

المحاضرة الرابعة: مراحل الإدارة الاستراتيجية

" التشخيص الاستراتيجي "

أهداف المحاضرة الرابعة:

- 1- إبراز الإطار العام للتشخيص الاستراتيجي
- 2- تحديد أهداف التشخيص الاستراتيجي
- 3- توضيح بعض المصطلحات الأساسية في عملية التشخيص الإستراتيجي.

تمهيد:

بعد ضبط الإطار العام للمؤسسة بالرسالة والرؤية يجب أن يكون لدينا صورة واضحة عن بيئتنا، وهذا يتم من خلال عملية التحليل أو التشخيص الاستراتيجي. فبالرغم من تشكل الإدارة الإستراتيجية من عدة عناصر (التخطيط الإستراتيجي، القرارات الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية...) إلا أن التشخيص الإستراتيجي يعتبر أهمها و جوهر العملية الإستراتيجية، لكونه يسمح للمؤسسة بتحقيق استدامة ميزتها التنافسية من خلال تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية، أي الإنطلاق من الوضعية الحالية للمؤسسة للوصول إلى وضعية مستقبلية مثلى. و قد إزدادت أهمية التشخيص الإستراتيجي بعد التخلي عن النظرة الكلاسيكية للمؤسسة و اعتبارها نظام مفتوح ما سمح بظهور ممارسات ضمن هذا التشخيص لم تكون بارزة من قبل كتحديد القدرات التنافسية، تقييم الوضعية التنافسية، تحليل القوى....

1- التشخيص عموما:

التشخيص عموما مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار فهو الخطوة التي تسمح بكشف و هيكله الظواهر في نسق معين، و يعبر عن ذكاء وضعية تنظيمية معينة بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة ونقاط الضعف و ربطها بفرص و تهديدات المحيط.

و التشخيص أيضا مصدر للتغيير إذ أنه يفسح مجال للتكهن و الاقتراح بالنسبة للمؤسسة، إذن يمكن اعتباره " حكم استعدادي" Rétrospectif ، فمن جهة فهو يبحث في مسببات الوضع الحالي كما يساعد في

التنبؤ بالوضعيات الممكنة. إن هذا الأمر يرتبط إلى حد ما " بإرادة الإدارة " كما يشير Marion، فالتشخيص يسمح بتحديد الإمكانيات أو يكشف عن الأمراض (كما في المجال الطبي) و هذا كله من مسؤولية الإدارة و غايتها، فإن كان توجه المؤسسة نحو معالجة الإختلالات سيتم في هذه الحالة التركيز على كشف الأعراض أما إذا كان الهدف هو مباشرة مشاريع جديدة فسيتم التركيز على تطوير الإمكانيات الداخلية.

