

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

الجمعية العلمية نادى الدراسات الإقتصادية

021 47 75 15 هاتف/فاكس:

رقم الحساب البنكي: N° 16-287/60-200 badr bank

الموقع: www.clubnada.jeeran.com

البريد الإلكتروني: cee.nada@caramail.com

المقر: ملحقة الخروبة الطابق الأول

علم - عمل - إخلاص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلب (البليدة)

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم ما بعد التدرج

التشخيص الإستراتيجي

بحث في مقياس إستراتيجية المؤسسة و المنافسة المقرر على طلبة السنة الأولى ماجستير
(تخصص تسويق)

الطالب:

✦ خري عبدالناصر

تحت إشراف:

✦ الدكتور: علي عبدالله

التشخيص الإستراتيجي (Le diagnostic stratégique)

✦ المقدمة

✦ الفصل الأول: التشخيص.

✦ المبحث الأول: مفهوم التشخيص.

✓ المطلب الأول: مختلف تعاريف التشخيص.

✓ المطلب الثاني: التعريف الشامل.

✦ المبحث الثاني: عموميات حول التشخيص.

✓ المطلب الأول: أهمية التشخيص.

✓ المطلب الثاني: أنواع التشخيص.

✓ المطلب الثالث: دوافع التشخيص.

✓ المطلب الرابع: المّكّلف بالتشخيص.

✓ المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في التشخيص.

✦ الفصل الثاني: التشخيص الإستراتيجي.

✦ المبحث الأول: التشخيص الخارجي.

- ✓ **المطلب الأول: تحليل الأنظمة التنافسية.**
 - الفرع الأول: تحديد النظام التنافسي.
 - الفرع الثاني: خصائص الأنظمة التنافسية.
 - الفرع الثالث: تحليل القوى التنافسية.
 - الفرع الرابع: خلاصة لتحليل النظام التنافسي.
- ✓ **المطلب الثاني: تحليل المركز الاستراتيجي.**
 - الفرع الأول: طريقة (BCG).
 - الفرع الثاني: طريقة (SWOT).

◀ **المبحث الثاني: التشخيص الداخلي.**

- ✓ **المطلب الأول: تشخيص سلسلة المنافع.**
- ✓ **المطلب الثاني: تشخيص الموارد.**
 - الفرع الأول: تشخيص الموارد المالية.
 - الفرع الثاني: تشخيص الموارد البشرية.
 - الفرع الثالث: تشخيص الموارد التقنية.
- ✓ **المطلب الثالث: تشخيص تنفيذ الموارد.**
 - الفرع الأول: تشخيص نظام المعلومات.
 - الفرع الثاني: تشخيص نظام القدرة.
 - الفرع الثالث: تشخيص نوع التسيير.
 - الفرع الرابع: تشخيص قيم و معايير السلوك في المؤسسة.

✍ **الخاتمة.**

المقدمة:

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية و العالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية، و في المنافسة الدولية و ما إلى ذلك من التحديات و التي تفرض على هذه المؤسسات أن تنتهج استراتيجيات أخذ مكان على خريطة العالم الجديد.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى الأمام و تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة في صناعتها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناء على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

إن التشخيص الاستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد استراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص، و تحديد آثارهما على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
فما المقصود بالتشخيص؟ و ما هي دوافع المؤسسة للقيام بالتشخيص الاستراتيجي؟ و ما هي أنواعه؟ و ما هي أهميته؟

الفصل الأول

(التشخيص)

إن عملية التشخيص ضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و هي تعتبر صعبة خاصة حيث أن الحاجة إلى معلومات سوف تحدث في أوقات أو مناسبات مختلفة من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي العادية أو أكثر احتمالاً عندما تبرز فرصة أو تهديد إلى الحد الذي يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات معينة هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المعلومات تتدفق إلى التنظيم بطريقة مستمرة و لكنها غير منتظمة و يصعب الاستناد و تكمن الحقيقة في أن الكثير من هذه البيانات قد يفقد أو لا يستخدم، أو بعض المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال مجهودات إضافية، و سنحاول في هذا الفصل بالتطرق إلى مفهوم التشخيص و بعض العموميات حوله.

المبحث الأول: مفهوم التشخيص.

المطلب الأول: مُختلف تعاريف التشخيص.

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

التعريف (2): التشخيص (diagnostic) هي كلم يونانية مشتقة من كلمة (diagnôsis) وتعني المعرفة (connaissance)، في أصلها تستعمل في ميدان الطب و هي تعني ” تحديد و تعيين المرض من خلال أعراضه “ و بصفة عامة يمكن القول أن ” التشخيص هو حكم مُصدّر في وضعية ما، خلال حالة ما “.
حاليًا مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المؤسسات.

التعريف (3): التشخيص هو مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.
التعريف (4): التشخيص هو وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل على مستوى المؤسسة.

التعريف (5): التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، و تحليل خصائصها و كشف ما بها من نقاط قوة و نقاط ضعف، و كذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة و تحليل الخصائص و اتجاهاتها و تقييم ما بها من فرص أو تهديدات، و تستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.

المطلب الثاني: التعريف الشامل.

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

التشخيص هو إجراءات فحص للمؤسسة، و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، و محاولة تفسير الأسباب و النتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف و القوة للمؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة، و من ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها و تحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.

المبحث الثاني: عموميات حول التشخيص.

المطلب الأول: أهمية التشخيص.

الأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة و متكاملة على جوانب القوة و الضعف لدى المؤسسة و الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها و مستقبلها و محاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب و المخاطر المحتملة و استغلال الفرص. كما أن الأهمية الأخرى للتشخيص هي التهيئة التامة لاتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أنواع التشخيص.

هناك ثلاثة أنواع من التشخيص:

✓ التشخيص الإداري.

✓ التشخيص الوظيفي.

✓ التشخيص الاستراتيجي.

و يمكن شرح ذلك فيما يلي:

1. التشخيص الإداري: حيث تقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات و رؤساء الأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، و المسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
2. التشخيص الوظيفي: و يتعلق الأمر هنا بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج، التسويق و التمويل.
3. التشخيص الاستراتيجي: و هو تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة (سوف نتطرق إلى هذا النوع من التشخيص بالتفصيل في الفصل الثاني).

المطلب الثالث: دوافع التشخيص.

تقوم المؤسسة بالتشخيص في حالتين:

✓ معاناة المؤسسة من الاضطرابات و الإختلالات.

✓ اللجوء للتشخيص الاستراتيجي إرادة من المؤسسة في تحسين و تفعيل نشاطها.

المطلب الرابع: المُكلف بالتشخيص.

يقوم بالتشخيص الاستراتيجي الكفاءات على شكل هيئات من الداخل و هيئات من الخارج، و على العموم فإن المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة و المسيرين الفعالين و الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية، و ذلك لان عملية التشخيص الاستراتيجي عملية تتصف بالديمومة و الاستمرارية، و ذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف و مواجهة

التغيرات البيئية، فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها و قصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور و الضعف الحالية و التهديدات المتوقعة قصد تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها، و حالة اليقين لابد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي و ليس علاجي.

و يتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:

- ✓ بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي و الرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحياد و موضوعية.
- ✓ تطوير النظام الإداري و إعداد الأنظمة و وضع السياسات.
- ✓ تصميم و ربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في التشخيص.

على الرغم من المزايا التي تجنيها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة و يعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

- ✓ تكاليف التشخيص: تستغرق عملية التشخيص زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها و قد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات و الإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، و حتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات و الإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.
- ✓ الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص: إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة و المهارة و الحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم و إستمراريته، و من أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب

أن نمتلك القدرة على تحقيق الجذب و الحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي
تستلزمها عملية التشخيص.

الفصل الثاني

(التشخيص الإستراتيجي)

المبحث الأول: التشخيص الخارجي.

و هو يعني تشخيص البيئة الخارجية و رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و رصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة.

و التغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص و التهديدات، فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة و لا تهديدا.

و تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة و تتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق و بدرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة و حجم المؤسسة و المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها.

المطلب الأول: تحليل الأنظمة التنافسية

هو تحليل يمكن من تحديد البنية المستقبلية المحتملة للأنظمة التنافسية و تحتوي هذه المرحلة على خمس خطوات.

الفرع الأول: تحديد النظام التنافسي.

- ✓ السوق الجغرافي: أي تحديد جغرافية السوق، فقد يكون السوق هو البلد أو القارة أو العالم و ذلك على حسب نوعية الصناعة.
- ✓ تحديد أقسام الصناعة:

الفرع الثاني: خصائص الأنظمة التنافسية.

- ✓ دورة حياة المنتج.
- ✓ دورة حياة التكنولوجيا.

الفرع الثالث: تحليل القوى التنافسية.

- ✓ المنتجات الجديدة.
- ✓ المنتجات البديلة.
- ✓ قدرة و سلطة مفاوضة الزبائن: الزبائن يشاركون في المنافسة بالمفاوضة على الأسعار و الجودة و يريدون خدمات جديدة.
- ✓ قدرة و سلطة مفاوضة الموردون.

المطلب الثاني: تحليل الوضع الاستراتيجي (المركز الاستراتيجي).

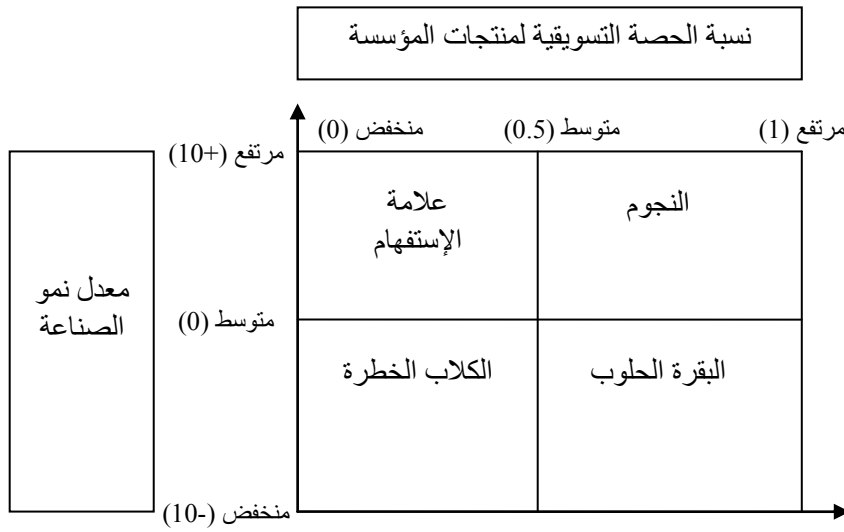
هذه المرحلة تقود إلى تشخيص قيمة المؤسسة من خلال قيمة مجموع نشاطاتها في الوضعية التنافسية، و تطبق على مجموع قطاعات النشاط الإستراتيجية (DAS) للمؤسسة في فترة زمنية محددة.

هناك عدة طرق طُورت خلال الستينيات و السبعينات من القرن الماضي، و كلها تستعمل البعدين (القيمة و الوضع التنافسي) و تختلف في طريقة القياس.

الفرع الأول: طريقة BCG (Boston Consulting Group).

يُستخدم نموذج بوسطن في المؤسسات متعددة المنتجات، و التي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة. و بالتالي فمن المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدة، فالنموذج لا يصلح للمؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد و لها نشاط واحد.

و النموذج يعبر بيانياً عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي لها و الاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، و بالتالي فإن نموذج بوسطن يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات و الأنشطة، و تحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة مبيعات المؤسسة و حصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق.



و عادة ما يعبر عن الحصة التسويقية في محور السينات و ذلك في مدى معين من الصفر إلى الواحد، فإذا كانت القيمة تساوي 0.5 فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة تعادل نصف حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

أما محور العينات فهو يمثل نمو الصناعة ممثلة في النسبة المئوية السنوية لارتفاع مبيعات الصناعة، و يمكن أن يتراوح المعدل من (-10) إلى (+10) أو من (-20) إلى (+20) بحسب نوع الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة مع وضع قيمة الصفر في منتصف محور العينات.

و بناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق.

1. علامة الاستفهام: و تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط، فهي منتجات تحتاج لقدر كبير من النقدية و التكاليف حتى تنافس في الصناعة المزدهرة التي عادة ما تواجه عدد كبير من المنافسين، و رغم ذلك فإن ما تحققه من عائد يعتبر أقل، و المنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأوفق أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو تطوير المنتج أو أي إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلّص من هذه الأنشطة و بيعها و التوقف عن إنتاج المنتجات التي تقع في هذا المربع.

2. النجوم: و تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و أكثرها احتمالا للنمو و التوسع نظرا لأنها تحقق حصة تسويقية مرتفعة نسبيا بالنسبة للمنافسين، و تعمل أيضا في سوق مزدهر و من الأفضل أن تحصل على كل الاستثمارات التي تكفل لهذه المنتجات الفرصة للمحافظة على مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، و التكامل الأمامي و الخلفي و الأفقي و اختراق السوق و تطوير المنتج و المشروعات المشتركة تعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذا المربع.

3. البقرة الحلوب: المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة تسويقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين، و عادة توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض، و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها و حصتها و لكن السوق هو الذي تدهور و رغم ذلك حافظت على نجاحها، و على الإدارة أن تحافظ على المنتجات التي تقع في هذا المربع قدر الإمكان، و أن تحافظ على مكانتها و تطيل دورة حياتها بقدر الإمكان، و يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع المتجانس من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات، و لكن عندما تضعف المنتجات التي تقع في هذا المربع و تبدأ تفقد مركزها السوقي، و تبدأ حصتها السوقية في التدهور فمن الأوفق تطبيق إستراتيجية الانكماش.

4. الكلاب الخطرة: هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة و تضر بسمعتها و تؤثر على غيرها من المنتجات، و تجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي أضعف الضعفاء و ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية.

الفرع الثاني: نموذج التحليل الثنائي (SWOT). (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
إستراتيجية إصلاحية	إستراتيجية هجومية	الفرص

إستراتيجية انكماشية	إستراتيجية دفاعية	التحديات
------------------------	----------------------	----------------------------

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه اسم التحليل الثنائي ليُبين العلاقة بين الأربعة متغيرات الرئيسية، و هي نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و من هنا جاء اسمه باللغة الانجليزية (SWOT).

و هناك العديد من النماذج الأخرى مثل (McKinsey) و نموذج التحليل الرباعي (SPACE).

المبحث الثاني: التشخيص الداخلي.

المطلب الأول: تشخيص سلسلة المنافع.

قدم بورتر في كتابه الشهير (Competitive advantage) سنة 1985 فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعميل سواء أكانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع و نقل السلع الجاهزة إلى الأسواق و منافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد و السلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل. و منافع زمنية تتم بتخزين المواد و السلع لحين الحاجة لها، و منفعة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع و الخدمات لإشباع حاجات العملاء و رغباتهم. فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.

و قد قسم بورتر المؤسسة إلى تسعة أنشطة و يتكون كل نشاط من الأنشطة التسعة إلى أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة و قد قسم بورتر الأنشطة التسعة إلى مجموعتين و هما الأنشطة الأساسية و الأنشطة المساعدة. الأنشطة الأساسية هي تلك الأنشطة التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة بذاتها على خلق منفعة يراها العميل ذات قيمة له. أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلق منفعة للعميل و ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره و لكنها ضرورية لزيادة كفاءة و فعالية الأنشطة الأساسية.

و الشكل التالي يوضح سلسلة المنافع حسب بورتر: (1)

الخدمات المساعدة					} أنشطة مساعدة
إدارة الموارد البشرية					
التطوير و التكنولوجيا					
المشتريات					
الخدمات	التسويق و المبيعات	الإمداد الخارجي	العمليات	الإمداد الداخلي	} أنشطة أساسية

المطلب الثاني: تشخيص الموارد.

موارد المؤسسة هي:

✓ الموارد المالية.

✓ الموارد البشرية.

✓ الموارد التقنية.

تشخيص الموارد يسمح بـ:

✓ تقدير القدرة المالية للمؤسسة.

✓ تقييم الجهد التقني و البشري لمواجهة الرهانات المستقبلية.

✓ تحديد المشاكل التي يجب حلها.

- ✓ الكشف عن مصادر الرقي و التقدم المستغلة.
- ✓ التحقق من أن الموارد و الكفاءات المتوفرة مستعملة بشكل جيد.

في تشخيص الموارد يجب إتباع المراحل التالية:

1. جمع المعلومات.
2. البحث عن المعايير المرجعية.
3. معالجة المعلومات.

(1): الدكتور محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

الفرع الأول: تشخيص الموارد المالية.

يتمثل التشخيص المالي أساسا في التحليل المالي، إذ يهدف هذا الأخير إلى إجراء فحص و تشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها، و من نتائج التحليل المالي نجد:

خارجيا: تقييم النتائج المالية، مدى تحمل المؤسسة للقروض.
داخليا: إعطاء حكم على التسيير، اتخاذ قرارات حول الاستثمار.

الفرع الثاني: تشخيص الموارد البشرية.

تشخيص الموارد البشرية يعني هل تحتوي المؤسسة على عمال من حيث العدد و الكفاءة، كما يعني أيضا سياسة المستخدمين مثل كيفية التشغيل و التكوين.
يحتوي تشخيص الموارد البشرية على:

✓ التقييم الكمي للوسائل.

✓ تقييم الكفاءات.

✓ تحليل مؤشر الأثر الاجتماعي.

✓ جرد سياسة المستخدمين.

الفرع الثالث: تشخيص الموارد التقنية.

تحليل الموارد التقنية تعتمد على أساسين هما:

✓ تقييم مؤشرات المقاييس.

✓ تقييم قيمة الأصول المشتركة لكل النشاطات.

1. تحليل الموارد التقنية للإنتاج: من خلال العوامل المتوفرة، إنتاجية الموارد

المستعملة، نوعية تسيير الإنتاج، نوعية البحث و التطوير.

2. تحليل الموارد التقنية للمبيعات و التوزيع: من خلال الموارد التقنية للتوزيع،

الخدمات المعروضة، لوجستكية التسويق.

3. تحليل الموارد التقنية للتموين: من خلال مراكز الشراء، صورة المؤسسة بالنسبة

للموردين.

المطلب الرابع: تشخيص تنفيذ الموارد.

هذه المرحلة من التشخيص تتركز حول أداء المؤسسة و استغلال الموارد من أجل

تقوية الوضعية الإستراتيجية و بالتالي هي تتطلب تحليل داخلي الذي يحتوي بدوره

على:

✓ تشخيص نظام المعلومات.

✓ تشخيص نظام القدرة.

✓ تشخيص نوع التسيير.

✓ تشخيص قيم و معايير السلوك في المؤسسة.

الخاتمة:

لكي تأخذ عملية الإدارة الإستراتيجية طريقها الصحيح لابد لها أن تشتمل على ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي و ذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في المؤسسة لتحديد الانحرافات و التدخل لعلاجها.

إن عملية التشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل أو النشاط بشكل صحيح، و تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي تكمن في الوقاية من مختلف الأخطار التي قد تهدد المؤسسة، و كذا العلاج في حالة وقوع الخطر.

و من الأحسن أن تستعمل المؤسسة التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية و ليس كطريقة علاجية.

قائمة المراجع

الكتب:

✎ Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, DUNOD, Paris, 1998.

✎ الدكتور محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.

✎ الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس، الدكتور جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.

✎ الدكتور أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.

- ✎ www.sciencesdegestion.com/index.html
- ✎ www.hmg.inpg.fr/ed-me-grenoble/index.htm
- ✎ www.weil.univ-thn.fr/strategi.htm