ أن يحددوا معايير واضحة لتوفير إطار مشترك للفحص؛
- ✓ أن يفهموا الاختلافات ويستفيدوا من نقاط القوة والضعف التي تم تشخيصها؛
- ✓ أن يدركوا الأهمية الاستراتيجية المرتبطة بتحديد هذه الخصائص.

المحور الثالث: مداخل التشخيص الداخلي البيئي للمؤسسة

هناك العديد من المداخل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن أهمها:

1. مدخل التشخيص المستند الى الموارد

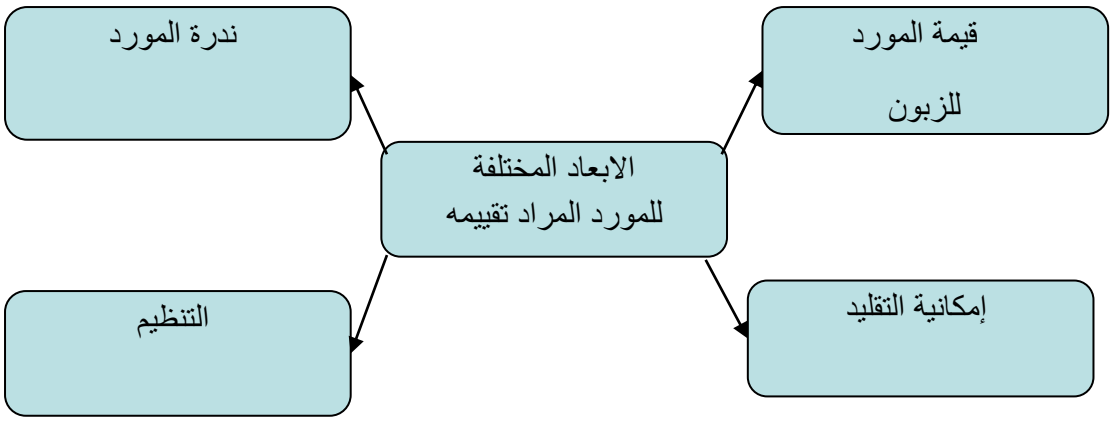
تستند فلسفة هذا المدخل لتحليل موارد المؤسسة إلى أن هذه الموارد تشكل الأساس في بناء القدرات والجدارات، وبالتالي تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة، و يفترض أن يكون تحليل الموارد أولوية كبيرة، ليس فقط لفهم هذه الموارد، ولكن أيضا لربطها بالاستراتيجيات المعتمدة في التشخيص، هذا المدخل يهدف إلى توجيه اهتمام الإدارة إلى أهمية الموارد، خاصة النادرة التي يصعب تقليدها، في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، حيث أن جوهر هذا المدخل ينقل التركيز على الجوانب الذاتية للمؤسسة، الأمر الذي جعل من هذا المدخل يركز على الموارد ويبين الأهمية الرئيسية والمركزية في تحقيق سبق تنافسي ونتائج أفضل في الاداء.

والاتجاهات الحديثة في هذا المدخل تشدد على ضرورة توجيه التحليل نحو الموارد المتفردة التي تمتلكها المؤسسة، مثل الموارد المعرفية ورأس المال، وفي الواقع يمكن أن يتم تحليل الموارد وفقًا لهذا المدخل على مستويين: الأول تحليل شامل لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأنواعها، الثاني تحليل مركز ومتابعة مستمرة للموارد التي تمثل أهمية حديثة، والتي تشكل الوسائل الأساسية لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة[34].

ومن أبرز نماذج هذا المدخل هو نموذج فاريو، الذي يعد أداة تحليل استراتيجية تهدف إلى الكشف عن الموارد والقدرات داخل المؤسسات من أجل تعزيز التنافسية، ويعتمد هذا التحليل على

الافتراض القائل بأن امتلاك المؤسسة لموارد ذات قيمة نادرة وصعوبة تقليدها، وتنظيم المؤسسة لاستثمار هذه الموارد، يمكن أن يشكل مصدرا لميزة تنافسية مستدامة[35].

الشكل رقم 06: أبعاد موارد المؤسسة حسب VARIO



المصدر: من اعداد الباحثة.

ومن الشكل السابق، تتضح أهم التساؤلات الرئيسية في تحليل **VARIO** لتحديد المضامين التنافسية لكل مورد من مورد المؤسسة[36]:

الجدول رقم 02: يوضح التساؤلات الرئيسية في تحليل VARIO

صفة المورد	التساؤلات
ذات قيمة	– تؤثر الموارد في زيادة الايرادات أو في تخفيض التكاليف او الاستفادة من الاثنين؟
الندرة	– إذا لم تكن الموارد نادرة عندها يتوقع أن تسود آليات المنافسة التامة؛ – لا توجد ميزه تنافسية ولا توجد أرباح أعلى من الارباح الاعتيادية؛ – على الرغم من أن الموارد تمتلك من قبل بعض المؤسسات ،غير أنها قد تكون نادرة بما فيه الكفاية.
التقليد	–إذا كانت موارد المؤسسة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين، عندها تستطيع الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة طويلة.
التنظيم	–يتعين وجود التناغم بين الهيكل التنظيمي وآليات الرقابة، تحفيز الافراد

	ومنحهم القدرة على استثمار موارد المؤسسة. – يجب أن تتكامل آليات الرقابة وهيكل المؤسسة، مواردها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهاش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص: 167.

يتضح من الجدول أعلاه أن إطار عمل نموذج (Vario)يتيح الجمع بين المسائل المتعلقة بالقيمة والندرة والقابلية للتقليد والتنظيم في إطار واحد، وهذا يساعد في فهم المزايا المحتملة المرتبطة بالاستفادة من أي مورد أو قدرة للمؤسسة، كما يمكن من خلاله توضيح العلاقة بين إطار عمل (Vario) ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول الاتي:

الجدول رقم 03: إطار عمل نموذج Vario

هل المورد أو القدرة					
ذات قيمة؟	**نادرة؟**	**مكلفة التقليد؟**	**مستغلة من طرف المنظمة**	**آثار تنافسية**	**القوة أو الضعف**
لا	–	–	لا	عيب تنافسي	**ضعف**
نعم	لا	–		تكافؤ تنافسي	**قوة**
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	**القوة والكفاءة المميزة**
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة	**القوة والكفاءة المميزة المستدامة**

المصدر: بن سترة أمال. شيشة نوال، **أداة Vrio ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة –دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال–**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد2، جامعة المسيلة، 2021، ص:187.

يتضح من الجدول أعلاه انه إذا كان: [37]

✓ إذا كانت الموارد أو القدرات التي تتحكم بها المؤسسة لا تمثل قيمة، فلن تتمكن من اختيار أو تنفيذ استراتيجية تمكنها من استغلال الفرص البيئية أو مواجهة تهديداتها، علاوة على ذلك فإن استغلال المؤسسة لهذه الموارد قد يؤدي إلى زيادة التكاليف أو تقليص الإيرادات، مما يجعلها تمثل نقطة ضعف، لذا يجب على المؤسسة معالجة هذه النقاط السلبية أو تجنب هذه الموارد

والقدرات عند اختيار أو تنفيذ الاستراتيجيات، وإذا استمرت المؤسسة في استخدام هذه الأنواع من الموارد والقدرات، فمن المتوقع أن تجد نفسها في وضع تنافسي أقل مقارنة بتلك المؤسسات التي لا تمتلك أو لا تستخدم هذه الموارد؛

- ✓ إذا كانت الموارد أو القدرات ذات قيمة ولكنها ليست نادرة، فإن استغلالها في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية سيؤدي إلى تحقيق تكافؤ تنافسي، رغم أن استغلال هذا النوع من الموارد لا يخلق ميزة تنافسية دائمة، فإن الفشل في استغلالها قد يضع المؤسسة في موقف تنافسي ضعيف لذلك، يمكن اعتبار الموارد والقدرات القيمة والنادرة نقطة قوة تنظيمية، أما إذا كانت الموارد أو القدرات قيمة ونادرة وصعب تقليدها، فإن استغلالها سيخلق ميزة تنافسية مستدامة، في هذه الحالات، تواجه المنافسة تحديا كبيرا، من حيث تكلفة تقليد الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة الناجحة، و يمكن أن تكون هذه الميزة التنافسية ناتجة عن ظروف تاريخية فريدة أو غموض حول الموارد والقدرات التي يجب تقليدها، بالإضافة إلى التعقيد الاجتماعي أو مزايا براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ إذا كان المورد أو القدرة قيمة ونادرة ولكن لا تتطلب تكلفة عالية للتقليد، فإنها ستوفر ميزة تنافسية مؤقتة للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تمتلك مثل هذه الموارد تكون في وضع متميز للحصول على ميزة المبادر الأول، لأنها هي الأولى في استغلال تلك الموارد أو القدرات، ومع ذلك بمجرد أن تتمكن المؤسسات المنافسة من تقليد تلك الموارد دون عقبات، فإنها ستكون قادرة على تطوير وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية بشكل فعال، في هذه الحالة يمكن اعتبار هذا النوع من الموارد أو القدرات قوة تنظيمية وكفاءة متميزة، ويمكن القول بأن التحليل المستند للموارد يفيد في تحديد قائمه بالموارد التي تمتلك قدرات وكفايات جوهرية للعمل، وتعتبر تقييم الموارد التي تشكل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة أو تعتبر نقاط ضعف يمكن أن تساهم في تراجع وتعثر عمل المؤسسة.

وفقا لنموذج فاريو، تم اقتراح مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في موارد المؤسسة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بـ[38]:

- ✓ ذو قيمة؛ هل يقدم للعميل قيمة وميزة تنافسية؟
- ✓ أن يتصف بالندرة؛ هل باستطاعة المنافسين الاخرين الحصول على نفس المورد؟
- ✓ لا يمكن تقليد المورد من قبل المنافسين الاخرين، أو هل تعتبر تكاليف التقليد باهظة؟
- ✓ التنظيم؛ هل لدى المؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بفعالية؟

فتشخيص موارد المؤسسة ومعرفة قيمتها يتحدد من خلال النقاط الموالية[39]:

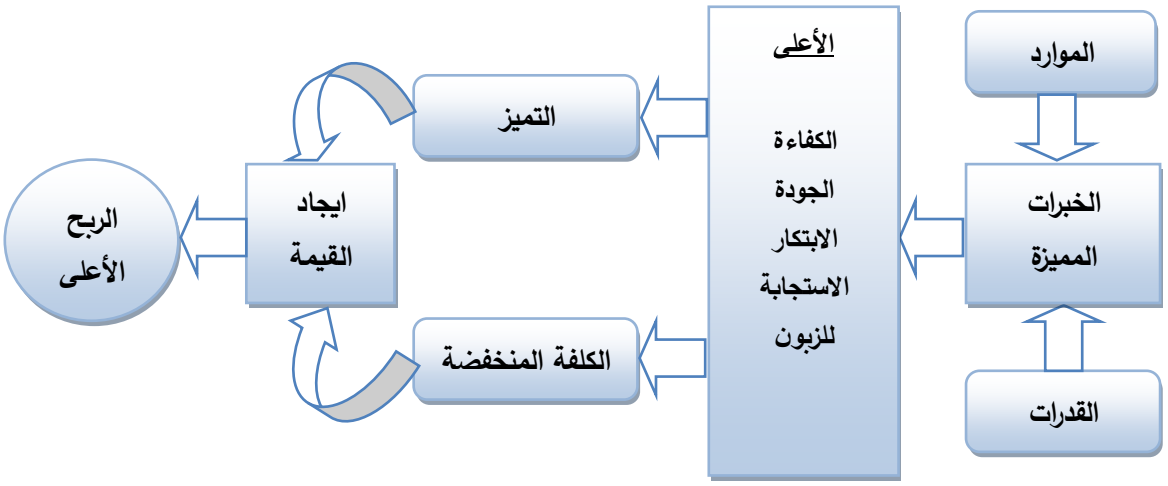
- ✓ عدم قابلية التقليد: بمعنى صعوبة تقليد الموارد من طرف المنافسين، خاصة إذا كان المورد فريد ماديا؛ أو ناتج عن أنشطة متطورة تتبع مسارا مستقلا، فضلا عن كونه غامضا يصعب تقليده؛
- ✓ قابلية الاستمرار: المقصود به ن قيمة المورد عالية يصعب انخفاضها بسرعة؛
- ✓ ملائمه المورد لمن يستحوذ على قيمته سواء كانت مؤسسة، مستهلك، موزع؛
- ✓ قابلية الاستبدال المقصود التى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف؛
- ✓ تفوق تنافسي: يشير الى البحث عن مدى تعلق المورد بصوره أفضل بالمنافسين.

بالتالي، يتم تشخيص كل مورد من موارد المؤسسة بناء على تحديد قيمته، ندرته، قابليته للتقليد وتنظيمه، فكلما كانت الإجابات المتعلقة بهذه العوامل بنعم، فإن ذلك يعكس نقطة قوة وقدرة متميزة للمؤسسة، و يعد المورد في هذه الحالة عنصرا استراتيجيا يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة إذا اختلف بشكل ملموس عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة، و تعتبر موارد المؤسسة قوه متفردة تسمح لها بتحقيق الكفاءة العالية، الجودة والابتكار العالي، والاستجابة العالية للزبون، حيث بواسطتها ،يمكن تحقيق ميزة تنافسية أعلى من منافسيها، وبذلك تحقيق ربح أعلى من المعدل العام للربح في مجال الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، ويستند هذا المدخل على ركائز أساسية تتمثل في[40]:

- ✓ يتم تحديد أداء المؤسسة بناء على مواردها، وليس بناء على نوع أو شكل السوق؛
- ✓ تختلف المؤسسات الموجودة في السوق وتكون غير متجانسة، وذلك نتيجة لاختلاف مواردها وكفاءاتها؛
- ✓ تشكيل الموارد بالنسبة للمؤسسة يتطلب وقتا؛

- ✓ العديد من أصول المؤسسة تعتبر أصول حرجة غير قابلة للبيع؛
- ✓ تسعى المؤسسة الى تطوير مواردها غير المادية من خلال نظرتها الديناميكية.

الشكل رقم (07): تشخيص الموارد والقدرات المميزة



المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، **الإدارة الاستراتيجية – نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة –**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص: 201.

يتضح من الشكل أعلاه أن تشخيص الموارد والقدرات والخبرات هو عملية تحليلية تهدف إلى تقييم الموارد المتاحة وتحديد القدرات التي تمتلكها الأفراد أو المؤسسات، بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة عبر التدريب والتكوين، و يشمل تشخيص الموارد تقييم الموارد البشرية من مهارات وخبرات، والموارد المادية مثل الأدوات والمعدات، والموارد التقنية مثل البرمجيات والأنظمة، بالإضافة إلى الموارد المعرفية، أما القدرات فتشير إلى القدرة على استخدام هذه الموارد بفعالية وكفاءة، مثل القدرات التشغيلية والتكنولوجية والتنظيمية والاستراتيجية، في حين أن الخبرات تتعلق بالمعرفة العملية المكتسبة عبر التجربة، سواء كانت فنية، إدارية، أو بحثية، و يهدف تشخيص هذه العناصر إلى تحليل الوضع الحالي بالمؤسسة وتحديد الفجوات بين الموارد والقدرات والخبرات المتاحة والأهداف المرجوة، مما يساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتخطيط استراتيجيات التحسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. مدخل سلسلة القيمة

سلسلة القيمة هي مفهوم طوره الباحث مايكل بورتر في كتابه الشهير "الميزة التنافسية" ، حيث تعتبر أداة استراتيجية تهدف إلى تحليل الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة التي تساهم في خلق القيمة للمنتج النهائي، و هذه الأنشطة تتوزع بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة التي تعمل معا لتحقيق التفوق التنافسي، حيث تشكل سلسلة القيمة عنصرا مهما في فهم كيفية تحسين العمليات داخل المؤسسة لضمان التفوق على المنافسين في السوق ، وبناء على ذلك يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وفقا لهذا المدخل يتم تصنيف هذه الأنشطة ضمن سلسلة تتكون من تسع فئات تشمل مجموعتين أساسيتين:

✓ **الأنشطة الأولية أو الأساسية**

هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي الى التشكيل المادي للمنتوج أو الخدمة، وهي ترتبط بشكل مباشر بخلق القيمة للمنتج النهائي، وتتمثل هذه الأنشطة في خمس فئات رئيسية كما حددها بورتر وتتضمن[41]:

- **الامدادات الداخلية أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية:** تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على المواد الخام، تخزينها، نقلها، وتهيئتها للاستخدام في عملية الإنتاج، فضلا عن ذلك قد تشمل هذه الأنشطة التعامل مع الموردين، تنظيم المخزون، وتوزيع المواد على الأقسام المختلفة في المؤسسة؛
- **الامدادات اللوجستية الخارجية:** تشمل الأنشطة التي تهتم بتخزين المنتج النهائي وتوزيعه على العملاء، وتتضمن أنشطة الشحن، التخزين، النقل، والتوزيع، حيث يمكن للمؤسسة تحسين هذه الأنشطة لتقليل تكاليف النقل وتحقيق أفضل وصول للمنتج إلى السوق وفق جدول الطلبيات وبالوقت المحدد؛

- **التسويق والمبيعات:** تشمل الأنشطة المتعلقة بتسويق المنتج وجذب العملاء؛ وتتضمن الإعلانات، العلاقات العامة، المبيعات المباشرة، وتحديد استراتيجيات التسعير، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تعزيز الطلب على المنتج وزيادة المبيعات؛
- **الخدمات** :تتعلق بالخدمات التي يتم تقديمها بعد بيع المنتج، مثل خدمات ما بعد البيع، الدعم الفني، والصيانة، وتساعد هذه الأنشطة في تحسين رضا العملاء والحفاظ عليهم على المدى الطويل؛
- **العمليات:** تتعلق بالأنشطة التي تحول المواد الخام إلى منتج نهائي، حيث تشمل هذه الأنشطة التصنيع، التجميع، التعبئة، وضبط الجودة، كذلك تحسين هذه الأنشطة يساعد في تقليل التكاليف وزيادة كفاءة الإنتاج.