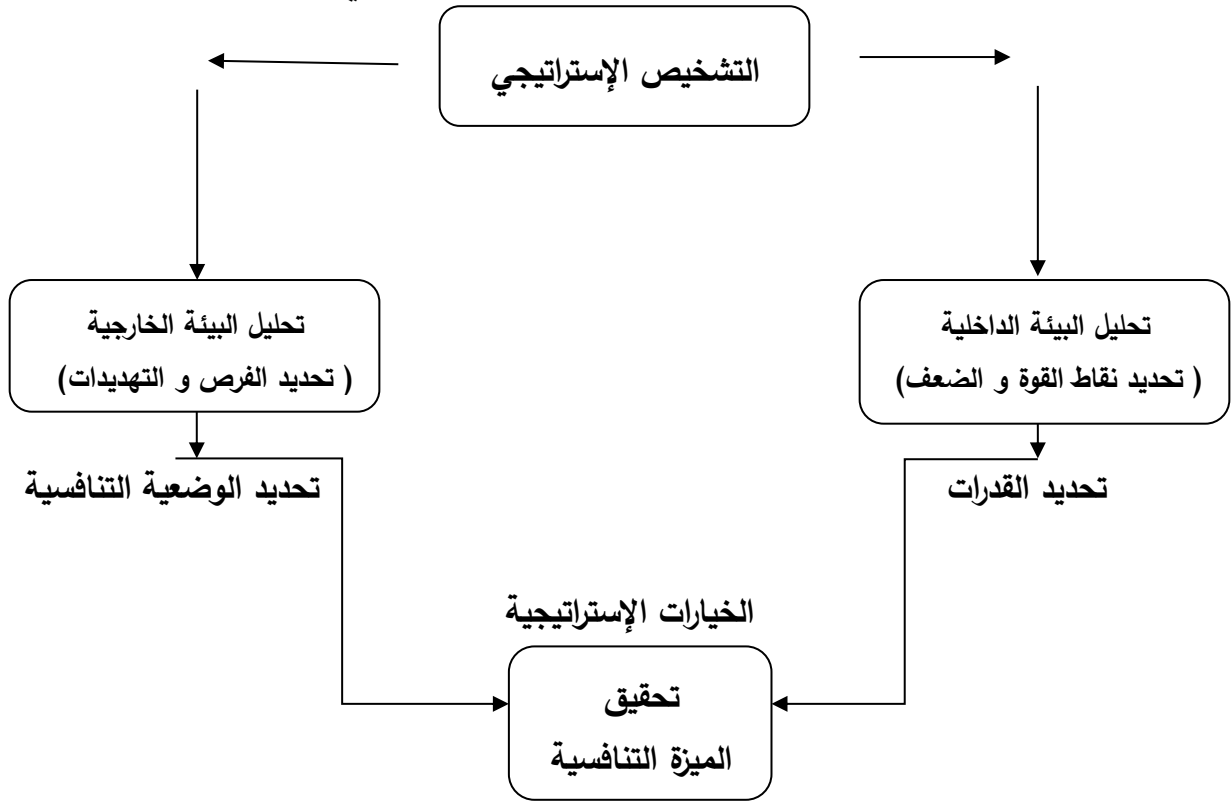
فالتشخيص إذن يفسح مجالاً للتكهن و التنبؤ و الاقتراح للمؤسسة، الهدف منه ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد و إنما الهدف منه هو المساهمة و المساعدة على اتخاذ القرار و تقديم خطة العمل على ضوء معطيات المحيط.

2- تعريف التشخيص الإستراتيجي:

التشخيص الإستراتيجي أول مرحلة من مراحل العملية الإستراتيجية، يعرف على أنه: " العملية التي تتيح للمؤسسة معالجة عوامل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أدائها". و يعد أيضا المرحلة الأولى في نموذج الإدارة الإستراتيجية فهو: " عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية و الداخلية".

ترتكز مقارنة التشخيص الإستراتيجي على عاملين كما يوضح ذلك الشكل (05):

الشكل (05): مقارنة التشخيص الإستراتيجي



كلمة **Diagnostic** من أصل يوناني (إغريقي) تعني " القدرة على التمييز"، تستخدم بكثرة في المجال الطبي لأنها تعني القدرة على تحديد المرض و طبيعته من خلال أعراضه، ثم تحليله و تحديد أسبابه و أخيرا محاولة إيجاد العلاج المناسب لها. كلمة **Diagnostic** مشتقة من كلمة **Diagnosis** و التي تعني " المعرفة"، انتقل المصطلح إلى ميدان العلوم الاقتصادية و الإدارية ليعرف على أنه: " مجموعة التصرفات التي تؤدي إلى تحليل الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة".

التشخيص الإستراتيجي هو: " وسيلة معلوماتية تسمح بتحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة، و التي تتمثل في متغيرات المحيط الخارجي و المحيط الداخلي، بحيث يتم تحليلها و فحصها من أجل تحديد الفرص و التهديدات و كذا نقاط الضعف و القوة".

إن فالتشخيص الإستراتيجي عملية مستمرة تستلزم تضافر الجهود و الوقت و المال لأن مستقبل المؤسسة مرهون بها، فهو الذي يضمن لها القدرة على التفاعل مع محيطها بشكل إيجابي.

