

ينقسم التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة إلى مرحلتين رئيسيتين: التحليل الداخلي والتحليل الخارجي.

1. التشخيص الداخلي:

التحليل الداخلي أو التشخيص الداخلي هو الجزء الأول من التحليل الاستراتيجي للمنظمات، وهو إجراء لتقييم الموارد والمهارات ونسب الديون للمؤسسة، و بعد هذه العملية سيكون لدى المؤسسة نظرة عامة أفضل على قدراتها التجارية والتنظيمية والإدارية.

1.1 مفهوم التشخيص الداخلي: يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بالوظائف وأنشطة المؤسسة وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة لتحديد جميع نقاط القوة والضعف في المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين.

• نقاط القوة : مورد أو مهارة أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وهي نتائج العوامل والمتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد ويمكن الإستفادة منها عند صياغة استراتيجية المنظمة.

• نقاط الضعف: وهو ما تفتقر إليه المؤسسة مقارنة بالمنافسين وهي أشكال من العجز الداخلي و الأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المنظمة، أو نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، تحديد نقاط الضعف يجب أن لا يتم من وجهة نظر المنظمة فقط، بل كذلك وهو الأهم أن يتم تحديد نقاط ضعفها من وجهة نظرياتها.

2.1 مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

يوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية ، من أهمها: مدخل الموارد، مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل سلسلة القيمة:

أ. مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات:

ويقصد بعملية التحليل المستند إلى الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها ويهتم هذا التحليل بحصر الكفاءات الجوهرية والمميزة للمنظمة.

فالموارد هي الأصول التي تتحكم بها المنظمة وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمنظمة والمتمثلة في الموارد البشرية والموارد المعلوماتية والموارد المالية والمواد المادية من آلات ومعدات وأجهزة وبناء وقنوات نقل وتوزيع، أما القدرات فتشير إلى قدرات المنظمة لاستثمار مواردها والتي تشمل قدرات تسويقية وقدرات إنتاجية وقدرات مالية.

فهذا المدخل يشير لأهمية الموارد، وخاصة النادرة، والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين : الأول بتحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومععمق للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة.

ويتم تحليل كل مورد من موارد المنظمة من خلال أربعة أبعاد وذلك لتحديد الكفاءات الجوهرية التي يمتاز بها وهذه الأبعاد هي:

- القيمة Value، تحدد فيما إذا كان المورد يوفر قيمة للزبون وبنفس الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين.
- الندرة Rareness، يجب هذا البعد عن التساؤل التالي: هل يتوفر هذا المورد للمنافسين أيضاً أم أنه من الموارد التي يصعب الحصول عليها من قبل الآخرين؟
- إمكانية التقليد Imitate Ability، ويبين هذا المعيار مدى إمكانية تقليد المنافسين لهذا المورد وتكاليف ذلك.
- امتلاك التنظيم لاستثمار Organization، يبين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أو لا.

ب. مدخل الوظائف (التحليل الوظيفي):

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة، أو الضعف، وذلك بدراسة وتحليل مختلف الوظائف المتعلقة بمجال استراتيجي أو بالمؤسسة كلها. فهو يركز على الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة والمتمثلة في البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والتسويق والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية والإنتاج والعمليات والمعلومات .

يتم تحليل الوظيفة بتحديد قائمة من المعايير تسمح بتقييم نقاط القوة والضعف، ومن أمثلة ذلك نذكر ما يلي:

الوظيفة المالية : تتعلق بالإدارة المالية والمحاسبية من خلال تحديد مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على سداد الالتزامات... إلخ. وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقييم والرقابة المالية الحالية وبيان الموقف المالي للمنظمة.