❖ **الأنشطة المساندة**

الأنشطة الداعمة هي الأنشطة التي لا تساهم مباشرة في إضافة قيمة للمنتج، ولكنها تساهم في تعزيز كفاءة الأنشطة الرئيسية وتوفير بيئة مواتية له، وتشمل هذه الأنشطة أربع فئات أساسية: 42

- ✓ **البنية التحتية للمؤسسة:** تشمل الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، التخطيط الاستراتيجي، المالية، المحاسبة، والعلاقات الحكومية، وتساهم هذه الأنشطة في تنظيم وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة بكفاءة؛
- ✓ **ادارة الموارد البشرية:** تشمل الأنشطة المتعلقة بتوظيف، تدريب، وتطوير الموظفين، حيث تلعب هذه الأنشطة دورا كبيرا في ضمان المؤسسة امتلاك مهارات وكفاءات بشرية قادرة على تنفيذ الأنشطة الرئيسية بشكل فعال؛
- ✓ **التطوير التكنولوجي:** يتعلق بالأنشطة التي تهدف إلى تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، حيث يشمل البحث والتطوير، تحسين نظم المعلومات، وأتمتة العمليات، ويعد الابتكار التكنولوجي من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنافسي.

✓ **التجهيزات** تشمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المواد الخام، الآلات، والمعدات، والخدمات التي تدعم الأنشطة الرئيسية، وتهدف هذه الأنشطة إلى تأمين الموارد المطلوبة بأفضل الأسعار وأعلى جودة، والشكل الموالي يوضح سلسله القيمة:

الشكل رقم (08): مدخل سلسلة القيمة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل –**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 319.

ويعتبر مدخل التشخيص الداخلي من خلال سلسلة القيمة إحدى الأدوات التي يمكن استخدامها لفحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، حيث يتم تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة وفقا لهذا المدخل من خلال الخطوات التالية[43]:

✓ تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة؛ يعني وصف الأنشطة المختلفة التي تشكل عملية إنتاج هذا المنتج أو تقديم هذه الخدمة؛

✓ تتمثل العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات في مدى التأثير المتبادل بين طريقة تنفيذ أحد أنشطة سلسلة القيمة وبين التكلفة الناتجة عن أداء أي نشاط آخر، ويعكس هذا الارتباط أهمية التنسيق بين الأنشطة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية، ولهذا السبب يمكن أن يكون الفارق في تحقيق الميزة التنافسية داخل السوق ناتجا جزئيا عن اختلاف الطرق التي يتم بها تنفيذ نفس النشاط بين المؤسسات المتنافسة؛

- ✓ يتم فحص العلاقة المحتملة للتناغم بين منتجات المؤسسة أو وحداتها الاستراتيجية من خلال تحليل سلسلة القيمة، ويشير ذلك إلى أن كل عنصر من عناصر القيمة، مثل الإعلان أو الإنتاج، لا يقتصر فقط على تحقيق اقتصاديات الحجم، بل يمكن أن يحقق أيضا اقتصاديات النطاق من خلال الأنشطة المشتركة، وتتحقق اقتصاديات النطاق عندما تشمل سلاسل القيمة نشاطين مختلفين يستخدمان نفس الموارد أو الأنشطة المشتركة، مثل الاعتماد على نفس قنوات التوزيع أو استخدام تقنيات إنتاج مشتركة بين الأنشطة المختلفة.

3. التشخيص الوظيفي

مدخل التشخيص الوظيفي هو أحد الأساليب الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لتحليل قدراتها الداخلية من خلال دراسة وظائفها وأدائها في مختلف المجالات، ويتطلع هذا المدخل إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة بهدف تحسين الأداء العام وتوجيه القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل، حيث يعتمد التشخيص الوظيفي على تقييم الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، والبحث والتطوير، لتحديد الكفاءات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ووفقا لهذا المدخل فان تشخيص البيئة الداخلية يقوم على اساس فحص الاداء الماضي للمؤسسة لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الاداء الايجابي او السلبي، بمعنى تحديد العوامل التي ساعدت على تحقيق اداء متميز او ضعيف في مجالات سواء تسويقية ، إنتاجية، إدارية و مالية، فتحليل الاداء الماضي للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد في استكشاف العوامل الاستراتيجية الداخلية، من ناحيه أخرى فان تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا يركز على ظروف الصناعة واتجاهات ومقارنات المنافسين، وتجدر الإشارة الى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية الى الأنشطة أو الوظائف التي يجب ن ترتكز عليها القرارات الإستراتيجية ،ويتمثل أهمها في[44]:

- ✓**تشخيص الوظيفة الإنتاجية:** عند تشخيص هذه الوظيفة يتم التركيز على:
  - ➢مدى توفر المواد الخام وكذلك التكلفة؛

- علاقة المؤسسة بالموردين، في ظل الاعتماد على أنظمه الرقابة، على المخزون ومعدل دوران المخزون؛
- التركيز على اقتصاديات الحجم؛
- مدى استغلال الطاقة وكفاءه استخدام التعاقدات من الباطن؛
- كفاءه استخدام المعدات والآلات الإنتاجية الى جانب كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات بما تتضمنه من تصميم، جدولة، شراء وجودة؛
- مستوى الموارد ومدى تعدد مصادرها؛
- القدرة على زيادة سواء رأس المال طويل الاجل او قصير الاجل.

✓ **تشخيص الوظيفة التسويقية:** تتعلق العوامل التسويقية بمدى فعالية ادارة التسويق في تطبيق مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي، المتعلق بالمزيج التسويقي والنشاط التسويقي للمؤسسة ويكون ذلك من خلال:

- مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات؛
- مدى تركيز المبيعات في منتجات أو قطاعات محدودة؛
- القدرة على تجميع المعلومات المطلوبة عن الأسواق؛
- منافذ التوزيع من حيث العدد، التغطية والرقابة؛
- دراسة السوق من حيث تحديد حجم الطلب الكمي الحالي والمتوقع؛
- تطوير المنتجات الجديدة؛
- خدمات ما بعد البيع والمتابعة للمنتج.

✓ **تشخيص الوظيفة المالية:** يتم تشخيص هذه الوظيفة من أجل تحديد الوضع المالي للمؤسسة، من خلال نقاط قوتها أو ضعفها ويركز هذا التشخيص على:

- حجم الموارد المالية؛
- مدى فاعليه الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة؛
- كفاءة النظم المحاسبية؛

- العلاقة بين المستثمرين المقربين حملة الأسهم وغيرها؛
- حجم الاستثمار وحجم القروض والفوائد وطرق التسديد.

✓ **تشخيص وظيفة الموارد البشرية:** تركز على النقاط الموالية:

- أنظمة ادارة الموارد البشرية؛
- مهارات وقدرات العاملين؛
- كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية؛
- مناخ العمل وظروفه؛
- أنظمة الحوافز وفعاليتها؛
- معدلات الغياب ودوران العاملين؛
- أنظمة الترقية وتقييم الأداء.

✓ **تشخيص وظيفة ادارة الجودة:** يركز تشخيص وظيفة ادارة الجودة على نقاط أساسية يتمثل أهمها في:

- علاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء؛
- أنظمة الرقابة على الجودة؛
- الممارسات الداخلية لتعزيز جوده السلع والخدمات؛
- الاعتماد على البحوث والتطوير في التكنولوجيا؛
- مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات.

✓ **تشخيص وظيفة التنظيم والإدارة:** يركز تشخيص هذه الوظيفة على النقاط الموالية :

- التركيز على تقييم وتشخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- كفاءه الإدارة وخبرات المديرين؛
- فعالية أنظمة الرقابة التنظيمية والاتصالات الداخلية؛
- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية؛
- التفاعل بين الأنظمة والوحدات الفرعية وأنظمة العمليات.

انطلاقا مما سبق يتضح أن مدخل التشخيص الوظيفي يتضمن تشخيص وتقييم الأنشطة الوظيفية المختلفة (مثل الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، وغيرها)، فضلا عن مراجعة هيكل المؤسسة وثقافتها التنظيمية، فضلا عن ذلك يشمل هذا المدخل معظم الجوانب التي يجب تغطيتها، مما يساعد على تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتتم العملية على ثلاث مراحل أساسية:

- ✓ **تحديد الوظائف والعمليات التي سيتم تشخيصها:** بالإضافة إلى الوظائف الأساسية مثل التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المالية، البحث والتطوير، والإمداد، يجب ألا يتم إغفال الأنشطة التي تؤثر بشكل كبير على الأداء، مثل العمليات التنظيمية، التنشيط، نظم المعلومات، والرقابة؛
- ✓ **تحديد معايير التقييم:** في هذه المرحلة يتم وضع معايير تقييم لكل وظيفة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يتعين على المؤسسة تحديد قائمة المعايير المناسبة التي تتماشى مع طبيعة نشاطها؛
- ✓ **تحديد طريقة التقييم:** لتشخيص الوظائف والعمليات داخل المؤسسة، حيث يمكن اتباع ثلاث طرق: الأولى هي التقييم الداخلي دون مراعاة المحيط أو المنافسة؛ الثانية هي المقارنة مع أداء المنافسين؛ والثالثة هي المقارنة مع وضع مثالي في السوق أو البيئة المحيطة.

4. مدخل التشخيص الداخلي البيئي المتعدد الاتجاهات

يتعلق هذا المدخل بفحص وتقييم جميع العناصر المكونة للمؤسسة الاقتصادية من خلال التشخيص العمودي، الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي وفقا للتسلسل الهرمي، التجزئات التنظيمية، والمستويات الإدارية، تقوم المؤسسة بتشخيص وحداتها ومصالحها بشكل منفصل أولا، ثم بشكل متكامل بدءا من الإدارة العليا وصولا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الدنيا، بالإضافة إلى ذلك يمكن إجراء تشخيص أفقي للمصالح والوحدات المختلفة للمؤسسة بهدف فهم طبيعة علاقات الترابط بينها، وكذلك دراسة الأنظمة المختلفة مثل نظام المعلومات، النظام التسويقي، ونظام الاتصالات،

حيث يهدف هذا التشخيص إلى تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بكل عنصر من عناصر المؤسسة، ومن بين المعايير الرئيسية التي تستخدم لتحديد ذلك: [45]

- مقارنة وضعية المؤسسة بنفسها خلال فترات سابقة؛
- وضع معايير نموذجية تقوم المؤسسة بمقارنتها بما تم الوصول اليه؛
- مقارنه المؤسسة نفسها بالقادة المنافسين لها في الصناعات التي تنشط فيها؛
- مقارنة المؤسسة نفسها بمؤشرات الحد الادنى للنجاح.

5. نموذج ماكينزي

نموذج ماكينزي هو أداة استراتيجية تم تطويرها بواسطة شركة الاستشارات العالمية ماكينزي، حيث يهدف النموذج إلى تحليل وتقييم العناصر المختلفة التي تساهم في فعالية المؤسسة وتحقيق النجاح، تم تصميمه للمساعدة في فهم كيف يمكن أن تؤثر مكونات متعددة داخل المؤسسة على بعضها البعض، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويشير نموذج ماكينزي الى أداة تشخيص التصميم التنظيمي للمؤسسة، والهدف منه هو تصوير كيف يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال تفاعل سبع عناصر رئيسية: الهيكل والاستراتيجية المهارات، النظام، القيم المشتركة، الأسلوب، الموظفون، فنجاح المؤسسات عندها تحقق التكامل بين العناصر السبع، وقد قسمت الى عناصر صلبة يطلق عليها، وتشمل الإستراتيجية، الهيكل، والنظام وأربعة عناصر ناعمة وتضم: الأسلوب، موظفين، المهارات والقيم المشتركة[46]، والشكل موالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): يمثل عناصر نموذج ماكينزي



المصدر: حدادي عبد اللطيف، **استخدام نموذج McKinsey 7S لقياس أداء البنوك التجارية، دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد 3، جامعة، 2019، ص: 307.

يتضح من الشكل أعلاه: [47]

- ✓ **الإستراتيجية:** تشير الى خطة العمل الجيدة التي تتبعها المؤسسة وتسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعزز قيمتها في الاسواق المحلية والإقليمية؛
- ✓ **الهيكل:** هو الطريقة أو الإطار الذي يتم من خلال تنظيم مهام ومسؤوليات وأعمال المؤسسة من خلال تفويض السلطة وضبط العلاقات حسب المستويات الإدارية بالمؤسسة؛
- ✓ **النظام:** يشير الى كيف تقوم المؤسسة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال عمليه الاتصال: الرقابة، نقل المعلومات ومشاركتها عبر مختلف المستويات الإدارية؛
- ✓ **القيم المشتركة:** تعتبر هذه القيم هي الثقافة الأساسية التي تحدد سلوكيات وأفعال الأفراد داخل المؤسسة، وهي تشمل المبادئ المشتركة، والأهداف الثقافية، والموارد غير الملموسة التي تؤثر على طريقة التفكير والتعاون داخل المؤسسة؛
- ✓ **المهارات:** تشير إلى القدرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون داخل المؤسسة، مثل الكفاءات الفنية، الخبرات، المعرفة المتخصصة، وهذا العنصر يركز على القدرات التنظيمية والمهارات الفردية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

- ✓ **الأسلوب:** يتعلق بأسلوب القيادة والإدارة في المؤسسة، يشمل هذا العنصر طريقة اتخاذ القرارات، الأساليب التوجيهية، والتفاعل بين القادة والموظفين، وكيف يدار التغيير داخل المؤسسة وكيفية تحفيز الموظفين على التعاون والتفاعل يعد جزءا مهما من الأسلوب الإداري؛
- ✓ **الموظفون:** يشمل هذا العنصر الأفراد الذين يعملون في المنظمة، بما في ذلك قوتهم العاملة، هيكل التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، ويشمل أيضًا تقييم الأداء وتحفيز الموظفين لضمان أن القوى العاملة تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة؛

يتضح من الشكل أعلاه أن النموذج المعروف بنموذج ماكينزي يستخدم مكونات البيئة الداخلية فقط لقياس أداء المؤسسة واستراتيجيتها، وهو نموذج قابل للتطبيق في جميع الحالات، ويتم تحديد الاستخدام الناجح لهذا النموذج من خلال تناسق كل مكوناتها يعزز العنصر الآخر، ويوضح نموذج ماكينزي أن هناك صلة بين القادة والثقافة التنظيمية والاستراتيجية، حيث تبدا العلاقة من وجود استراتيجية يوافق عليها القائد، ثم يدعمها الهيكل التنظيمي والنظم المنفذة في المؤسسة، علاوة على ذلك يتم تنفيذ الهيكل والنظام وفقا لأسلوب القيادة، لأن القائد يدعم الموظفين بالمهارات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية في اطار القيم المشاركة، كل ذلك يسمح للمؤسسة بمعرفة نقاط قوتها وضعفها ببيئتها الداخلية، وهو ما يخلق توازن في أنشطة المؤسسة ويحسن من أدائها العام، وبالتالي النموذج يسمح بفهم الوضعية الحالية للمؤسسة، و كذلك المستقبلية، من خلال مراجعة وصفها في الحالتين، ومقارنة دائما الوضع المستقبلي للمؤسسة بوضعها الحالي.

أسئلة التقويم الذاتي

1. ما المقصود بالبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية؟
2. أذكر ثلاث خصائص رئيسية تميز البيئة الداخلية للمؤسسة.
3. كيف يؤثر التعقيد في البيئة الداخلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
4. لماذا تعتبر البيئة الداخلية نقطة انطلاق لصياغة استراتيجية المؤسسة؟
5. ما العوامل التي تؤثر في اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب؟
6. ما الفرق بين الموارد والقدرات في المؤسسة؟
7. لماذا تعد الموارد البشرية أحد أهم مكونات الموارد؟
8. ما أهمية الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء الاستراتيجي؟
9. لماذا تعد القيادة الاستراتيجية عنصرا نادرا ومهما؟
10. ما علاقة القيادة الاستراتيجية بتعزيز النمو والاستقرار في المؤسسة؟
11. برأيك، أي من مكونات البيئة الداخلية يلعب الدور الأكبر في نجاح المؤسسة؟ ولماذا؟
12. كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج التشخيص الداخلي لتحسين أدائها؟
13. ما التحديات التي قد تواجه القادة الاستراتيجيين في ظل بيئة عمل ديناميكية؟
14. ما هو الهدف الأساسي من مدخل التشخيص المستند إلى الموارد؟
15. كيف يساهم نموذج VARIO في تحليل الموارد؟
16. ما هي الشروط الأربعة التي يجب أن تتوفر في الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة حسب نموذجVARIO ؟
17. ما الفرق بين "ميزة تنافسية مؤقتة" و"ميزة تنافسية مستدامة" وفقا لنموذج VARIO؟
18. ما هي أهم خصائص الموارد الاستراتيجية وفقا لتحليل الموارد؟
19. ما هو مفهوم سلسلة القيمة حسب مايكل بورتر؟
20. ما الفرق بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة؟
21. ما أبرز عناصر التشخيص في المدخل الوظيفي؟

22. كيف يساعد التشخيص الوظيفي في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

23. ما معنى التشخيص العمودي والأفقي في مدخل التشخيص المتعدد الاتجاهات؟

24. ما هي العناصر السبعة التي يعتمد عليها نموذج ماكينزي؟

25. ما الفرق بين العناصر الصلبة والعناصر الناعمة في نموذج ماكينزي؟

26. كيف يساهم التكامل بين مكونات نموذج ماكينزي في تحسين أداء المؤسسة؟

مراجع الفصل الثاني

[1]– ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال مرسي خليل، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقيه**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 209.

[2]– محمد احمد العوض، **الإدارة الاستراتيجية –الاصول والاسس العلمية–**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 147.

[3]– مؤيد سعيد سالم، **اساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وين للنشر، عمان، 2005، ص: 195.

[4]– عبد الرحمن أحمد، **نظريات التشخيص الداخلي في الإدارة الاستراتيجية**، مكتبة الفلاح، الكويت، 2017، ص:127.

[5]– محمد احمد عوض، **مرجع سابق**، ص: 169.

[6]– زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية –مفاهيم وعمليات وحالات دراسية–**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 127.

[7]– نجم العزاوي، عبد الله حكمة النقار، **إستراتيجيات، متطلبات وتطبيقات إدارة البيئة**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2018، ص: 65.

[8] – حسين حريم، **إدارة المنظمات – منظور كلي –**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص: 103.

[9] – **نفس المرجع السابق**، ص ص: 106–107.

[10] – عبد السلام أبوقحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 374.

[11] – أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، حسين أحمد الطراونة، عبد المعطي سليمان أبو الرب، **المفاهيم الإدارية الأساسية– النظرية والتطبيق–**، دار الحامد للنشر، عمان، 2011، ص ص: 155 –156.

[12] – محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 208.