3- أهداف التشخيص الإستراتيجي:

يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى تقييم القدرات التنافسية للمؤسسة، و هو مرحلة أساسية في تكوين " إستراتيجية المؤسسة"، فقبل كل عملية لاتخاذ القرار لا بد أن يسمح للمؤسسة من معرفة " ما تريد" اعتمادا و على ضوء مواردها و مزاياها التنافسية التي تمتلكها. التشخيص الفعال يعمل أيضا على تحديد فرص النمو و التطور التي يمكن أن تقتنصها المؤسسة.

يعمل التشخيص الإستراتيجي على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تحديد أسباب فشل المؤسسات، و مراكز الخلل في الوظائف الإدارية.
- البحث عن موارد لتحسين الأداء الداخلي.
- تبني الفكر الإستباقي لدى المسيرين.
- الكشف عن الفرص الجديدة.
- تحقيق التوازن بين الفرص و نقاط قوة المؤسسة.

4- مصطلحات مرتبطة بالتشخيص الإستراتيجي: لفهم التشخيص الاستراتيجي بشكل دقيق لابد من التطرق

إلى بعض المصطلحات الأساسية و المرتبطة بهذه العملية، و لعل أهمها:

أ- **البيئة التنافسية للمؤسسة**: تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن **بيئتها الداخلية** أو عوامل تدخل ضمن **بيئتها الخارجية**، و عليه يتضح من هذا التعريف أن للمؤسسة " بيئة داخلية" تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف، والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها.

بيئة المؤسسة أيضا هي: " مجموعة العناصر التي تتعامل مع المؤسسة و تشكل علاقات سببية معها"، و هي: " العوامل المادية و الاجتماعية الكائنة خارج حدود المؤسسة"، و لدى البعض هي: "الإطار

الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة"، و البعض الآخر يرى بأنها: " جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار". و رغم اتفاق العديد من الباحثين مع هذه المفاهيم إلا أنهم يختلفون في تحديد مصدر التأثير و أولويته و درجته، فالمؤسسة لا تستطيع أن تعزل نفسها عن المجتمع بل عليها أن تتكيف مع بيئتها. لذلك فالتعريف الأدق هو الذي قدمه الباحثان Jauch et Glueck الذي يعتبر بيئة المؤسسة هي : " العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص و التهديدات للمؤسسة ". تتمثل خصائص بيئة المؤسسة التي تعمل فيها بما يلي:

- تعمل المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر مما يستوجب استمرارية عملية التحليل الاستراتيجي.
- تتميز بيئة المؤسسة بالتعقيد بسبب تفاعل المتغيرات المختلفة.
- تواجه المؤسسة في ظل البيئة التي تعمل بها عدة متغيرات تؤثر على أدائها.
- يوجد ارتباط قوى بين متغيرات بيئة المؤسسة نتيجة لتداخلها، مما يزيد من درجة تعقد عملية التحليل.
- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد وطبيعة المتغيرات ودرجة تأثيرها على كل مؤسسة.
- صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التنافسية لأنها تقع خارج سلطة ورقابة المؤسسة.
- ب- **البيئة الداخلية:** و هي الموارد (العناصر) الموجودة داخل حدود المؤسسة، من موارد بشرية، مادية، مالية، طبيعية، تكنولوجية.... و يمكن للمؤسسة التحكم فيها.
- ج- **البيئة الخارجية:** و هي الموارد (العناصر) الموجودة خارج حدود المؤسسة، كالزبائن، التكنولوجيا، الموردين، العادات و التقاليد.... و لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها.
- د- **الوضع التنافسي:** و هي موقف المؤسسة في قطاع نشاطها أو بتعبير أبسط هي مكانتها في السوق التنافسي، و و تظهر من خلال دمج نتائج كل من التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي.
- هـ- **الفجوة الإستراتيجية:** هي الفرق بين الوضعية المرغوبة والوضعية المتجه نحوها بهدف الوصول إلى التوافق، يمكن استخدام معايير كثيرة لقياس الوضعيات مثلا: النصيب من السوق، رضا الزبائن، المبيعات، الربح...

أسئلة للفهم:

- 1- حدد في نقاط أهمية التشخيص الإستراتيجي.
- 2- ما هي العناصر المشكلة للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة؟
- 3- قارن بين البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة.