

الفصل الثالث: مفاهيم في تشخيص المؤسسة

إن التغير الديناميكي الذي تعيشه المؤسسات العاملة في قطاعات الاقتصاد والأعمال والخدمات المختلفة، وما يحيط بها من عالم متبدل متحرك يجعل من عملية التفكير الاستراتيجي حتمية ملحة وضرورة قصوى؛ وتعتبر الإدارة الإستراتيجية معنية بإدارة الصراع التنافسي وهي صلة الوصل بين المؤسسة وبين بيئتها وبين حاضرها ومستقبلها وهي التي تربط بين تصرفاتها وأهدافها.

يعد التشخيص الاستراتيجي من المقومات الرئيسية لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة؛ حيث يختص بمتابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، وعليه فهو يتضمن مجموعة من العمليات المتمركزة حول تحديد أبعاد ومتغيرات بيئة المؤسسة الكلية، كما يكتسي أهمية كبيرة في اطار التفاعل بين المؤسسة كنظام مفتوح وبيئتها، ومدخلا رئيسيا لبناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها لتحقيق استدامتها. وعلى أساس هذا التحليل، ومن خلال دمج العناصر التي تشكل نقاط قوة ونقاط ضعف مع الفرص والتهديدات يتم تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب لهذا الموقف والذي يضمن تحقيق المزايا التنافسية ويساعد على تحديد سبل استدامتها في الأجل الطويل، و يضمن النجاح والاستمرارية للمؤسسة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنوع والتعقيد.

أولا. تعريف التشخيص في المؤسسة:

يأخذ مفهوم التشخيص أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بارتباطه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل، يتم في هذا الصدد التطرق لمجموعة من المفاهيم لطبيعة التشخيص الاستراتيجي و من هذه التعريفات:

- هو مرحلة هامة من مراحل عملية الادارة الاستراتيجية، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حولا استراتيجية، بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية للمؤسسة، وبهذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة.

- أو هو " مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف لدراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المؤسسة ومستقبلها، ويمثل اطارا شاملا ومتكاملا لتحليل أثر هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، البيئة التنافسية، البيئة الخارجية من خلال تأثيرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

1. أهمية التشخيص:

- فهم المجالات الأكثر أهمية للمؤسسة: لكل مؤسسة مجالات عمل أكثر أهمية يجب فهمها والتركيز عليها في وضع خطط العمل والاستراتيجيات.
- مقارنة الأداء الحالي: عادة ما توجد مقارنتان مفيدتان هنا: مع الحد الأدنى للأداء الموصى به والحد الأدنى الذي تريد المؤسسة بلوغه، وفهم هذه المستويات يمكن أن يوجه المؤسسة إلى المجال الذي يحتاج مزيدا من الاهتمام وما يمكن أن ينتظر لفترة أطول قليلاً.
- اكتشاف درجة نضج المؤسسة: يمكن التشخيص من معرفة مدى نضج المؤسسة وقدرتها على متابعة أهداف جديدة، يمكن أن يساعد هذا الفهم بشكل كبير في وضع استراتيجيات الأعمال والغرض منها.
- فهم ما يجب القيام به وأين: قد لا يكون مجرد معرفة الأداء العام كافياً، ولكن مع تشخيص الأعمال من الممكن معرفة مكان الأخطاء بالضبط وما الذي تفشل المؤسسة في القيام به للوصول إلى مستوى جديد من الإدارة.

2. من يقوم بعملية التشخيص؟: يمكن أن يقوم بعملية التشخيص كل مما يلي :

- مدير المؤسسة: يشكل تشخيص المؤسسة واحدة من المهام الرئيسية لمدير المؤسسة على اعتبار أنه يتمتع بقدرات تحليل الوضعيات بالإضافة إلى تعوده على اتخاذ القرارات والأفعال.
- إطار من المؤسسة: إطار ذو مستوى وخبرة والذي يتمتع بثقة المؤسسة وتقدير الأفراد، لكن تجدر الإشارة هنا أيضا إلى احتمال غياب الموضوعية، لكن يبقى الجانب الإيجابي أن هذا الإطار لديه دراية بالمؤسسة ويمكن أن يتصرف بسرعة كما يمكن أن يقدم اقتراحات ملائمة وعملية بما أنه قريب من محيط المؤسسة.
- مستشار خارجي أو مكتب استشارة: في هذه الحالة يمكن أن تستفيد المؤسسة من الموضوعية والحياد بالإضافة إلى الإحترافية والخبرة التي يمكن أن تضاف إلى رصيد المؤسسة.