

# المخاضة الرابعة: التشخيص الاستراتيجي (الخارجي)

## 1. : التشخيص الخارجي

يقصد بالتشخيص الخارجي قيام المؤسسة بتقييم المحيط الخارجي لها واكتشاف الفرص التي يتوفر عليها المحيط والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

والفرصة هي أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة في ظلها ميزة تميزها عن منافسيها، أما التهديد فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتقاده أو تواجهه<sup>(2)</sup>

ومن أجل تحديد مختلف الفرص والتهديدات، سنعمل على دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة.

### 1 - دراسة المحيط

أ - تعريف المحيط: في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب حول مفهوم محدد للمحيط، ربما يرجع هذا إلى تعقد وتداخل مكوناته، فيعرف "Thomson" المحيط بأنه "مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة المحيط والمؤسسة معا"<sup>(1)</sup>، وهذه المتغيرات أو العوامل الإستراتيجية "هي تلك المتغيرات التي تعتقد الإدارة العليا أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط المؤسسة"<sup>(ii)</sup>.

ويعرف المسيريون عموما صعوبات عند محاولتهم فهم (البيئة) أو المحيط وتحديد المتغيرات التي لها تأثير حقيقي على المؤسسة<sup>(iii)</sup> وأيضا مشكلة عدم الأكادة تطبع على المحيط وتزيد من المخاطرة.

ب - أهمية وأسباب دراسة محيط المؤسسة

هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة لدراسة المحيط منها<sup>(iv)</sup>:

1 - محيط المؤسسة ينطوي على فرص النجاح والفشل ويحدد سلوك وخطط وإستراتيجيات المؤسسة، كما أن العرض والطلب على منتجات المؤسسة ما هي إلا متغيرات أو نواتج المحيط الذي يحدد مستقبل المؤسسة.

2 - جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية...

3 - المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في المحيط الذي يتواجد به.

4 - ممارسة وتنفيذ وظائف المؤسسة يتم في ضوء متغيرات المحيط المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات المؤسسة<sup>(v)</sup>.

### د - طبيعة المحيط

إن من أبرز المشاكل التي تقابل التسيير الإستراتيجي هي مشكلة عدم الأكادة فكما كانت ظروف المحيط أكثر ديناميكية وتعقيدا كلما ازدادت مشكلة عدم الأكادة، ولتحديد هذه الظروف يؤخذ في الاعتبار بعدي: درجة سكون المحيط ودرجة التعقيد، فبحسب سكون وديناميكية المحيط والبساطة والتعقيد تختلف درجة عدم الأكادة.

وعليه سنحاول تحديد مختلف الظروف التي يمكن أن تواجه المؤسسة، والوسائل التي يمكن استعمالها لتحصيل

المعلومات عن المحيط<sup>(vi)</sup>.

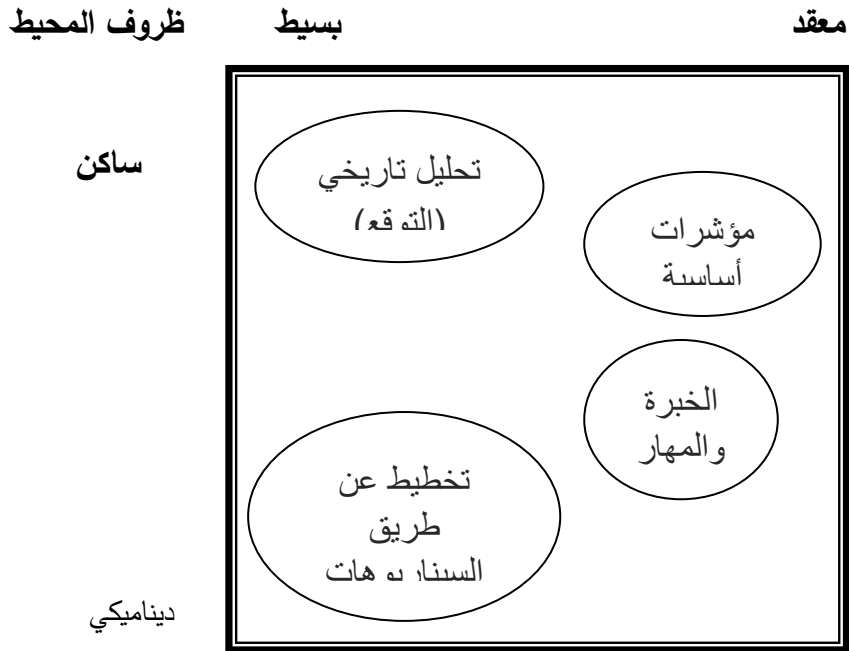
1 - عندما تكون الظروف بسيطة وثابتة يكون المحيط نسبيا سهل الفهم ولا توجد به تغيرات معتبرة، مثلا: مؤسسة تقوم بالإنتاج، التكنولوجيا بسيطة، المنافسين والزبائن متجانسين بمرور الوقت، هنا يمكن تحليل المحيط من وجهة نظر تاريخية أي توقع المستقبل من خلال أحداث الماضي.

وفي وضعية نسبيا معقدة يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تسمح بمعرفة تطورات المحيط، فمثلا: في الخدمات العامة المعطيات الديمغرافية (معدل المواليد) يمكن استعماله، في تحديد الحاجات المستقبلية في المدارس، الصحة، الخدمات الاجتماعية،...

2 - في الظروف الديناميكية هنا المسيرين يجب عليهم إدراك المحيط المستقبلي وليس فقط فهم الماضي، من أجل ذلك يمكنهم استعمال طرق مثل: التخطيط عن طريق السيناريوهات التي توفر عدد من وجهات النظر حول المحيط في المستقبل وما الذي يجب القيام به.

3 - عندما تحيط بالمؤسسة ظروف معقدة، يكون من الصعب ضبط وإدراك محيطها خاصة إذا كان هذا الأخير شديد الديناميكية، مثل: المؤسسات الإلكترونية، المؤسسات متعددة الجنسيات، في هذه الحالة يمكن أن يكون للمهارات الإستراتيجية للمؤسسة التي تركز على التجربة، أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة وتتخطى هذه الظروف. والشكل الموالي يعرض مختلف ظروف المحيط

الشكل رقم(10): فهم عدم أكادة المحيط



Source : G. Johnson. H. Scholes. Op. Cit. P 119.

مكونات البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مستويين هما:

أ - البيئة الكلية : وتؤثر على مؤسسات تعمل في صناعات مختلفة.

ب - البيئة الصناعية : وتؤثر على مؤسسات تعمل في نفس الصناعة. ( القوى التنافسية لبورتر)

أ - البيئة الكلية

تتمثل البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة لا تستطيع السيطرة عليها، بل على المؤسسة أن تحقق درجة عالية من التواءم بين أنشطتها والبيئة التي توجد بها.

العديد من الباحثين حددوا المتغيرات التي لها تأثير على المؤسسة وهي المتغيرات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والاجتماعية.

#### 1- المتغيرات الاجتماعية

تتعلق بالقيم، العادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة، القيم الأخلاقية، الخصائص السكانية، المكانة والحضارة السائدة في المجتمع المحلي والدولي، هذه المتغيرات يمكن أن تخلق فرصة كما يمكن أن تفرض تهديدا، مثلا: ثقافة العمل يحدد الطريقة التي يفكر بها، أسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به وإقناعه بالمنتج، عمل المرأة تغير اجتماعي مهم أتاح فرصة لدور الحضارة، شركات الأغذية والوجبات السريعة، ومن أمثلة المتغيرات الاجتماعية نذكر: معدل الزواج، الرغبة في التعليم، الولاء للوطن، طرق قضاء وقت الفراغ.

#### 2 - المتغيرات الاقتصادية

تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدل النمو، نسبة البطالة، التجارة الدولية، دورة الأعمال،...

فمثلا: زيادة البطالة يعتبر فرصة للحصول على العمالة الرخيصة، التضخم يؤثر في سلوك المشتري الذي يرغب في الشراء لأنه يرى أن الأسعار الحالية ستكون أفضل من المستقبلية، وهذا يعتبر فرصة للمؤسسات التي لديها مركز مالي يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون شراء المنتجات أفضل وسيلة للادخار.

#### 3 - المتغيرات التكنولوجية

يختلف الباحثون حول مفهوم التكنولوجيا، فتعرف التكنولوجيا بأنها " السلوك أو مجموعة من السلوكيات التي تسمح بعد محاولة واضحة أو ضمنية للبحث وتطوير التقنيات الأساسية أو تطبيق المعارف العلمية لإنتاج منتج صناعي" (vii).

نلاحظ من هذا التعريف أن الهدف من التكنولوجيا هو الإنتاج الآلي، غير أن مفهوم التكنولوجيا في التسيير يختلف بحيث تعتبر التكنولوجيا: "هي المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تمويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات" (viii).

فالتطور يؤثر بلا شك في الطلب سلبا أو إيجابا على منتجات المؤسسة ويمتد هذا التأثير على العمليات التشغيلية (الإنتاج، المواد الأولية،...)، فمثلا: صناعة المطاط الصناعي والحريير الصناعي التي شكلت تهديدا للصناعات المعتمدة على المطاط والحريير الطبيعيين، تقدم تكنولوجيا الاتصال كانت فرصة أمام البنوك حيث وسعت نشاطها إلى أسواق جغرافية جديدة.

#### 4 - المتغيرات السياسية

درجة الاستقرار السياسي، التدخل الحكومي، القوانين التي تصدرها الحكومة،..فمثلا: منح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات جمركية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، يعتبر تهديد للمؤسسات الأجنبية وفرصة للمؤسسات الوطنية، كما حدث في بريطانيا عام 1996 عند حظر اللحم البريطانية نتيجة لداء جنون البقر حيث اعتبر هذا تهديدا ليس لصناعة اللحم فقط

بل لصناعة العلف أيضا (ix)