[13] – حسين حريم، **مرجع سابق**، ص: 130.

[14]– زيد منير عبوي، **الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة – وظائف المدير –**، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر، عمان، 2007، ص ص: 75–76.

[15]– مصطفى محمود أبوبكر، **الموارد البشرية– مدخل تحقيق الميزة التنافسية–**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2020، ص: 80.

[16]– سعد علي ريحان المحمدي، **إدارتا التميز والجودة**، دار اليازوري العلمية، 2022، ص: 47.

[17]–عبد العزيز زواتيني، **تنمية المورد البشري في التنظيم**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص: 203.

[18]– طارق بن خليف، نور الهدى خليف، محمد بن سليمان، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي – دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة–**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الجلفة، 2021، ص: 110.

[19]– إسماعيل محمد إسماعيل حويحي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري –دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة– محافظات غزة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2015، ص: 24.

[20]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات – منظور كلي–**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 316.

[21]– بشير بن شويحة، عبد الجليل طواهير، **أثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 1، المركز الجامعي اليزي، 2019، ص:118.

[22]– أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص ص:69، 70.110.

[23]– ثابت عبد الرحمن الادريسي جمال مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص: 105.

[24]– ثروت مشهور، **إستراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 169.

[25]– مصطفى محمود أبوبكر، **مرجع سابق**، ص: 95.

[26]– الشامي محمد، **التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص:97.

[27]– الزعبي فؤاد، **إدارة التغيير والتشخيص التنظيمي**، دار النهضة العربية، لبنان، 2008، ص:143.

[28]– الكيلاني عبد الرحمان، **التشخيص الداخلي في إدارة الأعمال**، دار الشروق للنشر، الأردن، 2010، ص: 78.

[29]– ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص:130.

[30]– الزعبي فؤاد، **مرجع سابق**، ص: 160.

[31]– الشامي محمد، **مرجع سابق**، ص:111.

[32]– فرج حليمة محمد، **تحليل استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية**، دار الجامعات، مصر، 2012، ص: 89.

[33]– **نفس المرجع**، ص: 89.

[34]– المصلحي نجيب، **إدارة الأداء في المؤسسات الاقتصادية**، دار الفكر المعاصر، مصر، 2012، ص ص: 120، 125.

[35]– عبد الفتاح سمير، **التشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية: الأدوات والأساليب**، منشورات أكاديمية الأعمال، اسكندرية، 2014، ص: 99.

[36]– المصلحي نجيب، **مرجع سابق**، ص:120.

[37]–عبد الفتاح سمير، **مرجع سابق**، ص:120.

[38]– عبد الرحمن أحمد، **مرجع سابق**، ص:120.

[39]– محمود عبد الرحمان، **مفاهيم وأساليب تحليل الأداء في المؤسسات الاقتصادية**، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص:66 .

[40]– **نفس المرجع**، ص:79

[41]–فرج حليمة محمد، **مرجع سابق**، 110.

[42]–الزعبي فؤاد، **مرجع سابق**، ص: 200.

[43]– حسين هارون، التشخيص **التنظيمي وتقييم الأداء**، دار الهدى للطباعة والنشر، لبنان، 2013، ص:77.

[44]– **نفس المرجع**، ص: 77.

[45]– ثابت عبد الرحمن الادريسي جمال مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص: 183.

[46]– مصطفى محمود أبوبكر، **مرجع سابق**، ص: 133.

[47]– حدادي عبد اللطيف، **استخدام نموذج S7 McKinsey لقياس أداء البنوك التجارية، دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست، مجلة البشائر الاقتصادية**، المجلد5، العدد 3، جامعة، 2019، ص ص: 308،309.

الفصل الثالث:

التشخيص الخارجي

- المحور الأول: البيئة الخارجية –السياق النظري–
- المحور الثاني: التشخيص الخارجي للبيئة
- المحور الثالث: مداخل التشخيص الخارجي للبيئة

الفصل الثالث: التشخيص الخارجي

التشخيص الخارجي للبيئة هو عملية تحليل وتقييم العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية، ويهدف هذا التشخيص إلى فهم التغيرات والتحديات التي قد تواجه المؤسسة في بيئتها المحيطة، سواء كانت بيئة اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، أو قانونية، فمن خلال التشخيص الخارجي يمكن للمنظمات التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة التي قد تؤثر على استراتيجياتها وأدائها على المدى القصير والطويل.

إن تشخيص البيئة الخارجية يعد خطوة استراتيجية هامة في عملية التخطيط المؤسسي، حيث يساعد على تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، من خلال تحليل البيئة الخارجية، يمكن للمؤسسة أن تستشرف التغيرات القادمة في السوق وتستعد لها بشكل مسبق، مما يتيح لها اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وفعالية.

- ✓ **المحور الأول: البيئة الخارجية – السياق النظري–؛**
- ✓ **المحور الثاني: التشخيص الخارجي للبيئة؛**
- ✓ **المحور الثالث: مداخل التشخيص الخارجي للبيئة.**

المحور الأول: البيئة الخارجية – السياق النظري–

فهم البيئة الخارجية أمر بالغ الأهمية للمؤسسات، حيث يمكنها من التكيف مع التغيرات المستمرة التي قد تحدث في السوق أو في المجالات الأخرى ذات الصلة، فهي تمثل العوامل والقوى التي توجد خارج نطاق سيطرة المؤسسة، ولكنها تؤثر بشكل كبير على أدائها واستراتيجياتها.

1. مفهوم البيئة الخارجية

تعددت تعاريف البيئة الخارجية من كاتب لآخر، ومن اقتصادي لآخر ويتمثل أهمها في:

تعرف البيئة الخارجية بأنها:"مجموعة العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في عمليات صنع القرارات الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات التنفيذية".[1]

تعرف كذلك البيئة الخارجية " مجموع العناصر والمكونات التي تقع خارج نطاق المؤسسة، وتمارس تأثيرا كليا أو جزئيا عليها، وعادة ما تكون هذه العوامل خارجة عن نطاق سيطرة الإدارة، لا سيما في الأجل القصير".[2]

تعرف البيئة الخارجية على أنها: "مجموعة من العوامل الخارجية التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها".[3]

تعرف البيئة الخارجية كذلك: " مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار".[4]

يتضح من التعاريف السابقة أن البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي توجد خارج حدود المؤسسة وتؤثر على أدائها وقراراتها، ويتم تحليل هذه العوامل لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على استراتيجيات المؤسسة وعملياتها، وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

انطلاقا مما سبق، تبرز خصائص البيئة الخارجية في النقاط الموالية:[5]

- ✓ **التفرد أو التميز** :تختلف بيئة مؤسسة عن بيئة مؤسسة أخرى، ويظهر هذا الاختلاف في نوع المتغيرات وكذلك في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة؛
- ✓ **الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية** :تتسم هذه البيئة بعدم الاستقرار المستمر وسرعة التغير؛
- ✓ **صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية** :حتى وإن كان بالإمكان التأثير على بعض هذه المتغيرات، فإن السيطرة الكاملة عليها تبقى أمرا صعبا بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ **التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية** :تتأثر المتغيرات السياسية بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية إلى درجة قد يصعب معها تحديد مدى تأثير كل منها على الأخرى.

2. مكونات البيئة الخارجية

نظرا لشمولية وتعقيد البيئة الخارجية للمؤسسات، فقد برزت الحاجة إلى تطوير منهجيات تحليلية تساعد على تبسيط مكوناتها وفهم تفاعلاتها المتغيرة، ومن أبرز هذه المنهجيات تلك التي

تميز بين مستويين رئيسيين للبيئة الخارجية، بهدف تسهيل التعامل مع عناصرها بشكل أكثر منهجية وفعالية.

يتمثل المستوى الأول في البيئة الخارجية العامة، والتي تعرف أيضا بـ «البيئة الكلية" أو "البيئة غير المباشرة"، وهي "تشمل مجموعة من العوامل الواسعة النطاق التي تؤثر على المؤسسة بشكل غير مباشر، مثل العوامل الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الاجتماعية، والبيئية"، وعلى الرغم من أن هذه العوامل لا ترتبط مباشرة بأنشطة المؤسسة اليومية، إلا أن تأثيرها يكون شاملا واستراتيجيا على المدى الطويل.[6]

أما المستوى الثاني، فيتمثل في البيئة الخارجية الخاصة، والتي يطلق عليها أيضا مصطلحات مثل: "بيئة العمل"، أو "بيئة المهام"، أو "بيئة الصناعة"، أو "البيئة المباشرة"، وتشمل هذه البيئة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المؤسسة وعملياتها التشغيلية، مثل الموردين، العملاء، المنافسين، الشركاء، والجهات التنظيمية ذات الصلة، والتمييز بين هذين المستويين يسمح للمنظمات بوضع استراتيجيات استجابة أكثر دقة ومرونة، من خلال تحليل تأثيرات كل مستوى على حدة، وتحديد الأولويات والفرص والتهديدات المرتبطة بهما.[7]

1.2- البيئة المباشرة

تعد البيئة المباشرة للمؤسسة الإطار الشامل الذي تنشط ضمنه، وتضم كافة القوى والعوامل المؤثرة في السياق العام الذي تمارس فيه أعمالها، وتتميز هذه البيئة بكونها تتكوّن من متغيرات تنشأ وتتطور خارج نطاق سيطرتها، لكنها رغم ذلك تحدث تأثيرا حتميا على مسارها الاستراتيجي وتوجهاتها العامة، وغالبا ما يكون تأثير هذه البيئة غير مباشر على الأنشطة التشغيلية في الأجل القصير، إلا أن لها تداعيات ملموسة ومؤكدة على القرارات بعيدة المدى، حيث تشير البيئة الخارجية العامة إلى : "مجموع القطاعات البيئية التي تؤطر عمل المؤسسة وتشكل محيطها الواسع، وتشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، والتكنولوجية ، وتتفاعل المؤسسة مع هذه الأبعاد بطريقة تبادلية، حيث تتأثر بها وتؤثر فيها في حدود ضيقة، خاصة في المدى الطويل.[8]"

وتتمثل أهم مكونات وأبعاد البيئة الخارجية الكلية فيما يلي:

1.1.2- العوامل الاقتصادية

تعد العوامل الاقتصادية إحدى المكونات الجوهرية للبيئة الخارجية الكلية، حيث تضم كافة المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على القوة الشرائية للأفراد والمؤسسات، وكذلك على أنماط الإنفاق والاستهلاك والاستثمار، وتشمل هذه القوى عناصر مثل: معدلات التضخم، النمو الاقتصادي، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، مستويات الدخل، معدلات البطالة، وتوزيع الثروة، ونظرا للطبيعة الديناميكية والمتغيرة باستمرار للبيئة الاقتصادية، تسعى المؤسسات إلى الرصد والتحليل المنتظم لهذه للعوامل، لما لها من أثر بالغ على القدرة التنافسية، استدامة العمليات، وصياغة الاستراتيجيات المستقبلية، ويعد تشخيص البيئة الاقتصادية خطوة أساسية في إعداد الخطط الاستراتيجية، حيث يمكن الإدارة من استشراف التغيرات المحتملة وتكييف السياسات العامة والبرامج التسويقية بما يتلاءم مع الاتجاهات الاقتصادية السائدة.[9]

تخضع المؤسسات لتأثير عدد من العوامل الاقتصادية التي تعد من العوامل الأساسية في تشكيل البيئة التي تعمل ضمنها، وتؤثر بشكل مباشر في قدرتها على التخطيط واتخاذ القرارات، ومن أبرزها مستويات الدخل وتحليل توزيعه، باعتباره عاملا محددا للطلب على المنتجات والخدمات، ومعدلات العمالة والبطالة، التي تعكس درجة النشاط الاقتصادي وتؤثر على توفر الكفاءات والموارد البشرية، فضلا عن ذلك يعد الإنفاق العام مؤشرا مهما على توجهات السياسة الاقتصادية للدولة، حيث يؤثر في الفرص الاستثمارية وحجم النشاط في قطاعات معينة. [10]

إلى جانب ذلك، تمثل معدلات التضخم ومستويات الأسعار عوامل مؤثرة في التكاليف والقدرة الشرائية للمستهلكين، مما يتطلب من المؤسسات المرونة في سياساتها، أما السياسات النقدية والضريبية، فتؤثر في توافر التمويل وتكلفته، وكذلك في مستويات الأرباح المحققة، مما يجعل منها عناصر حيوية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ضمن هذا السياق تحرص المؤسسات على الرصد المستمر للأحداث والتقلبات الاقتصادية وتقييمها من منظور تحليلي، بما

يعزز من قدرتها على التكيّف مع البيئة المحيطة وتوظيف الفرص وتقليل أثر المخاطر المحتملة.[11]

2.1.2- العوامل الاجتماعية

تتأسس المؤسسة ضمن إطار مجتمعي يتميز بجملة من الخصائص الاجتماعية والثقافية، مثل العادات، الأعراف، التقاليد، المعتقدات، القيم، وأنماط الثقافة السائدة، ولا يمكن فصل المؤسسة عن هذا السياق المجتمعي، إذ تمثل البيئة الاجتماعية أحد العوامل الأكثر تأثيرا في نجاحها أو إخفاقها، فالمؤسسة لا تعمل في فراغ بل في وسط اجتماعي حي يتجسد في أنماط المعيشة، مستويات الدخل، قيم الأفراد، والسلوكيات العامة، كما أن المبادئ الأخلاقية والمعايير التي تحكم تصرفات أفراد المجتمع تنعكس بشكل مباشر على أدائها، وتؤثر في قدرتها على التفاعل الإيجابي مع محيطها الاجتماعي، بما يعزز من مشروعيتها ونجاحها على المدى الطويل.[12]

وتشكل البيئة الاجتماعية مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل ملموس على الطلب على منتجات المؤسسة، فضلا عن تأثيرها على القيم والقواعد والسلوكيات التي يمارسها العاملون داخل هذه المؤسسات، فقد يحمل التغير في القوى الاجتماعية أثرا إيجابيا من خلال خلق فرص جديدة لبعض المؤسسات، أو أثرا سلبيا يؤدي إلى تحديات قد تواجه مؤسسات أخرى.[13]

3.1.2- العوامل السياسية والقانونية

تؤثر المتغيرات السياسية والقانونية بشكل كبير على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات، حيث ترتبط هذه العوامل بسياسات الدولة أو الدول التي تعمل فيها المؤسسة، بالإضافة إلى التوجهات الإيديولوجية والنظام السياسي الذي يحدد إطار إصدار القوانين والسياسات الحاكمة للعلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف المعنية، ويعد الاستقرار السياسي والقانوني من العوامل الأساسية التي توفر بيئة مواتية للمؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة، بينما يشكل غياب هذا الاستقرار مخاطر متعددة قد تعيق نشاط المؤسسة وتعرضها لمخاطر قانونية وتشغيلية.[14]

4.1.2- العوامل الثقافية

يبرز تأثير الثقافة بشكل واضح في قرارات المؤسسات عند تعاملها مع مختلف المجتمعات، حيث أظهرت تجارب العديد من المؤسسات الأثر العميق للثقافة السائدة على نشاطاتها ونجاحها، فبعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع، مما يجعل العوامل الثقافية إما فرصة أو تهديدا على المؤسسة، كما تؤثر في أساليب الاتصال والتواصل معه، فضلا عن طرق إقناعه بشراء المنتجات أو الخدمات، فضلا عن ذلك يعد التغير الاجتماعي المرتبط بعمل المرأة من أبرز العوامل التي أوجدت فرصا جديدة، كذلك تلعب العادات والتقاليد دورا مركزيا في خلق فرص أو تهديدات للمؤسسات وفقا لطبيعة هذه العادات ومدى توافقها مع منتجات أو خدمات المؤسسة، وبشكل عام تشمل العوامل الثقافية التي تقوم المؤسسة بتشخيصها في بيئتها الخارجية: مستوى التعليم، مشاركة المرأة في سوق العمل ومستوى تعلمها، مستوى الوعي المجتمعي، القيم والعادات، التنوع الثقافي أو الثقافات الجزئية داخل المجتمع، المعتقدات الدينية، اللغة، التاريخ الثقافي للشعب، وتوقعات المجتمع من أنشطة الأعمال.[15]

5.1.2- العوامل التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا عاملا مؤثرا مباشرا في أداء المؤسسات، إذ تخلق البيئة التكنولوجية مجموعة من الفرص الواعدة، إلى جانب تهديدات قد تؤثر على استقرارها وقدرتها التنافسية، وقد أصبحت التكنولوجيا سمة مميزة للعصر الحديث، وركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في إدارة استثماراتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية، لذا يتوجب على المؤسسة دراسة تأثير البيئة التكنولوجية بدقة، وتحليل مدى انعكاسها على القرارات الاستراتيجية، مع تبني آليات التكيف المستمر مع التطورات التقنية المتسارعة لضمان استدامة تنافسيتها وتحقيق أهدافها.[16]

وتعد التكنولوجيا العامل الأساسي والمحوري في ميادين المنافسة بين المؤسسات، حيث تمنح لها القدرة على الريادة من خلال تطوير وتحسين خدماتها بشكل مستمر، حيث تبذل جهودا مكثفة في تطوير التكنولوجيا الصناعية التي تتيح لها التميز في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحقيق تخفيضات في التكاليف التشغيلية دون المساس بمعايير الجودة، وتشمل هذه

التغيرات جميع جوانب الإنفاق على البحث والتطوير، وحماية الاختراعات والابتكارات، فضلا عن تحسين الأداء التكنولوجي عبر تحديث المعدات والآلات والماكينات المستخدمة في العمليات الإنتاجية.[17]

6.1.2- العوامل المعرفية

تمثل هذه المتغيرات أبعادا هامة تضاف إلى البيئة الخارجية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجالات المعلومات والمعرفة، والتي كان لها أثر بالغ على طبيعة عمل المؤسسة، فالمؤسسات الرائدة والتي تتصدر سلم الأداء والتميز تولي أهمية كبيرة للجانب المعرفي، حيث تسعى بشكل مستمر إلى استقطاب الموارد البشرية والمعرفية المؤهلة، القادرة على تزويد المؤسسة بمزايا تنافسية فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ويشمل هذا الإطار قدرتها على بناء نظام معلوماتي استراتيجي فعال، يركز على جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية من البيئة الخارجية، إلى جانب مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، وإمكانية الحصول عليها، مع العمل المستمر على تطويرها وتعزيز كفاءتها لضمان استدامة التفوق التنافسي.[18]

2.2 البيئة الغير المباشرة

نظرا لأن المؤسسة تعد نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية، فإن هذه البيئة تنقسم إلى نوعين رئيسيين: البيئة العامة، التي تؤثر بشكل واسع على جميع المؤسسات، والبيئة الخاصة أو بيئة المهمة، التي تتضمن العناصر والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر ومحدد على عمليات مؤسسة معينة دون غيرها ومن هنا تكتسب البيئة الخاصة أهمية بالغة، إذ تتطلب من المؤسسة التركيز الجاد عليها نظرا لتأثيرها المباشر والفوري على أدائها ونجاحها التشغيلي والاستراتيجي.[19]

تعرف البيئة الغير المباشرة بأنها: "مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع أنشطة المؤسسة، حيث تؤثر فيها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، وتتميز هذه البيئة بوجود تفاعل متبادل عالي المستوى مع المؤسسة من حيث سرعة التأثير وعمقه، مما يجعلها عنصرا أساسيا في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التشغيلية الفعالة.[20]

وتتضمن البيئة الغير المباشرة كافة التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر بشكل مباشر بعمليات المؤسسة، وتشمل هذه البيئة مجموعة واسعة من القوى الفاعلة، يأتي في مقدمتها الموردون، المنافسون، العملاء، المقرضون، أصحاب الأسهم، بالإضافة إلى مجموعات الضغط التي تمارس تأثيرا مباشرا على عمل المؤسسات، وتتمثل أهم مكونات البيئة الغير المباشرة فيما يلي:

1.2.2- المستهلكين

تعد دراسة سلوك المستهلك من المهام الصعبة والمعقدة التي تواجه المؤسسات عامة، وذلك نظرا لأنه يحتل المكانة المركزية والمحورية في جميع أنشطة المؤسسة، ومن هذا المنطلق لا يمكن تحقيق النجاح المستدام للسياسات والأنشطة المختلفة دون استنادها إلى فهم دقيق لسلوك المستهلك.

يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه: "مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها المستهلكون أثناء بحثهم عن السلع والخدمات التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى عملية تقييمهم لتلك السلع والخدمات، والحصول عليها، واستخدامها، وأخيرا التخلص منها، بما يتضمنه ذلك من عمليات اتخاذ القرارات."[21]

كما يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه:" المرحلة النهائية لسلسلة من العمليات الداخلية التي تشمل الاحتياجات، الإدراك، الدوافع، الذكاء، والذاكرة التي تحدث داخل المستهلك، فعملية التفاعل المستمرة بين المستهلك وبيئته المحيطة تؤدي إلى تشكيل مواقف تجاه السلع والخدمات المعروضة، مما يسهل عليه اتخاذ القرار المناسب".[22]

فيمثل المستهلكين أحد العوامل الرئيسية التي تحدد البيئة الغير المباشرة، حيث تختلف تفضيلات العملاء واحتياجاتهم بمرور الوقت، مما يستدعي منها التكيف وتطوير منتجاتها وخدماتها لتلبية هذه التغييرات، في بعض الصناعات، قد يكون المستهلك أكثر وعيا بالأسعار أو أكثر اهتماما بالجودة، بالتالي فهم المستهلك يحتاج إلى دراسة احتياجات المستهلكين وتوجهاتهم بشكل مستمر من خلال أبحاث السوق والبيانات التنبؤية لضمان تلبية هذه الاحتياجات بكفاءة.[23]

2.2.2- الموردون

تحتاج المؤسسة إلى العديد من المواد والخدمات، أي المدخلات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، والتي تشتريها من الموردين الذين يؤثرون بشكل مباشر على عمليات الإنتاج من حيث التكلفة الكلية للمنتج وجودة التوريد، وكذلك توقيت تسليم المواد الخام المطلوبة، لذلك تعد الدراسة التحليلية لأنواع الموردين وتأثيرهم على العمليات الإنتاجية أمرا حيويا لنجاح نشاط المؤسسة، حيث يمثل الموردون المصدر الرئيسي لتوريد المواد الخام، والآلات، والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا المجال[24]:

- ✓ تحديد أنواع الموردين ومواقعهم الجغرافية، بالإضافة إلى تقييم مدى القوة والنفوذ التي يتمتع بها كل مورد في السوق؛
- ✓ دراسة شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد ومدى توافقها مع سياسات المؤسسة المالية؛
- ✓ مراجعة شروط التسليم المتبعة من قبل الموردين، ومدى التزامهم بالمواعيد والجودة المطلوبة؛
- ✓ تقييم الكميات، الأنواع، والجودة المتاحة لدى كل مورد، ومدى ملاءمتها لاحتياجات المؤسسة؛
- ✓ دراسة مدى ملاءمة أوقات التوريد الممكنة من كل مصدر، وتأثيرها على سير عمليات الإنتاج والتوزيع؛
- ✓ تحليل الأسعار المقدمة من الموردين وربطها بالعوامل الأخرى مثل الجودة، وقت التسليم، الكمية، الخصومات، ومدى توافق هذه الأسعار مع أنشطة وعمليات المؤسسات والتزاماتها المالية.

3.2.2-الموزعون والوسطاء

يوجد بين المنتجين والمستهلكين نظام رسمي يعرف بنظام التوزيع، ويتكون هذا النظام من مجموعة من الفاعلين الذين يقومون بنقل السلع وتوزيعها وتقريبها إلى المستهلك النهائي، مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، والذين قد يؤثرون بشكل مباشر على وصول السلعة إلى المستهلك أو عدمه، بالإضافة إلى ذلك يشمل نظام التوزيع الوسطاء، وهم الجهات التي تتولى عمليات توزيع

السلع والخدمات لضمان وصولها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، كما يعملون على تسهيل عمليات التبادل التجاري، ومن بين هؤلاء الوسطاء شركات النقل، وشركات التأمين، ومخازن التخزين، ووكالات الإعلان، والمؤسسات التي تساهم في تسهيل العمليات التسويقية[25].

تقوم المؤسسة بدراسة قدرة الموزعين والوسطاء وخصائصهم المتعلقة بمواقع تواجدهم، وشروط التعامل معهم، والتي تشمل الأسعار، وأنواع المنتجات، والعلامات التجارية، وشروط التسليم، وغيرها من العوامل المؤثرة، إلى جانب ذلك تقيم المؤسسة مدى قدرتها على تبني منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ بيع خاصة بها، مما يتطلب تحليلا دقيقا لقدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ويتضمن هذا التحليل دراسة مكان وزمان عمل كل منفذ، وشروط تشغيله، إلى جانب تقييم التكاليف والعوائد المرتبطة بكل منفذ، كما تشمل الدراسة أيضا تقييم القدرات البشرية والفنية اللازمة لضمان كفاءة الأداء في هذه المنافذ.

4.2.2- مقدمو التسهيلات والخدمات

تمثل هذه الجهات والأطراف شبكة من العلاقات والمعاملات التي تربطها بالمؤسسة، حيث تقدم لها مجموعة من الخدمات والاستشارات، ومن أبرز هذه الجهات: وكالات الإعلان، مؤسسات البحوث والاستشارات، هيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة، إلى جانب العديد من الجهات الأخرى التي تلعب دورا هاما في دعم عملياتها.[26]

3.2- بيئة الصناعة

مع انتشار المنافسة وانفتاح الأسواق العالمية، وازدياد تأثير ظاهرة العولمة، إلى جانب التطور السريع في تقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث، ظهرت قيود ومحددات على الافتراضات التقليدية للمنافسة الاقتصادية، وبناء عليه تحول التركيز في التحليل من البيئة العامة إلى التحليل الصناعي التنافسي.

يمكن تعريف الصناعة بأنها: "مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات تعد بديلا دقيقا لبعضها البعض، حيث تلبي هذه المنتجات أو الخدمات نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك"[27]، بالتالي يعتبر المنافسون المباشرون للمؤسسة هم أولئك الذين يشبعون نفس

الحاجات الأساسية للمستهلك، ولذلك فإن تحديد الصناعة التي تنافس فيها المؤسسة يعد نقطة الانطلاق الأساسية في التشخيص الخارجي.

والهدف الرئيسي من تشخيص بيئة الصناعة والمنافسة هو تقييم جاذبية الصناعة الحالية والمرتقبة للمنتجين، بالإضافة إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة في تلك الصناعة [28] ، وبناء على ذلك يوفر تشخيص بيئة الصناعة العديد من الفوائد الهامة، من أبرزها:[29]

- ✓ يساعد المديرون التنفيذيون في تحديد نطاق المنافسة الذي تنشط فيه أعمالهم، مما يعزز وضوح الرؤية الاستراتيجية؛
- ✓ يركز الانتباه على المؤسسات المنافسة، مما يسهل على المؤسسة التعرف على منافسيها من خلال تحليل المنتجات والخدمات والبدائل المتاحة، وهو أمر جوهري في صياغة استراتيجية المنافسة؛
- ✓ يسهم في تمكين المديرين التنفيذيين من تحديد عوامل النجاح الرئيسية والحرجة التي تؤثر على أداء المؤسسة في السوق؛
- ✓ يوفر للمديرين الأدوات المناسبة لتقييم وتحسين أهداف مؤسساتهم بما يتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية.

المحور الثاني: التشخيص الخارجي للبيئة

التشخيص الخارجي للبيئة هو عملية تحليل وتقييم العوامل والظروف الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة واستراتيجياتها، حيث يتضمن دراسة مجموعة من العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، والقانونية التي تشكل بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة، ففهم هذه العوامل يساعد المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية تساعدها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، الأمر الذي يساعدها على استشراف المستقبل، وتحديد الاتجاهات المؤثرة التي قد تساهم في نجاح أو تحديات المؤسسة في السوق.

1. مفهوم التشخيص الخارجي للبيئة

يعد التشخيص الخارجي أداة أساسية للمؤسسات لضمان استمراريتها ونجاحها في بيئات عمل ديناميكية ومتنافسة، وقد تعددت تعاريفه، ويتمثل أهمها:

عرف التشخيص الخارجي للبيئة على أنه:" عملية دراسة العوامل والظروف التي توجد خارج نطاق سيطرة المؤسسة، والتي تؤثر على عملياتها واستراتيجياته، ويشمل ذلك تقييم المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، والبيئية التي قد تساهم في تشكيل فرص وتهديدات تؤثر على أداء المؤسسة على المدى القصير والطويل".[30]

عرف كذلك أنه:" تقييم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، ويشمل تحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة والتهديدات التي قد تؤثر سلبا على أهدافها." [31]

عرف كذلك أنه:"عملية تحليل بيئة المؤسسة على مستوى عالمي ومحلي، حيث يشمل فحص العوامل التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات المؤسسة مثل التغيرات في السياسات الحكومية، الاتجاهات الاقتصادية، الابتكارات التكنولوجية، والتغيرات في العادات الاجتماعية والثقافية، وتهدف هذه العملية إلى دعم اتخاذ قرارات استراتيجية تقوم على تحليل علمي ومعرفة دقيقة بالبيئة." [32]

يتضح من التعاريف السابقة أن التشخيص الخارجي للبيئة هو عملية منهجية تهدف إلى دراسة وتقييم العوامل والمتغيرات التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة، ولكنها تؤثر بشكل كبير على أدائها واستراتيجياتها، ويتضمن هذا التشخيص فحص العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، والقانونية التي قد تمثل فرصا أو تهديدات للمؤسسة.

بناء على ما سبق، يتلخص مضمون خصائص التشخيص الخارجي في النقاط الموالية: [33]

- ✓ تعتبر المؤسسة بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل ضمنها، مما يعني أنه يوجد تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم للمؤسسة في نقطة زمنية معينة النتيجة النهائية للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة من جهة، وخصائص المتغيرات البيئية من جهة أخرى؛

- ✓ يتحدد وجود المؤسسة ونجاحها واستمراريتها ونموها بناء على قدرتها على التكيف والتفاعل مع البيئة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الأطراف المعنية ضمن تلك البيئة؛
- ✓ تواجه كل مؤسسة العديد من الفرص بالإضافة إلى الضغوط أو القيود أو التهديدات التي تؤثر في سلوكها وقراراتها؛
- ✓ تتأثر أهداف المؤسسات بشكل كبير بأسلوب وخصائص تنفيذ الأنشطة داخلها، بالإضافة إلى المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها، وبناء على ذلك قد تضطر المؤسسات في كثير من الأحيان إلى تعديل أو تطوير أهدافها، أو إعادة تحديد الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة للفرص أو القيود أو التهديدات التي تنشأ في البيئة المحيطة؛
- ✓ تتأثر الاستراتيجيات والسياسات والخطط داخل المؤسسة بالظروف البيئية الخارجية، تماما كما تتأثر بأسلوب وممارسة الأنشطة داخل المؤسسة؛
- ✓ ما ينطبق على تأثير البيئة الاقتصادية والتسويقية ينطبق أيضا على تأثير البيئات السياسية والحكومية، والتشريعية، والتكنولوجية، والاجتماعية على سلوك المؤسسة، وبالتالي يؤثر ذلك بشكل مباشر على استراتيجياتها، وسياساتها، وخططها، وبرامج العمل التي تتبناها.

2. أهمية التشخيص الخارجي

ويمكن أن تتيح عملية التشخيص الخارجي أهمية في الجوانب التالية: [34]

- ✓ توفير المعلومات يعد من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيقها، وهذا من خلال تحليل هذه المعلومات حيث تتمكن الإدارة من التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها بما يتوافق مع تلك المعطيات، ولضمان دقة اتخاذ القرارات يجب على الإدارة أن تمتلك أسلوبا فعالا للتحقق من صحة المعلومات الواردة، حيث أن الأخطاء في هذا السياق غير مقبولة؛
- ✓ تحديد الأهداف يعد خطوة أساسية يجب السعي لتحقيقها، مع تحديد نطاق هذه الأهداف سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، فعلى سبيل المثال يساعد دراسة مصادر التوريد وإدارة المشتريات والمخازن في تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكن

توفير المتطلبات المختلفة فيه، كما أن دراسة سلوك المستهلكين تساهم في مساعدة إدارة التسويق والإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف؛

- ✓ تساعد العوامل البيئية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة للمنظمة، وكيفية الاستفادة منها كما تساهم هذه العوامل في تحديد الوقت المناسب لتحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد، بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وظروف البيئة المحيطة؛
- ✓ من خلال تحليل البيئة الخارجية، يمكن تحديد نطاق السوق المتاح أمام المؤسسة، بالإضافة إلى مجالات المعاملات المتاحة لها، يشمل ذلك السلع والخدمات، وطرق ومنافذ التوزيع، وأساليب وشروط الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها، وكذلك القيود المفروضة على المؤسسة سواء كانت تشريعية، قانونية أو أخلاقية؛
- ✓ توضيح علاقات التأثير والتأثر بين المنظمات المختلفة، سواء كانت هذه المؤسسات تمثل امتدادا للمؤسسة أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها وأنشطتها.

3. العوامل التي تحكم كفاءة التشخيص الخارجي للبيئة

تحكم كفاءه البيئة الخارجية عدة عوامل، أهمها[35]:

✓تعدد وتنوع العوامل البيئية

تتوقف كفاءة تشخيص العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع هذه العوامل وتعقيدها وتشابكها، وكذلك على تأثيراتها المتبادلة، فكلما زادت درجة التنوع والتعقيد، أصبح التشخيص أكثر صعوبة، مما يتطلب استخدام طرق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية متطورة لإتمام هذا التشخيص، وفي حالة تعدد وتنوع العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة، يجب على القائمين بالتشخيص تحديد أولويات توضح أهمية هذه العوامل؛

✓تغيير او ثبات العوامل البيئية

إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها، فإن كفاءة التشخيص تعتمد أيضا على مدى ثبات أو تغير العوامل سريعة التغير والتحديث، فكلما كانت العوامل سريعة التغير، أصبح تشخيصها وتحليلها أكثر صعوبة وتشابكا، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع، ولكنها تبقى ثابتة نسبيا،

أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف، مما يجعل تحليلها أسهل وأبسط مقارنة بالعوامل القليلة ولكنها دائمة التغير؛

✓**تكلفه الحصول على المعلومات البيئية**

لا يتوقف الأمر على مدى تعدد العوامل البيئية أو طبيعة تغيرها فحسب، بل يتعين أيضا أخذ التكلفة المتوقعة للحصول على المعلومات البيئية في الاعتبار، بالإضافة إلى مدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فبعض المعلومات قد تكون متاحة، لكنها يصعب الحصول عليها بسبب ارتفاع تكلفة جمعها أو وجود عوائق تحد من الوصول إليها. وفي كثير من الحالات، تواجه المنظمات صعوبة في الحصول على المعلومات البيئية نظرا لتكاليفها المرتفعة.

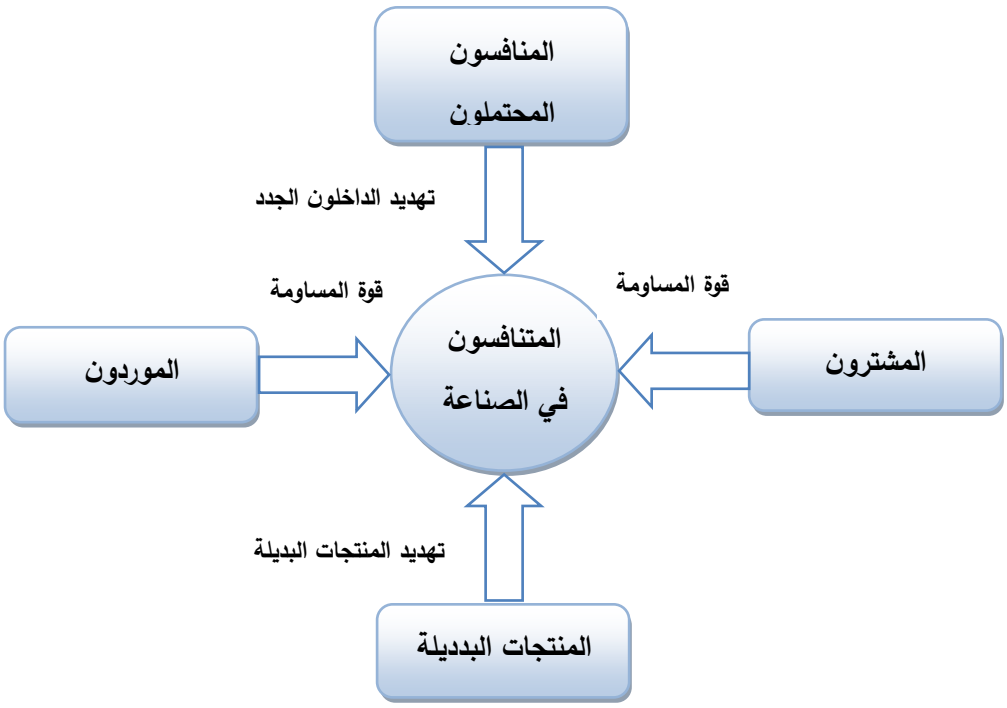
المحور الثالث: مداخل التشخيص الخارجي للبيئة

تتمثل المهمة الأساسية للمديرين في تحليل القوى التنافسية ضمن بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وفي هذا السياق ظهر إطار تشخيصي يعرف بـ "نموذج بورتر للقوى الخمس"، والذي يعتبر أداة فعالة لمساعدة المديرين على إجراء هذا التشخيص يتلخص مضمونه في:

1. تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

يرى بورتر أن هناك خمسة عناصر أساسية داخل البيئة التنافسية تؤثر بشكل مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مستوى جاذبية وربحية القطاع الذي تعمل فيه، وقد تشكل هذه العناصر تهديدا للمؤسسة في حال توافرت عوامل تعزز تأثيرها السلبي، في حين يمكن أن تساهم بعض الظروف في ضمان استمراريتها ونجاحها، ويشير بورتر إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح مرتفعة، مما يزيد من حجم التهديد الموجه نحوها، بالمقابل تزداد فرص المؤسسة في حال انخفاض تأثير هذه القوى، لذا فإن فهم المصادر الرئيسية لهذه القوى التنافسية يعد أساسا لتطوير البرامج الاستراتيجية لها، ويساعدها في تسليط الضوء على نقاط القوة الحرجة وكذلك نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة، ويمكن توضيح نموذج بورتر للقوى الخمس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة



المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، **الإدارة الاستراتيجية – نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة** –، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 133.

ويمكن توضيح القوى التنافسية الخمسة حسب نموذج بورتر فيما يلي:

✓ **خطر دخول منافسين محتملين**

يدخل المنافسون الجدد إلى الصناعة حاملين معهم طاقة متجددة ورغبة قوية في اقتناص حصة معتبرة من السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة تمكنهم من التنافس بفعالية، فدخول منافس جديد أو أكثر يشكل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة حدة المنافسة، وانخفاض حجم المبيعات، وتقليل الحصة السوقية للمؤسسات القائمة، كما يؤثر هذا التهديد على هيكل الأسعار، مما ينعكس بدوره على مستوى الأرباح، وتعتمد درجة هذا التهديد على وجود العوائق التي تحد من دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، فضلا عن ردود الفعل المتوقعة من قبل المنافسين الحاليين تجاه هذا الدخول، فإذا كانت العوائق مرتفعة، يتوقع المنافسون الجدد أن يواجهوا مقاومة شديدة من المنافسين الحاليين، أما في حال كانت العوائق منخفضة، فقد يتمكن المنافسون الجدد من دخول الصناعة بنجاح، وزيادة حصتهم السوقية وتحقيق أرباح مستدامة.

وقد حدد بورتر ست عوائق رئيسية تمنع أو تحد من دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، وهي[36]:

- **اقتصاديات الحجم** :تشير اقتصاديات الحجم إلى التوفير في التكاليف الذي يتحقق عندما يتم زيادة الإنتاج بشكل كبير، عندما تحقق المؤسسة إنتاجا أكبر، يمكنها توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يقلل من التكلفة الإجمالية لكل وحدة، وهذا يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات بأسعار تنافسية ويزيد من قدرتها على الاستفادة من أسواق أكبر؛
- **تمييز المنتج** :تمييز المنتج يتعلق بإيجاد خصائص أو ميزات فريدة تجعل المنتج يختلف عن منتجات المنافسين، قد يتضمن ذلك الجودة العالية، التصميم المبتكر، الخدمة الممتازة أو السمعة الجيدة، من خلال تمييز المنتج، يمكن للمؤسسة بناء قاعدة عملاء ذو ولاء، مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق؛
- **الاحتياجات الرأسمالية** :تشير إلى حجم الاستثمارات المالية المطلوبة لتأسيس وتشغيل الأعمال داخل قطاع معين، والمؤسسات التي تعمل في صناعات ذات احتياجات رأسمالية عالية، مثل الصناعات الثقيلة أو التقنية المتقدمة، تحتاج إلى استثمار كبير في المعدات، البنية التحتية، والبحوث والتطوير، وهذه الاستثمارات قد تمثل حاجزًا لدخول السوق، مما يمنح المؤسسات القائمة ميزة تنافسي؛
- **تكلفة التبديل العالية** :تشير إلى التكاليف التي يتكبدها العملاء عندما يقررون تغيير المورد أو الانتقال إلى منتج آخر، فكلما كانت تكلفة التبديل عالية، كلما كان من الصعب على العملاء الانتقال إلى منافس جديد، وقد تتضمن هذه التكاليف رسوما مالية، أو فقدان التوافق مع النظام، أو حتى صعوبة في استخدام منتج جديد، وهذا من خلال زيادة تكلفة التبديل، يمكن للمؤسسات الحفاظ على عملائها وتحقيق ولاء طويل الأمد؛
- **سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع** :تعني القدرة على توزيع المنتج بسهولة وفعالية إلى السوق المستهدف، ويتضمن ذلك الوصول إلى شبكة واسعة من تجار التجزئة، قنوات البيع عبر الإنترنت، والشراكات مع مزودي الخدمات اللوجستية، حيث أن المؤسسات التي تتمتع بسهولة

الوصول إلى منافذ التوزيع تضمن وصول منتجاتها بسرعة إلى العملاء، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق سريعة الحركة؛

- **سياسة الحكومة** :تتعلق بتأثير اللوائح والقرارات الحكومية على العمل التجاري، وقد تشمل السياسات الحكومية تنظيمات ضريبية، قوانين العمل، دعم الصناعات المحلية أو الحوافز الاستثمارية، وتتغير هذه السياسات بمرور الوقت، وقد تخلق فرصًا أو تحديات للمؤسسات؛

✓ **المنافسة بين المنظمات القائمة**

تشكل شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة عنصرا جوهريا في نموذج بورتر لتقييم جاذبية الصناعة، وتعد هذه الشدة حالة طبيعية ومتكررة بين المنافسين العاملين في السوق ذاته، حيث تستخدم المؤسسات استراتيجيات وتكتيكات متنوعة مثل تخفيض الأسعار وتقديم منتجات ذات جودة عالية، بهدف تعزيز جاذبيتها الصناعية وتحقيق أرباح مرتفعة، ويرى بورتر أن درجة شدة المنافسة تتأثر بعدة عوامل رئيسية من بينها:

- عدد المنافسين :تزداد شدة التنافس كلما قل عدد المنافسين، حيث يؤدي قلة المنافسين إلى زيادة التركيز بين اللاعبين الموجودين في السوق؛
- **معدل نمو الصناعة** :في حال كان نمو الصناعة سريعا، فإن ذلك يتيح للشركات فرصا أوسع لتحقيق أهدافها، أما في حالة النمو البطيء فتشتد المنافسة وقد تتحول إلى تهديد حقيقي لمنظمات الأعمال؛
- **التكاليف الثابتة** :تساهم التكاليف الثابتة العالية في زيادة الضغط على الشركات لتشغيل مواردها بأقصى طاقتها، مما يزيد من حدة التنافس؛
- **تمييز المنتجات أو الخدمات** :تمتلك المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات متميزة قدرة تنافسية أكبر، مما يتيح لها تحقيق أرباح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى التميز؛
- **استخدام الطاقة الإنتاجية** :تفضل العديد من المؤسسات استغلال أقصى طاقتها الإنتاجية لتحقيق اقتصاديات الحجم، مما يؤدي إلى منافسة شرسة بينها؛

- **عوائق الخروج** :ارتفاع عوائق الخروج من السوق يؤدي إلى استمرار المنافسة بين اللاعبين، إذ يصعب على المؤسسات المغادرة بسهول؛
- **تنوع المنافسين** :يتجلى في اختلاف الاستراتيجيات والأساليب والسياسات المتبعة من قبل المنافسين، مما يعقد بيئة المنافسة ويزيد من شدتها.

✓ **قوة المساومة عند العملاء**

تعتبر القوة التفاوضية للعملاء عاملا هاما أيضا في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمؤسسات القائمة، وعلى امكانية دخول مؤسسات جديدة للسوق، ويعتبر العميل في موقف قوي عندما يكون هناك تركيز كبير من قبل العملاء في السوق، حيث يتم الشراء بكميات ضخمة، فهذا النوع من الشراء يمنح العملاء قوة كبيرة تؤثر في السوق، إضافة إلى ذلك تصبح المنتجات المشتراة ذات طابع نمطي وغير مميز، مما يجعل المنافسة تعتمد بشكل أكبر على السعر والتوافر بدلا من التفرد أو التميز في المنتج.

✓ **قوة المساومة عند الموردين**

تعتمد قوة تفاوض الموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، ويستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في العديد من الحالات، فعندما يكون هناك عدد قليل من المؤسسات التي تعمل في مجال التجهيز، مع تركيز كبير على المنتجات، فإن ذلك يعزز قوة الموردين في السوق، كما أن عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للموردين يزيد من تأثيرهم على الصناعة، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم تمتع الصناعة بجاذبية كافية لدخول موردين جدد يساهم في تقوية موقف الموردين الحاليين، فضلا عن ذلك في حال قررت المؤسسات اللجوء إلى مصادر بديلة، فإنها تتحمل نفقات عالية، مما يجعلها أكثر اعتمادا على الموردين الحاليين، كما أن المواد الداخلة في الإنتاج تعتبر إلزامية وتشكل نسبة كبيرة من المنتج النهائي، مما يزيد من أهمية الموردين، وأخيرا إذا كان هناك ثقة بأن

الموردين يشكلون تهديدا لأي محاولة للتكامل العمودي في صناعة معينة، فإن ذلك يعزز من تأثيرهم وقدرتهم على تحديد توجهات السوق.

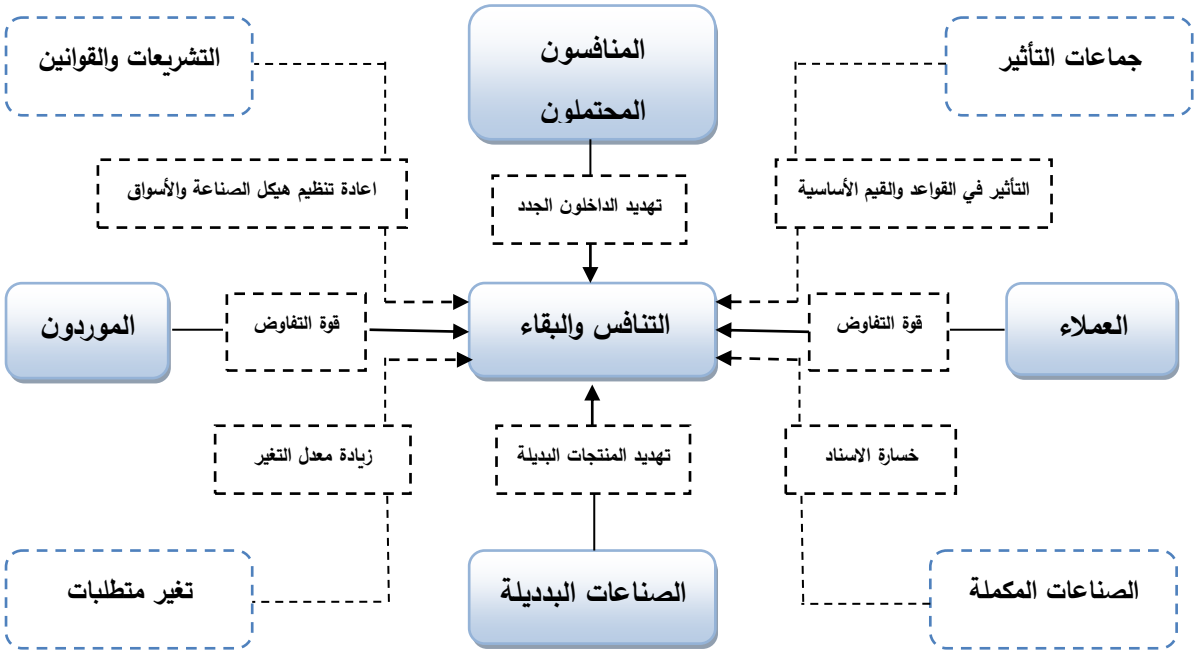
✓ **تهديد المنتجات البديلة**

يظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة بشكل جزئي أو كلي على توفر بدائل للمنتجات التي تقدمها، ويصبح التهديد حقيقيا حينما تتمكن هذه البدائل من تقديم منتجات ذات جودة مشابهة أو أفضل، مع تكاليف إنتاج أقل وأسعار منافسة تقل عن تلك التي تقدمها المؤسسات الحالية.

2- النموذج المعدل لتحليل بيئة الصناعة

يؤكد نموذج بورتر لتحليل بيئة الصناعة والمنافسة أن النشاط الصناعي يكون أكثر جذبا للاستثمارات والفرص عندما تكون احتمالات دخول منافسين جدد محدودة، وتكون القوة التفاوضية لكل من العملاء والموردين ضعيفة، بالإضافة إلى محدودية تهديدات المنتجات البديلة، والعكس صحيح، إلا أنه في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة باستمرار، لا يمكن تفسير التباين في أداء المنظمات اعتماد فقط على المنافسة داخل القطاع، وهو ما يشير إليه بورتر نفسه، إذ تتجاوز العلاقات بين المؤسسات حدود المنافسة التقليدية لتشمل علاقات الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، مما يزيد من صعوبة تحديد تعريف دقيق للصناعة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وثورة الاتصالات والمعلوماتية، بناء على ذلك عدل بورتر نموذجه الأصلي بإضافة قوى تنافسية جديدة، ليصبح النموذج شاملا أكثر وفقا لما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): النموذج المعدل لتحليل بيئة التنافس



المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، **الإدارة الاستراتيجية – نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة –**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 146.

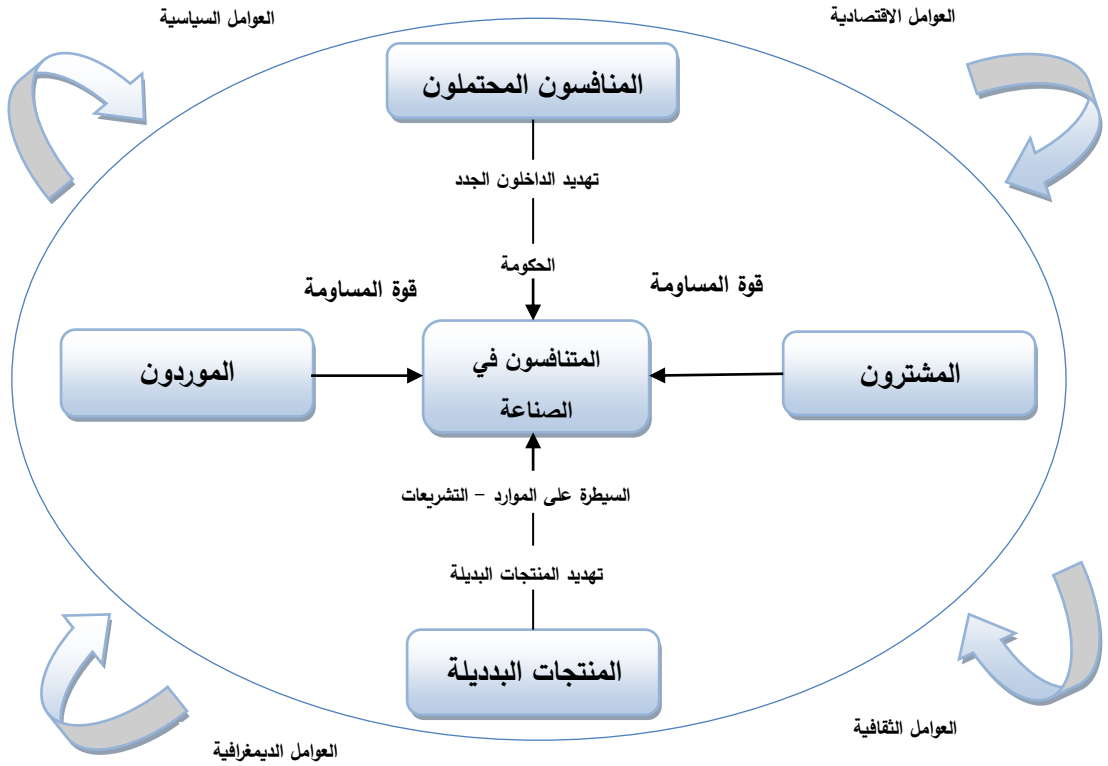
يمكن تحديد تأثير المتغيرات الجديدة المبينة في النموذج المعدل على النحو التالي:

- ✓ **الصناعات المكملة** :تلعب دورا بارزا في تشكيل المنافسة ضمن النشاط الصناعي، وتساهم في تفسير الاختلافات في السلوك التنافسي للمؤسسات العاملة ضمن نفس الصناعة؛
- ✓ **جماعات التأثير** :مثل منظمات حماية البيئة، وحقوق المستهلك، والحريات الشخصية، وسرية المعلومات، وحقوق النشر والاختراع، حيث يظهر تأثير هذه الجماعات في تغيير أنماط القيم والتقاليد والسلوكيات داخل المجتمع، مما يؤثر بدوره على سوق العمل وسلوك المستهلكين؛
- ✓ **التشريعات الحكومية** :تعكس مدى المرونة التي يتمتع بها النظام القانوني والتشريعي، بالإضافة إلى سياسات الاستثمار العمومي، وهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على هيكل المنافسة، وتوجهات الأسواق، وجاذبيتها؛
- ✓ **تغير متطلبات الزبائن** :نتيجة لتأثير ثورة المعلومات والإنترنت، وتوسع الخيارات الشرائية، وتوفر المعلومات حول المنتجات المختلفة، ما أدى إلى زيادة التنوع في الأذواق والرغبات والحاجات، وتغير توقعات العملاء مع مرور الزمن.

3-نموذج أوسن Austin

وبالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر في تحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فقد أضاف (Austin) بعدين إضافيين للنموذج ليواكبه مع طبيعة بيئة الصناعة في البلدان النامية، وتهدف هذه الإضافات إلى تمكين المؤسسات في هذه البلدان من تحليل الفرص والتهديدات بصورة أكثر دقة عند دراسة البيئة التنافسية لهيكل الصناعة، ويوضح الشكل الموالي هذه الإضافات وموقعها ضمن النموذج المعدل.:

الشكل رقم (14): نموذج Austin لتحليل الصناعة في الدول النامية



المصدر: شارلزهل، جاريث جونز، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل على بسيوني، **الادارة الاستراتيجية – مدخل متكامل-**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010، ص: 149.

ويوضح الشكل البعدين المواليين:

- ✓ **البعد الأول:** سياسة الحكومة تعتبر الحكومة قوة كبرى ذات تأثير بالغ في هيكل الصناعة في الدول النامية، لذا يضاف هذا البعد كنقطة سادسة ضمن نموذج بورتر، وتلعب الحكومة دورا محوريا في تحديد من يملك حق الوصول إلى الموارد الأساسية، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على الأسعار والتكاليف والسياسات التنظيمية، ومن خلال استجابة المؤسسات لتصرفات الحكومة، يمكنها تحقيق ميزة تنافسية تعزز من موقعها في السوق، مما يجعل تأثير الحكومة على هيكل الصناعة في الدول النامية أمرا حيويا لا يمكن تجاهله؛
- ✓ **البعد الثاني:** عوامل البيئة الخارجية الكلية تمثل عوامل البيئة الخارجية الكلية مجموعة المؤثرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديمغرافية والتكنولوجية، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على القوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة، هذه العوامل تعمل على تشكيل البيئة العامة التي تعمل ضمنها المؤسسات، مما يؤثر بدوره على طبيعة المنافسة وفرص النجاح والتهديدات التي تواجه الصناعة.

أسئلة التقويم الذاتي

1. ما المقصود بالتشخيص الخارجي للبيئة؟
2. ما الفرق بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخاصة؟
3. ما دور العوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية للمؤسسة؟
4. كيف تؤثر العوامل الاجتماعية على أداء المؤسسة؟
5. ما هي أهم الجوانب التي يجب دراستها عند تحليل الموردين؟
6. حلل العلاقة بين المتغيرات السياسية والمتغيرات الاقتصادية وتأثيرها على المؤسسة.
7. ناقش أهمية تحليل سلوك المستهلك في صياغة استراتيجيات المؤسسة.
8. كيف يؤثر موقع الموردين الجغرافي على الأداء العام للمؤسسة؟
9. قارن بين دور الوسطاء ودور مقدمي التسهيلات في نجاح المؤسسة.
10. حسب رأيك، أي مكون من مكونات البيئة الخارجية العامة يمثل التهديد الأكبر للمؤسسات في العصر الحالي؟ ولماذا؟
11. إلى أي مدى يمكن للمؤسسة التأثير في العوامل الخارجية رغم كونها خارج سيطرتها؟
12. هل يمكن اعتبار التكنولوجيا فرصة أم تهديدا في بيئة الأعمال الحديثة؟ ناقش ذلك بمثال.
13. كيف تساعد دراسة بيئة الصناعة في تحسين موقع المؤسسة التنافسي؟
14. حسب رأيك، هل يمكن تجاهل العوامل البيئية المستقرة أثناء التشخيص؟ ولماذا؟
15. ما التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات عند إجراء التشخيص الخارجي؟
16. هل توافق على أن البيئة الخارجية تؤثر على تحديد أهداف المؤسسة؟ علّل إجابتك.
17. هل يمكن اعتبار البيئة الخارجية عنصرا محفزا للإبداع داخل المؤسسات؟ ناقش.
18. ما الهدف من استخدام نموذج بورتر للقوى الخمس في تحليل بيئة الصناعة؟
19. حلل كيف يؤثر وجود عوائق عالية لدخول السوق على المنافسة داخل الصناعة؟
20. قارن بين نموذج بورتر الأصلي والنموذج المعدل من حيث القوى المؤثرة على الصناعة.

21.ما أوجه الشبه والاختلاف بين قوة المساومة لدى العملاء والموردين؟

22.ما الأبعاد الإضافية التي أضافها نموذج Austin لتحليل بيئة الصناعة في الدول النامية؟

23.ما مدى ملاءمة نموذج Austin للمؤسسات الناشئة في الأسواق العربية؟

24.في رأيك، ما العامل الأكثر تأثيرا على تنافسية المؤسسات: الموردون، العملاء، أم المنتجات البديلة؟ ولماذا؟

مراجع الفصل الثالث

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن ،2021، ص: 255.

[2]– عبد الله عامر، ***التشخيص الخارجي في إدارة الأعمال: أدوات وتحليل بيئة المنافسة***، دار الفكر المعاصر، مصر، 2015، ص:233.

[3]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سابق**، ص: 266.

[4]– عبد الفتاح سامر، **البيئة الخارجية وأثرها على استراتيجيات منظمات الأعمال: التشخيص والتحليل**، دار الهدى للطباعة والنشر، لبنان، 2017، ص: 288.

[5]– أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 66.

[6]– عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص ص: 50–51.

[7]– محمد الجمل هارون، **استراتيجيات التحليل البيئي الخارجي للمؤسسات الاقتصادية**، دار الفكر العربي، مصر، 2018، ص: 93.

[8]– عبد الله عامر، **مرجع سابق**، ص: 244.

[9]– عبد السلام أبو قحف، **مرجع سابق**، ص ص: 50–51.

[10]– محمد الجمل هارون، **مرجع سابق**، ص: 105.

[11]– زكرياء عزام وعبد الباسط حسونة ومصطفى الشيخ، **مبادئ التسويق الحديث – بين النظرية والتطبيق**–، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، ص ص:82–83.

[12]– عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير**–، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الطبعة الأولى، عمان، ص: 164.

[13]– فراحتية العيد، **مطبوعة دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة**، جامعة المسيلة ،2016، ص: 35.

[14]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سابق**، ص: 257.

[15]– جريبي السبتي، **مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي**، جامعة قالمة، 2018، ص: 39.

[16]– محمد منصور أبو جليل وآخرون، **المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 56.

[17]– زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** –، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص: 90.

[18]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سابق**، ص: 257.

[19]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية** –، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 162.

[20]– جريبي السبتي، **مرجع سابق**، ص: 37.

[21] _ عامر عبد الله موسى، **إدارة التسويق**، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 22.

[22] _ P.Kotle, B.Dubois, **Marketing Management Avec le DVD Marketing in practice**، 11eme édition, pearson education, Paris, P : 196.

[23]– عنابي بن عيسى، **عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 2003، ص: 19.

[24]_ ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سابق**، ص: 164.

[25]– محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، **إدارة التسويق – التحليل، التخطيط، الرقابة –**، دار المناهج، عمان، ص: 66.

[26]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سابق**، ص ص: 165–166.

[27]_ شارلزهل، جارديث جونز، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل على بسيوني، **الادارة الاستراتيجية –مدخل متكامل–**، دار المريخ للنشر، الرياض،2010، ص: 102.

[28]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سابق**، ص: 263.

[29]– محمد السايح زغودي، **دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – محاولة تطبيق آلية (SWOT (على مؤسسة) SERSOU) لصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية–**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 13، جامعة ورقلة، ص: 53.

[30]– نبيل محمد مرسي، **إستراتيجيات الإدارة العليا**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2006، ص: 118.

[31]– **نفس المرجع**، ص: 163.

[32]– محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية –**، الدار الجامعية، مصر،2003، ص: 88.

[33]– محمد السايح زغودي، **مرجع سابق**، ص: 67..

[34]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سابق**، ص: 163.

[35]– **نفس المرجع.**

[36] _ زكرياء مطلك الدوري، **مرجع سابق**، ص: 105.

الفصل الرابع:

التشخيص الاستراتيجي

- المحور الأول: التشخيص الاستراتيجي – السياق النظري–
- المحور الثاني: مداخل التشخيص الاستراتيجي

الفصل الرابع: التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الوضع الحالي لها وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على نجاحها المستقبلي، و يساعد التشخيص الاستراتيجي على فهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذلك العوامل الخارجية التي قد تشكل فرصًا أو تحديات، فمن خلال هذا التشخيص يمكن للمؤسسة تحديد استراتيجيات مناسبة للتكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها بكفاءة، و يعد التشخيص الاستراتيجي خطوة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يوفر الأساس لاتخاذ قرارات مستنيرة تدعم استدامة المؤسسة في بيئة تنافسية ومتغيرة.

- ✓ **المحور الأول: التشخيص الاستراتيجي – السياق النظري–؛**
- ✓ **المحور الثاني: مداخل التشخيص الاستراتيجي.**

المحور الأول: التشخيص الاستراتيجي – السياق النظري–

التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحليلية متكاملة تهدف إلى دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تقييم بيئتها الداخلية والخارجية.

1. مفهوم التشخيص الاستراتيجي

تعددت تعاريف التشخيص الاستراتيجي من كاتب لآخر، ومن اقتصادي لآخر ويتمثل أهمها في:

عرف التشخيص الاستراتيجي على أنه:" التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحليل شاملة تهدف إلى تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وتحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها الحالية[1]."

التشخيص الاستراتيجي هو:" عملية مستمرة لتشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تقديم تقييم كامل للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف داخل

المؤسسة، يهدف هذا التشخيص إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية الفعالة التي تساعد المؤسسة على تعزيز قدرتها التنافسية."[2]

التشخيص الاستراتيجي هو:"عملية تشخيص منظمة تهدف إلى تحديد العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، هذه العملية تساهم في اكتشاف نقاط القوة التي يمكن استغلالها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، وكذلك التحديات التي يجب التعامل معها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية."[3]

يتضح من التعاريف السابقة التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحليل شاملة تهدف إلى فحص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل منهجي لتحديد الوضع الراهن لها، يتضمن هذا التحليل تقييم الموارد والقدرات والضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي تؤثر عليها من الخارج، من خلال التشخيص الاستراتيجي يتم تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذه العملية تتيح لها اتخاذ قرارات صائبة ومبنية على واقع دقيق، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية وضمان النجاح والنمو المستدام.

التشخيص الاستراتيجي هو عملية أساسية تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات على المدى الطويل، وتكمن أهمية التشخيص الاستراتيجي في كونه يوفر للمؤسسة رؤية شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، وتتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي في الجوانب التالية[4]:

- ✓ **تحديد الفرص والتهديدات:** يساعد التشخيص الاستراتيجي في تحديد الفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، مثل التغيرات في السوق أو الابتكارات التكنولوجية التي يمكن أن تعزز من مكانتها التنافسية، كما يساعد أيضا في تحديد التهديدات المحتملة، مثل المنافسة الشديدة أو التغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر سلبا على أداء المؤسسة؛
- ✓ **تحديد نقاط القوة والضعف:** من خلال التشخيص الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، مثل القدرات التكنولوجية المتقدمة أو الموارد البشرية المتميزة،

كما يمكنها تحديد نقاط الضعف التي يجب معالجتها، مثل نقص في الموارد أو ضعف في العمليات التشغيلية؛

- ✓ **تعزيز الكفاءة المؤسسية:** يوفر التشخيص الاستراتيجي تقييما دقيقا للعمليات الداخلية التي قد تحتاج إلى تحسين، و هذا يساعد في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تحسين الربحية العامة للمؤسسة؛
- ✓ **تحقيق الاستدامة والنمو طويل الأمد:** من خلال التشخيص الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تحديد العوامل التي تساهم في استدامتها على المدى الطويل. يعزز هذا التحليل قدرة المؤسسة على تطوير استراتيجيات تنمية مستدامة، مما يساهم في نموها واستمرارها في السوق؛
- ✓ **تحقيق ميزة تنافسية:** يساعد التشخيص الاستراتيجي على فهم القوى التنافسية التي تؤثر على المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الخارجية والعوامل الداخلية، هذا التشخيص يسمح للمؤسسة بتحديد استراتيجيات مبتكرة يمكن أن توفر لها ميزة تنافسية مستدامة في السوق؛
- ✓ **دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** التشخيص الاستراتيجي يوفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا لصياغة استراتيجيات واضحة وفعّالة، كما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويمكن من خلاله اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوسع، التدويل، أو تعديل العمليات الداخلي.

2- خطوات عملية التشخيص الاستراتيجي

تشمل عملية التشخيص الاستراتيجي عدة خطوات أساسية[5]:

- ✓ **تحليل البيئة الخارجية** :دراسة العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية لتحديد الفرص والتهديدات في السوق، بالإضافة إلى تحليل المنافسة باستخدام نموذج "القوى الخمس لبورتر"؛
- ✓ **تحليل البيئة الداخلية** :تقييم الموارد، القدرات، والأداء المالي للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف؛

- ✓ **تحليل القدرات والموارد** :تقييم القدرة التشغيلية والموارد الأساسية التي تساهم في التفوق التنافسي؛
- ✓ **تحديد التوجهات الاستراتيجية** :مراجعة الأهداف الاستراتيجية الحالية واستشراف التوجهات المستقبلية التي قد تؤثر على المؤسسة؛
- ✓ **تطوير البدائل الاستراتيجية** :وضع عدة خيارات استراتيجية، وتقييمها بناء على الجدوى والمخاطر ؛
- ✓ **اختيار الاستراتيجية الأنسب** :تحديد الاستراتيجية الأفضل وتنفيذ خطة عمل مع تحديد الأهداف والموارد؛
- ✓ **مراقبة الأداء والتقييم المستمر** :متابعة تنفيذ الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة بناء على النتائج المتحققة.

المحور الثاني: أدوات التشخيص الاستراتيجي

يعتمد التشخيص الاستراتيجي على مجموعة من الوسائل والأساليب التي تهدف إلى ربط أهداف المؤسسة ببيئة العمل التي تنشط فيها، من خلال دراسة كافة العوامل المؤثرة والمتاحة، ووضع الخيارات والبدائل المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتستخدم المؤسسات العديد من النماذج والمصفوفات التحليلية التي تساعد في تقييم محفظة أعمالها، خاصة في حال تنوع المنتجات أو تعدد وحدات الأعمال التي تعمل في أسواق مختلفة، ويهدف هذا التشخيص إلى اختيار أفضل الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية وضمان النجاح المستدام.

1. مصفوفة SWOT

تعرف مصفوفة SWOT بأنها "أداة تشخيصية تهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة".

كما تعرف كذلك بأنها "أداة تخطيطية تساعد على النجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، إذ يقوم على تقييم ظروف البيئة الخارجية والداخلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف النسبية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية[6]."

يعتمد تحليل SWOT على الافتراض بأن الاستراتيجية الفعالة هي التي تعزز نقاط القوة والفرص لدى المؤسسة، وتعمل على تقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات، وفي هذا السياق يوفر التحليل البيئي للصناعة المعلومات اللازمة لتشخيص الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة، والتي تمثل نقطة التركيز الأساسية الأولى لمصفوفة SWOT الاستراتيجي، أما تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، فيمثل نقطة التركيز الثانية لهذا التشخيص.

ويتكون الإطار العام لمصفوفة SWOT من مكونات أساسية، يتم توضيحها في الآتي:[7]

✓ **الفرص والتهديدات الخارجية**

تعرف الفرص بأنها "ظروف رئيسية ملائمة جداً توجد في بيئة المؤسسة"، في حين يعرف التهديد بأنه "ظرف رئيسي غير ملائم على الإطلاق موجود في بيئة المؤسسة"، حيث تمثل الفرص والتهديدات الخارجية نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي قد تؤثر بشكل واضح على المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا في المستقبل ، فإذا كانت هذه العوامل إيجابية فهي تعتبر فرصا ينبغي على المؤسسة السعي لاقتناصها واستغلالها لتعزيز موقعها التنافسي، أما إذا كانت سلبية، فهي تشكل تهديدات أو مخاطر يجب عليها العمل على تجنبها أو تقليل أثرها السلبي قدر الإمكان.

✓ **نقاط القوة والضعف الداخلية**

تعرف نقاط القوة بأنها: "الصفات أو المؤهلات المتميزة التي تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وخصوصا المنافسين، والتي تمنحها ميزة تنافسية عليهم"، أما نقاط الضعف هي: "أوجه القصور أو العجز الداخلي في الأوضاع التنظيمية التي قد تؤدي أو أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها"، وبذلك تمثل نقاط القوة والضعف الداخلية نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها داخليا، والتي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على أدائها.

وتعتبر مصفوفة SWOT أداة استراتيجية عامة تستخدم في مجالات متعددة، حيث توفر معلومات تساعد على مقارنة موارد المنظمة وقدراتها مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وبذلك يشكل التشخيص وفق المصفوفة وسيلة هامة لتحديد ووضع واختيار الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، ويتضمن التشخيص حسب مصفوفة SWOTأربع خلايا أساسية تمثل:

- ✓ نقاط القوة(Strengths) ؛
- ✓ نقاط الضعف(Weaknesses) ؛
- ✓ الفرص(Opportunities) ؛
- ✓ التهديدات.(Threats)

ويوضح الشكل الموالي هذه الخلايا والعلاقات بينها.

الشكل رقم (01): مصفوفة SWOT

التحليل الداخلي / التحليل الخارجي	نقاط القوة الداخلية Strengths	نقاط الضعف الداخلية Weaknesses
الفرص البيئة المتاحة Opportunities	**استراتيجية هجومية S/O** استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)	**استراتيجية التدوير أو التحول W/O** التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)
التهديدات البيئية الخارجية Threats	**استراتيجية التنويع S/T** استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (بمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	**استراتيجية دفاعية W/T** تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء)

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سابق**، ص:328.

من خلال الشكل اعلاه، تتضح خلايا مصفوفة SWOT فيما يلي[8]:

- ✓ **الخلية الأولى (S/O):** تمثل هذه الخلية نقاط قوة المؤسسة والفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية. على أساس ذلك، يجب على المنظمة أن تسعى لتعظيم نقاط قوتها واستغلال الفرص الجديدة بأفضل صورة ممكنة، هذا يوجه المؤسسة نحو اعتماد استراتيجيات نمو أو استراتيجيات هجومية تمكنها من تحقيق موقع تنافسي قوي في السوق، وهو ما يتوافق مع النظرية المعتمدة على الموارد؛

- ✓ **الخلية الثانية :(S/T)** تمثل نقاط قوة المؤسسة مقابل التهديدات الخارجية مثل المنافسة الشديدة. في هذه الحالة، يجب عليها توظيف نقاط قوتها للحد من تأثير التهديدات، عبر تطوير استراتيجيات تحصينية تحمي مركزها السوقي وتقلل من المخاطر التي قد تواجهها؛
- ✓ **الخلية الثالثة :(W/O)** تعكس نقاط ضعف المؤسسة بالتزامن مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، هنا يبرز الدور الاستراتيجي في محاولة التغلب على نقاط الضعف عن طريق استغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها من تحسين وضعها الداخلي وتحويل نقاط الضعف إلى مميزات نسبية؛
- ✓ **الخلية الرابعة :(W/T)** تمثل السيناريو الأكثر تحديا، حيث تتقاطع نقاط ضعف المؤسسة مع التهديدات الخارجية، ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة تبني استراتيجيات دفاعية تهدف إلى تقليل نقاط الضعف الداخلية، وتجنب أو التخفيف من تأثير التهديدات الخارجية قدر الإمكان للحفاظ على استقرارها وبقائها في السوق.

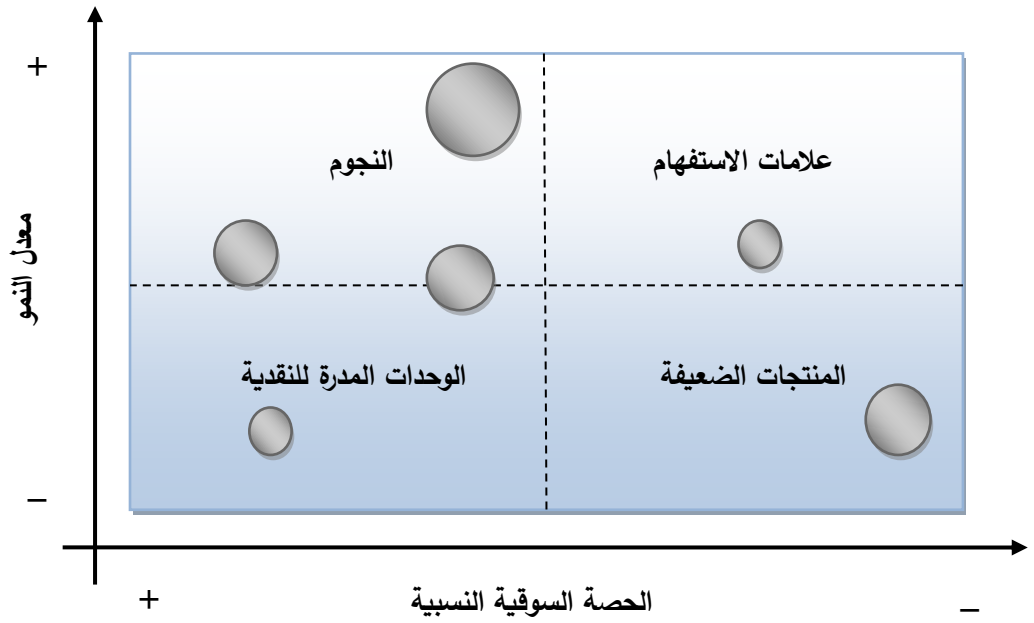
2. نموذج التشخيص الاستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG

مصفوفة BCG هي أداة تحليلية تم تطويرها بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) في السبعينات، تهدف المصفوفة إلى مساعدة المؤسسات في تشخيص محفظة منتجاتها أو وحداتها الاستراتيجية، لتحديد كيفية تخصيص الموارد بين المنتجات أو الوحدات المختلفة، بناء على أدائها في السوق، وتستخدم المصفوفة لمساعدة المؤسسات في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمار، أو التركيز على المنتجات أو الأسواق الأكثر ربحية وتصنف المنتجات أو الوحدات الاستراتيجية وفقًا لمتغيرين رئيسيين[9]:

- ✓ **معدل النمو السوقي:** وهو مقياس لجاذبية كل مجال نشاط استراتيجي للمؤسسة، ويمثل المحور العمودي في النموذج؛
- ✓ **حصة السوق النسبية:** وهي تقيس الوضعية التنافسية لكل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بالمنافسين، وتمثل المحور الأفقي.

يمكن تطبيق نموذج BCG في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بالتوسع أو الاستقرار أو الانكماش، ويتمثل الهدف الأساسي من استخدام هذا النموذج في تحقيق توازن في محفظة أنشطة المؤسسة، عبر تبني الاستراتيجيات التي تناسب المرحلة التي يمر بها كل منتج أو وحدة أعمال، ويبين الشكل التالي مصفوفة BCG وكيفية توزيع المجالات الاستراتيجية ضمنها:

الشكل رقم (02): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سابق**، ص:328.

1.2- المراكز الاستراتيجية لمصفوفة BCG

تتكون مصفوفة BCG من أربع مراكز استراتيجية وهي[10]:

✓ **علامات الاستفهام**

تمثل وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية منخفضة في أسواق ذات معدل نمو مرتفع، تحتاج هذه الوحدات إلى استثمارات مالية كبيرة لدعمها وتطويرها بهدف تحويلها إلى وحدات "نجمة (Stars) "وتعتبر هذه المرحلة حرجة وهامة، إذ تتطلب من المسؤولين متابعة مستمرة وتحليلا دقيقا لأداء المنتج، مع اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن استمرار المنتج أو التخلص منه إذا لم يظهر إمكانات كافية للنجاح.

تتميز هذه المرحلة بعدم وضوح التعرف من قبل المستهلك على المنتج، مما يستلزم جهودا إعلانية وتسويقية مكثفة لتعريف السوق بالمنتج وزيادة الطلب عليه، وبسبب المخاطر المرتبطة بإنتاج كميات كبيرة في سوق غير مستقر، يكون حجم الإنتاج محدودا في البداية، لتتمكن المؤسسة من مراقبة رد فعل السوق وتقييم فرص النجاح بشكل مستمر.

✓ **النجوم**

يطلق على الوحدات التي تقع في المربع الثاني بالنجوم وتمثل أفضل الفرص طويلة الأجل للنمو والربحية، وهي وحدات وانشطة ذات حصة سوقية مرتفعة نسبيا ومعدل نمو سوقي عال، لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا يكفي لتحقيق معدلات نمو عالية تمكنها من مواجهة المنافسة، لذا فالاستراتيجية الملائمة هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار كي تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي والوصول الى مركز النقديات، وبذلك تركز على زيادة الاستثمار وارتفاع كمية المبيعات؛

✓ **الوحدات المدرة للنقد**

تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن حاجاتها، الارباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضا، أرباح كبيرة، منافسة شديدة وتكون دورة حياة المنتج في النضج، فعلى الادارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تدعم بشكل جيد سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال أنشطة تسويقية لازمة لأنه في حالة عدم التدعيم سوف تنتقل الى مرحلة خطرة (مرحلة المنتجات الضعيفة)؛

✓ **المنتجات الضعيفة**

يطلق على الأنشطة التي تقع في المربع الرابع بالمنتجات الضعيفة وهي وحدات متعثرة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو سوقي منخفض، وقد تحتاج الى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو، عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها بدأت تكلفتها في الزيادة، ومنه قد يكون من الأفضل التخلص منها أو تصفيتها وهذا لوجود

منتجات منافسة، أو خلل في سياسة التسعير أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات وتطور أذواق المستهلك.

2.2- الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة BCG

هناك أربع بدائل استراتيجية يمكن السعي لتحقيقها وهي[11]:

✓ **استراتيجية البناء**

تعني هذه الاستراتيجية العمل على زيادة الحصة السوقية للوحدات ذات الأداء المنخفض في أسواق ذات نمو مرتفع، والتي تعرف بوحدات "علامات الاستفهام"، و تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تعزيز مكانة هذه الوحدات وتحويلها إلى وحدات "نجوم" ذات حصة سوقية مرتفعة، مما يتيح لها الاستفادة من معدلات النمو العالية في السوق، و يتطلب ذلك تخصيص موارد مالية وتسويقية كبيرة لدعم هذه الوحدات، مع ضرورة متابعة الأداء بشكل مستمر لتقييم جدوى الاستثمار، وتعد هذه المرحلة حاسمة، حيث قد تؤدي الاستثمارات غير المدروسة إلى خسائر إذا لم تتمكن الوحدات من تحقيق التنافسية المطلوبة في السوق، لذا ينبغي على المؤسسة التركيز على تطوير المنتجات، وتحسين استراتيجيات التسويق والتوزيع، مع اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستمرار أو الانسحاب بناء على نتائج الأداء؛

✓ **استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم**

تعني هذه الاستراتيجية الحفاظ على الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال، وهو هدف يتناسب بشكل خاص مع وحدات "النجوم" وكذلك المنتجات التي تولد تدفقات نقدية مستمرة، و تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تثبيت موقعها التنافسي في السوق، مع الاستمرار في استغلال الفرص المتاحة للنمو والربحية، و يتطلب ذلك المحافظة على مستويات عالية من الجودة والخدمة، بالإضافة إلى استثمارات منتظمة في التسويق والابتكار لضمان استدامة الأداء الجيد، كما تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تعزيز ولاء العملاء والحفاظ على الحصة السوقية في وجه المنافسة المتزايدة، مما يدعم تحقيق أرباح مستقرة على المدى الطويل؛

✓ **استراتيجية الحصاد**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة التدفقات النقدية في المدى القصير، بغض النظر عن تأثير ذلك على الأداء المستقبلي للمؤسسة ، وتعتبر هذه السياسة مناسبة بشكل خاص للمنتجات ذات العائد النقدي المحدود والمستقبل غير الواضح، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من النقدية منها في أسرع وقت ممكن، و غالبا ما تطبق هذه الاستراتيجية على الوحدات أو المنتجات المتعثرة، التي لا تمتلك إمكانيات نمو كبيرة، بهدف تقليل الخسائر وتعزيز السيولة المالية اللازمة لدعم الأنشطة الأخرى في المؤسسة أو للاستثمار في فرص جديدة أكثر ربحية؛

✓ **استراتيجية الحذف**

أي بيع أو تصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بغرض استخدامها بشكل أفضل في مكان آخر، وهذه الاستراتيجية مناسبة للمنتجات الضعيفة ولعلامات الاستفهام والتي لا تستطيع المؤسسة معالجتها وتمويلها.

3.2- سلبيات وايجابيات مصفوفة BCG

تمتاز مجموعة BCG بالإيجابيات التالية[12]:

- ✓ ترتيب المنتجات أو وحدات الأعمال ضمن المحفظة بناء على حصتها السوقية ومستوى نمو الصناعة التي تنشط فيها؛
- ✓ مساعدة الإدارة في تحديد المنتجات أو وحدات الأعمال التي ينبغي إضافتها إلى المحفظة الحالية، وتلك التي تستوجب الدعم، وتلك التي يفضل الإبقاء عليها، وأيضا التي يفضل التخلي عنها؛
- ✓ استخدام المصفوفة كأداة لتوزيع وتخصيص الموارد بين منتجات المحفظة وفقا لموقع كل منتج أو وحدة عمل داخل المصفوفة؛
- ✓ التركيز على الاحتياجات الأساسية التي تساهم في توليد تدفقات نقدية متوازنة لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال، بما يحقق تعظيم القيمة الإجمالية لمحفظة أعمال المؤسسة؛

- ✓ توجيه الانتباه إلى أهمية بعض الأنشطة التسويقية الحيوية مثل الترويج، والتوزيع، والتسعير، والبحث والتطوير، باعتبارها عوامل رئيسية لتعزيز أداء المنتجات ضمن المحفظة.

وهناك بعض الانتقادات الموجهة الى مصفوفة BCG كأداة للتحليل منها[13]:

- ✓ الاعتماد على معدل النمو كمؤشر رئيسي لجاذبية السوق مع إهمال مؤشرات أخرى مثل المؤشرات الاقتصادية؛
- ✓ عدم مراعاة التطورات في أذواق المستهلكين والتكنولوجيا، حيث إن ارتفاع معدل نمو السوق لا يضمن بالضرورة تحقيق كافة المؤسسات أرباحا؛
- ✓ استخدام حصة السوق النسبية كمؤشر يحمل مخاطرة كبيرة، إذ تختلف الأرباح التي تحققها الوحدة أو النشاط حسب المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته؛
- ✓ تصنيف أنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو مرتفع أو منخفض، وحصة سوقية عالية أو منخفضة، مما يثير تساؤلات حول كيفية تصنيف الوحدات التي تحقق أداء متوسطا، مما يشير إلى أن وجود أربع تصنيفات فقط في هذه المصفوفة لا يكفي لاستيعاب كافة الوحدات أو الأنشطة.

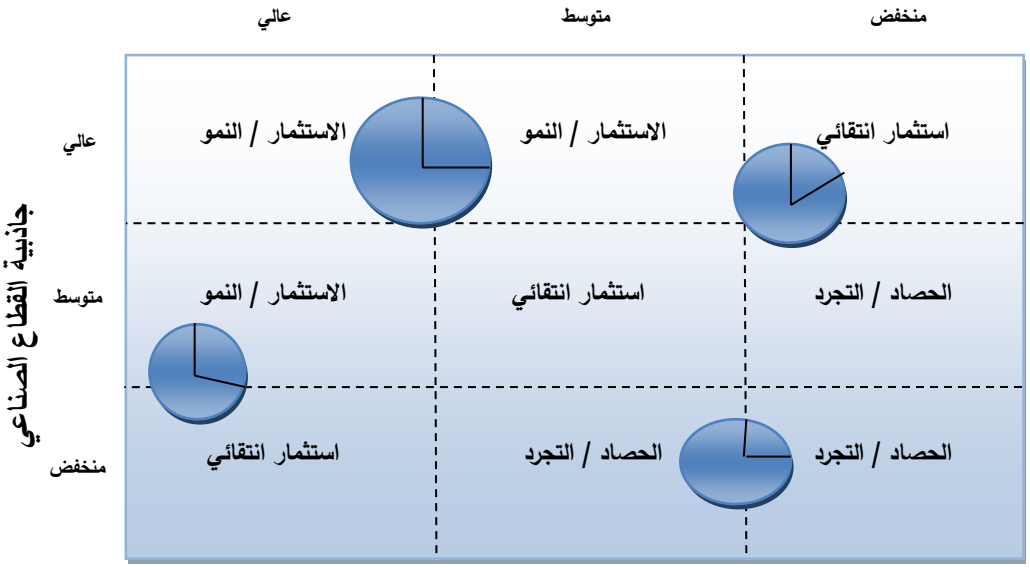
3. مصفوفة جينرال إليكتريك General Electric

تعرف أيضا بمصفوفة الإشارات الضوئية، وتعد مصفوفة جنرال إلكتريك التي طورتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات (MacKinsey) أكثر تعقيدا من غيرها، وقد اعتمدت العديد من المؤسسات الرائدة على هذه المصفوفة، والتي تستند إلى بعدين رئيسيين هما:

- قوة الأعمال، وتمثل الموقع التنافسي النسبي لوحدة الأعمال؛
- جاذبية القطاع الصناعي.

والشكل الموالي يوضح مصفوفة **General Electric**

الشكل رقم (03): مصفوفة General Electric



المصدر: وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، **الادارة الاستراتيجية –المفاهيم والعمليات–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 93.

يتضح من الشكل أن المحور الرأسي يمثل جاذبية القطاع الصناعي، حيث تتدرج هذه الجاذبية من المستوى المنخفض إلى المستوى العالي، بينما يوضح المحور الأفقي قوة الأعمال أو الموقع التنافسي لوحدة الأعمال، والذي يتسلسل أيضا من المنخفض إلى العالي، وتنتج عن هذا التوزيع تسع خلايا تمثل مواقف استراتيجية مختلفة يمكن للمؤسسة اعتمادها بناء على موقعها في المصفوفة، وهناك مجموعة من الخطوات لتطبيق مصفوفة **General Electric** وهي[14]:

✓ **تقدير معدل جاذبية الصناعة**، ويتم ذلك من خلال:

- اختيار المعايير المناسبة لتقييم جاذبية الصناعة؛
- تحديد وزن نسبي لكل معيار بناء على أهميته في تحقيق أهداف وحدة الأعمال، بحيث يكون مجموع الأوزان مساويا لـ 1؛
- تقييم كل معيار حسب درجة جاذبية الصناعة وفق مقياس رقمي يتراوح بين 1 (غير جذابة على الإطلاق) و5 (جذابة جدا)؛
- حساب الوزن المرجح لكل معيار بضرب الوزن في التقييم، ثم جمع هذه الأوزان المرجحة للوصول إلى القيمة الإجمالية لجاذبية الصناعة.

✓ **تقدير المركز التنافسي لمنظمة الأعمال**، ويتم ذلك من خلال:

- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، مثل الحصة السوقية، المنافسة السعرية، التوزيع، وغيرها؛
- تعيين وزن نسبي لكل عامل حسب أهميته في تحقيق نجاح وحدة الأعمال؛
- تقييم عناصر القوة الداخلية المحددة بناء على مقياس يتراوح بين 1 (مركز تنافسي ضعيف جدا) و5 (مركز تنافسي قوي جدا)؛
- حساب الوزن المرجح لكل عامل وجمعها للوصول إلى التقدير النهائي للمركز التنافسي.

✓ **تقدير نتائج التقييمات السابقة:**

تحديد الموقع الحالي لكل عامل داخلي اعتمادا على نتائج التحليل، مما يتيح تحديد الموقع الفعلي لوحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة، حيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة، وتساعد مصفوفة General Electric المؤسسة على دراسة الخيارات الاستراتيجية بموضوعية نسبية، رغم وجود بعض القرارات الإدارية التي تعتمد على أحكام شخصية في تحديد الأوزان النسبية للمعايير المتعلقة بقوة الأعمال وجاذبية الصناعة.

1.3- الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة General Electric

تقسم مصفوفة **General Electric** الى ثلاث مناطق رئيسية تحدد الخيارات الاستراتيجية لمنظمة الاعمال، حيث كل منطقة تضم ثلاث خلايا على النحو الموالي[15]:

✓ **استراتيجية الاستثمار / النمو**

تتضمن المنطقة الأولى الأنشطة التي تتمتع بجاذبية عالية أو متوسطة في كل من جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة، وتعتبر الاستراتيجيات الملائمة لهذه الأنشطة هي تلك التي تركز على تعزيز النمو، زيادة الاستثمار، والانطلاق بقوة نظرا لتميز المركز التنافسي وارتفاع مستوى جاذبية السوق.

✓ **استراتيجية الاستثمار الانتقائي**

تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توفرت بعض موارد المؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على تنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، وإذا لم ترغب المؤسسة إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فتعمل على التمهل أو اتخاذ استراتيجيات انكماشية لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركزها التنافسي؛

✓ **استراتيجية الحصاد / التجرد**

تندرج الأنشطة أو وحدات الأعمال التي تقع ضمن هذه المنطقة من مصفوفة General Electric / McKinseyتحت تصنيف الأنشطة ذات الجاذبية المنخفضة أو الموقع التنافسي الضعيف نسبيا، حيث تسجل مستوى أداء منخفضا في أحد البعدين (جاذبية الصناعة أو قوة الأعمال)، مع تحقيق أداء متوسط في البعد الآخر.

2.3- سلبيات و ايجابيات مصفوفة General Electric

تم تطوير مصفوفة General Electric/McKinsey كتحسين وتوسيع لنموذج مصفوفة بوسطنBCG ، حيث أدخلت مجموعة من التعديلات الجوهرية التي شكلت نقاط قوة لهذه المصفوفة، مما جعلها أكثر ملاءمة للتحليل الاستراتيجي المعمق، وتتمثل أهم هذه التحسينات فيما يلي:

✓ **تحليل متعدد الأبعاد:** ويكون من خلال:

➢ **مقارنة شاملة:** تعتمد المصفوفة على معيارين (جاذبية الصناعة وقدرة الوحدة التنافسية)، مما يوفر تحليلا أكثر دقة وتفصيلا مقارنة بمصفوفة BCG التي تعتمد على معايير أقل؛

➢ **تحليل محفظة كامل** :يمكن للمصفوفة تحليل مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على قدرة الوحدة على المنافسة، مثل التكنولوجيا، التوزيع، أو القدرات الإنتاجية.

✓ **المرونة والتكيف:** يمكن للمصفوفة أن تتكيف مع خصائص الصناعات المختلفة بناء على معايير قابلة للتخصيص، مما يسمح بتقييم مختلف أنواع الأعمال والصناعات؛

- **تحليل ديناميكي** :يوفر تحليلا ديناميكيا يساعد المؤسسات على تحديد استراتيجيات النمو أو التحسين بشكل أكثر تفصيلا؛

✓ **القدرة على تحديد أولويات الاستثمار**: تساعد المصفوفة المؤسسات على تحديد الوحدات الاستراتيجية التي يجب أن تستثمر فيها بشكل أكبر، وأي منها يجب أن تحصل على دعم أقل أو يتم التخارج منه؛

✓ **التوجه الاستراتيجي القوي**: يكون من خلال أن تساهم في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل وحدة استثمارية مثل استراتيجية النمو، التحسين، أو التصفية بناء على موقع الوحدة في المصفوفة.

إلا أنها واجهت بعض الانتقادات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ الاعتماد المفرط على التقديرات الذاتية في تحديد الأوزان النسبية للعوامل المؤثرة، مما قد يؤدي إلى درجة من عدم الموضوعية في التحليل؛

✓ التعقيد النسبي في إعداد المصفوفة وتطبيقها، مما يتطلب مهارات تحليلية عالية وجهدا إضافيا في جمع البيانات وتقييم المؤشرات، وقد لا يكون ذلك مناسباً لجميع المؤسسات؛

✓ صعوبة قياس بعض العوامل النوعية، مثل السمعة أو رضا العملاء، بصورة دقيقة ومتكافئة؛

✓ غياب البعد الزمني في التحليل، إذ تعد المصفوفة أداة تحليل ثابتة لا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الديناميكية المستمرة في السوق والمنافسة.

وعليه، تعتبر مصفوفة GE أداة استراتيجية متقدمة تمثل نقلة نوعية مقارنة بمصفوفةBCG ، إلا أن فعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة البيانات ومهارة القائمين على تطبيقها وتحليل نتائجها: 16

✓ لا يُظهر النموذج بوضوح طبيعة الاستراتيجيات المناسبة التي ينبغي تبنيها من قبل وحدات الأعمال أو المنتجات الواقعة ضمن كل مربع من مصفوفةGE ، كما أنه لا يبين الآليات التنفيذية أو المراحل التطبيقية الفعلية لتلك الاستراتيجيات بعد اختيارها؛

- ✓ يتضمن النموذج تسع خلايا مخصصة لتصنيف المنتجات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب من محللي الاستراتيجية مراعاة عدد كبير من العوامل المؤثرة عند تحديد الوضع الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تعددية الأبعاد داخل المصفوفة ويزيد من تعقيد عملية التحليل؛
- ✓ إن عملية تقييم العوامل الاستراتيجية وإسناد درجات أو أوزان نسبية لها تعد في الغالب غير موضوعية، إذ تعتمد إلى حد كبير على تقديرات الأفراد القائمين بعملية التحليل، ما قد يؤثر على دقة وموثوقية النتائج المستخلصة؛
- ✓ تفتقر المصفوفة إلى تضمين المنتجات الجديدة ضمن هيكل التحليل، كما أنها لا تأخذ بالاعتبار التغيرات البيئية المحتملة أثناء فترة التقويم، أو تلك التي قد تطرأ مستقبلا، مما يحد من شموليتها في البيئات الديناميكية سريعة التغير.

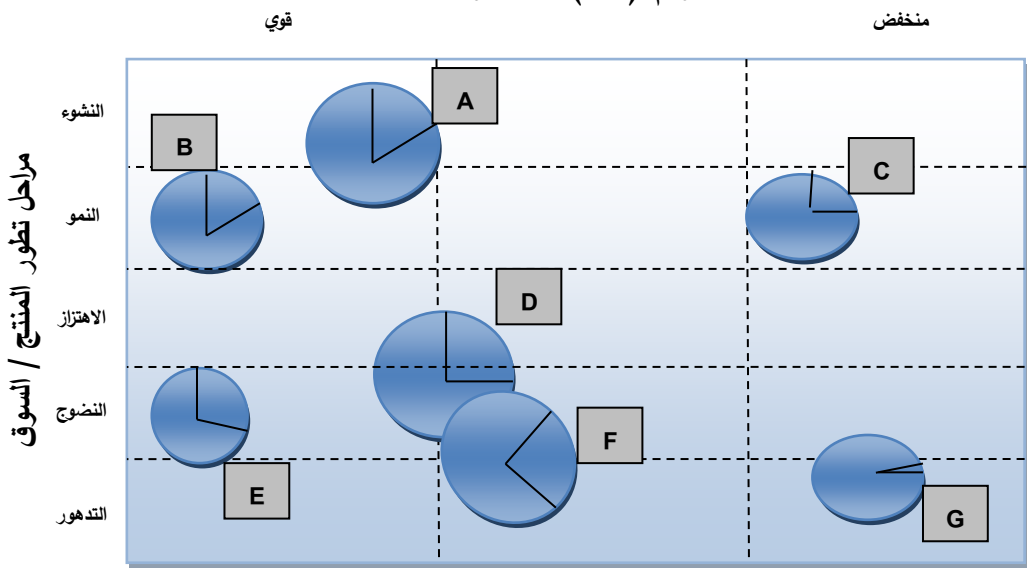
4. مصفوفة هوفر Hofer

يعرف هذا النموذج باسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، وقد تم تطويره من قبل هوفر (Hofer) بهدف معالجة أوجه القصور التي صاحبت مصفوفتي BCG و General Electric تتكون مصفوفة هوفر من 15خلية تمثل مراحل تطور المنتج/السوق، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الموقع الملائم لكل منتج أو وحدة أعمال ضمن هذه الخلايا بما يعكس درجة تطور المنتج والسوق من جهة، والمركز التنافسي للوحدة من جهة أخرى.

وتستخدم الدوائر داخل المصفوفة لتمثيل إجمالي مبيعات الصناعة، بينما يعبر الجزء المتقطع من الدائرة عن الحصة السوقية للمؤسسة من تلك المبيعات، أما الجزء المضلل فيمثل نصيب وحدة الأعمال من تلك الحصة.

وتستند المصفوفة إلى متغيرين رئيسيين، يمثل الأول المحور العمودي ويعبر عن مراحل تطور المنتج/السوق، بينما يمثل الثاني المحور الأفقي ويشير إلى الموقع أو المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، ويمكن تمثيل هذا النموذج تفصيليا من خلال الشكل التوضيحي اللاحق.

الشكل رقم (04): مصفوفة Hofer



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية –منظور منهجي متكامل–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 385.

4-1- الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة هوفر Hofer

يتضح من الشكل أعلاه أن المصفوفة تبين ما يلي[17]:

✓ **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف A**

تمثل هذه الفئة من الوحدات أو الأنشطة كيانات نامية تقع ضمن مرحلة مبكرة أو متوسطة من تطور السوق/المنتج، وتتميز بامتلاكها مركزا تنافسيا واعدا، أي أنها لا تزال في طور التكوين ولكنها تظهر إمكانيات مستقبلية واعدة لتعزيز موقعها التنافسي داخل السوق، وعليه فإن هذه الوحدات تعد مرشحة قوية لتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع مستقبلا، شريطة أن تقوم مؤسسة الأعمال بتوفير الدعم المالي والاستثماري اللازم، وتوجيه الجهود الكافية نحو تنميتها وتطويرها بما يضمن قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي.

✓ **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف B**

تمثل هذه الفئة من الوحدات أو الأنشطة تلك التي تشغل مركزا تنافسيا قويا في الوقت الراهن، بالرغم من أن حصتها السوقية الحالية تعتبر منخفضة نسبيا، ويعزى هذا الانخفاض غالبا إلى عوامل ظرفية أو تحديات قابلة للمعالجة، مما يشير إلى وجود إمكانية مستقبلية لتحسين الوضع

السوقي لتلك الوحدات، وبناء على ذلك، يمكن للمؤسسة أن تعتمد استراتيجيات استثمارية موجهة نحو هذه الأنشطة، من خلال تخصيص موارد مالية إضافية وتنفيذ برامج تطوير تسويقي أو تشغيلي تهدف إلى رفع الحصة السوقية وتعزيز الحضور التنافسي لتلك الوحدات في الأسواق المستهدفة.

✓ **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف C**

تمثل هذه الفئة من الوحدات أو الأنشطة تلك التي تتمتع بمركز تنافسي ضعيف وحصة سوقية محدودة، مما يعكس ضعفا في قدرتها على المنافسة وتحقيق النمو، و تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى تحويل هذه الوحدات أو الأنشطة نحو الفئات الأعلى تقييما، الممثلة بالمجموعتين A وB، من خلال ضخ استثمارات مالية وجهود تطويرية موجهة، ومع ذلك، تعتبر استراتيجية تصفية هذه الوحدات أو الأنشطة واستثمار الموارد في الوحدات ذات الأداء الأفضل A و B الخيار الأمثل في كثير من الأحيان، نظرا لقصر فرص النجاح المحتملة وتقليل المخاطر المالية من خلال إعادة تخصيص الموارد إلى مجالات أكثر جدوى وربحية.

✓ **الوحدات أو الانشطة التي تأخذ الحرف D**

تمثل هذه الوحدات أو الأنشطة مرحلة اهتزاز السوق، حيث تمتاز عادة بحصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي معتدل أو مقبول. بناءً على ذلك، تُعتبر استراتيجية النمو المحدود مناسبة لهذه الوحدات أو الأنشطة، مع التركيز على الحفاظ على موقعها الحالي والعمل على تحسين أدائها تدريجياً. كما أن هذه الوحدات تكون في موقع قريب من التحول إلى وحدات أو أنشطة مدرّة للنقد، مما يجعل تعزيز استقرارها وتطويرها هدفًا استراتيجيًا رئيسيًا للمنظمة.

✓ **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف F وe**

تمثل هذه الوحدات أو الأنشطة ذات المركز التنافسي القوي نسبيا، وتقع في مرحلة متقدمة نسبيا من تطور السوق مقارنة بالمجموعة التي ترمز إليها بالحرف D تعد هذه الوحدات أو الأنشطة مصدرا رئيسيا لتوليد عوائد نقدية كبيرة للمؤسسة ، لذلك تركز الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها على استغلال هذه الوحدات لتحقيق أقصى قدر من العوائد المالية، مع توجيه جزء

من الموارد والإنفاق نحو دعم الوحدات أو الأنشطة ذات الرموز A و B لتعزيز النمو والتوسع المستقبلي.

✓ **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف G**

تمثل الوحدات أو الأنشطة المتعثرة، والتي تكون حصتها السوقية ضئيلة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق، ويكون مركزها التنافسي ضعيفا أو ضعيف نسبيا.

2.4- سلبيات وايجابيات مصفوفة هوفر Hofer

تتمثل أهم الايجابيات في مصفوفة هوفر **Hofer** فيما يلي[18]:

- ✓ تعرض مصفوفة هوفر Hofer توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات داخل المؤسسة بالنسبة لمراحل مختلفة من دورة حياة المنتج ومستوى المركز التنافسي لوحدة الأعمال، حيث تنقسم المصفوفة إلى 15 خلية، تمثل كل منها موقعا محددا لوحدات الأعمال أو المنتجات؛
- ✓ تتيح هذه التوزيعة الواسعة لوحدات الأعمال أو المنتجات للمؤسسة إمكانية فهم طبيعة محفظتها المالية وكيفية تطويرها مستقبلا، مما يضمن تحقيق توازن في محفظة الأعمال؛
- ✓ تعمل المصفوفة على تعزيز تركيز اهتمام العاملين في المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات المناسبة لكل وحدة عمل، كما تؤكد أن دورة حياة المنتج/السوق تعد إطارا مشتركا للأغلبية العظمى من العوامل الهامة التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال.

أما السلبيات في مصفوفة هوفر **Hofer** تتمثل فيما يلي[19]:

- ✓ لا تركز مصفوفة هوفر على كافة العوامل المرتبطة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكنزي، فعلى الرغم من أهمية مراحل تطور المنتج في السوق، إلا أنها لا تتضمن مؤشرات محددة لقياس جاذبية الصناعة بشكل شامل؛
- ✓ هناك عوامل أخرى ذات تأثير مهم ومستقل عن مراحل تطور المنتج/السوق، والتي لا تأخذها المصفوفة بعين الاعتبار بشكل كافٍ.

أسئلة التقويم الذاتي

1. ما المقصود بالتشخيص الاستراتيجي؟ وما الهدف منه؟
2. ما الفرق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في التشخيص الاستراتيجي؟
3. لماذا يعتبر التشخيص الاستراتيجي خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي؟
4. كيف يساهم التشخيص الاستراتيجي في اتخاذ قرارات فعالة داخل المؤسسة؟
5. عدد بعض الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال التشخيص الاستراتيجي.
6. ما الفرق بين "تحديد التوجهات الاستراتيجية" و"تطوير البدائل الاستراتيجية"؟
7. ما الدور الذي تلعبه مرحلة "مراقبة الأداء والتقييم المستمر" في نجاح الاستراتيجية؟
8. ما هي المكونات الأربعة لمصفوفةSWOT ؟
9. كيف تساهم استراتيجية S/O في دعم النمو؟
10. في أي حالة يتم استخدام استراتيجيةW/T ؟ وما الهدف منها؟
11. كيف يساعد تحليل SWOT على مواجهة المنافسة في السوق؟
12. ما المتغيران الأساسيان اللذان تعتمد عليهما مصفوفةBCG ؟
13. ما الفرق بين منتج "النجمة" ومنتج "علامة الاستفهام"؟
14. ما هي الاستراتيجية المناسبة لوحدة أعمال في مرحلة "الحصاد"؟
15. ما أوجه القصور في مصفوفة BCG؟
16. على ماذا يعتمد المحوران في مصفوفةGE ؟
17. ما الفرق بين استراتيجية "الاستثمار/النمو" واستراتيجية "الحصاد/التجرد"؟
18. ما هي الميزة الرئيسية التي تجعل مصفوفة GE أكثر تعقيدا منBCG ؟
19. ما أبرز الانتقادات الموجهة لمصفوفةGE ؟
20. ما العنصران الرئيسيان اللذان تقوم عليهما مصفوفةHofer ؟
21. ما الذي يميز مصفوفة Hofer عن المصفوفات الأخرى؟

22.ما دلالة الحرف A وb في خيارات المصفوفة؟ وكيف يجب التعامل معهما؟

23.إذا كنت مديرا عاما لمؤسسة ناشئة، أي أداة من أدوات التشخيص الاستراتيجي ستستخدم ولماذا؟

24.كيف تساعد مصفوفة BCG في اتخاذ قرار بخصوص منتج يعاني من انخفاض المبيعات؟

25.هل تعتقد أن مصفوفة SWOT كافية لوحدها لتحديد استراتيجية المؤسسة؟ ولماذا؟

26.في بيئة صناعية متغيرة وسريعة، ما التحديات التي قد تواجه تطبيق مصفوفةGE ؟

27.كيف يمكن لمصفوفة Hofer أن تعالج أوجه القصور في مصفوفة BCG وGE؟

مراجع الفصل الرابع

[1] – تجاني وافية، دور **التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد السابع، العدد الثاني، 2017، ص: 375.

[2] –سعودي ايمان ، دهان محمد ، **الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة Wisso**، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، المجلد 21، العدد 1، ص ص: 605،610.

[3] – خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية **والتخطيط الاستراتيجي –منهج معاصر–**، دار اليازوري، عمان، 2007، ص: 114.

[4] – عبد الله عامر، ***التشخيص الخارجي في إدارة الأعمال: أدوات وتحليل بيئة المنافسة***، دار الفكر المعاصر، مصر،2015 ، ص:233.

[5] – خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع **سابق**، ص: 155.

[6] – عبد الله عامر، مرجع **سابق**، ص: 260.

[7] – خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي –منهج معاصر–**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 114.

[8]– **نفس المرجع**.

[9]– تجاني وافية، مرجع **سابق**، ص: 375.

[10]– عبد العزيز بن حبتور، **الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 265.

[11]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص: 283-284.

[12]– عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مرجع **سابق**، ص: 298.

[13]– زكرياء مطلك الدوري، **مرجع سابق**، ص: 185.

[14]– وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، **الادارة الاستراتيجية –المفاهيم والعمليات–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص ص: 94-95.

[15]– اسماعيل السيد، **الادارة الاستراتيجية**، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1998، ص ص: 282-284.

[16] – **نفس المرجع**، ص: 290.

[17]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سابق**، **2007**، ص: 386.

[18]– زكرياء مطلك الدوري، **مرجع سابق**، ص: 196.

[19]– **نفس المرجع**، ص: 197.