وظيفة الموارد البشرية : يُقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين، و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية. ويتضمن تحليل وظيفة الموارد البشرية مايلي:

- مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية؛
- مزايا و عيوب برامج التعليم، والتدريب، وإعادة التدريب ؛
- عناصر القوة و الضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز.
- مستوى المهارات الفنية، والتقنية، والمعرفية للعاملين، والمدراء في المنظمة؛

- مزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة؛
- فعالية أنظمة الأجور والحوافز ؛
- مدى استجابة الإدارة لحاجات و مطالب التنظيم غير الرسمي ؛
- درجة ولاء العاملين للمنظمة و شعورهم بالانتماء إليها ؛

الوظيفة التسويقية: تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة و فاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة و إستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة، ويتضمن تحليل الوظيفة التسويقية مايلي:

- نقاط القوة و الضعف في السياسات السعرية واختيار السياسة التسعيرية المناسبة ؛
- مزايا و عيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة؛
- فوائد و تكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج و تقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد

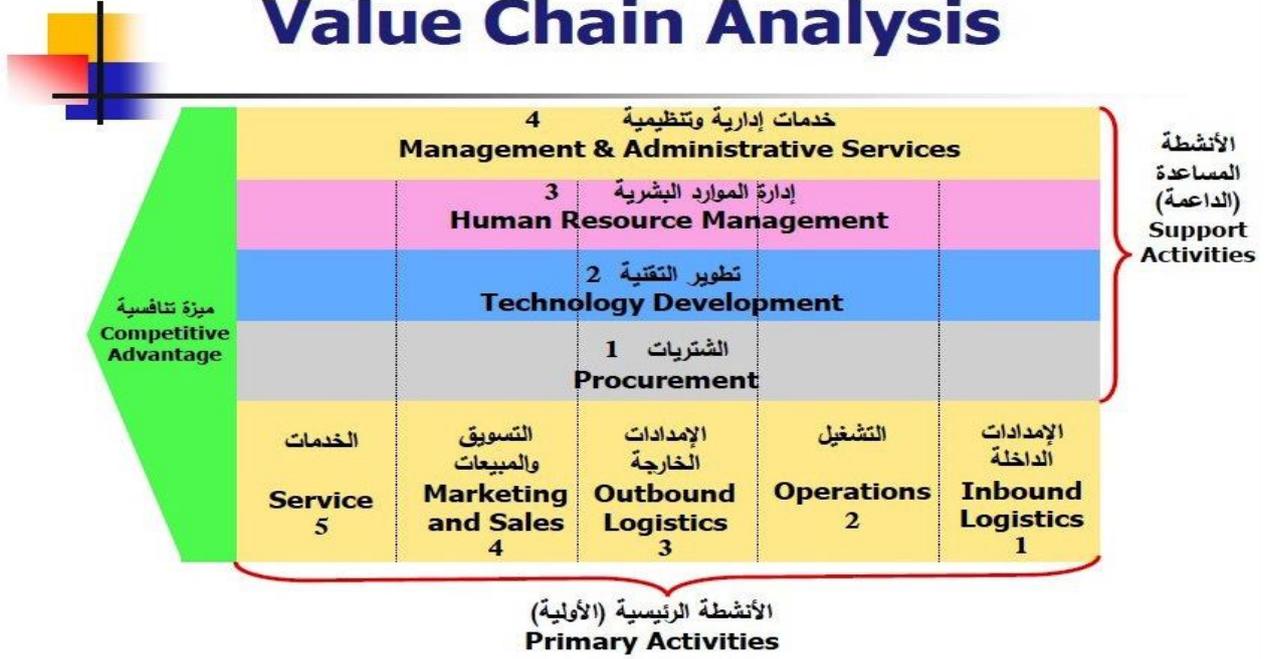
ج. التحليل بواسطة سلسلة القيمة:

أتى هذا المفهوم من إدارة الأعمال وذكره لأول مرة مايكل بورتر في كتابه عام 1985 بعنوان "الميزة التنافسية" وهو نموذج يعرف العمل على أنه سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم المنتج وتصنيعه وتسويقه وتوزيعه ودعمه. وهي الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتج معين حتى يصل إلى المستعملين النهائيين، ومفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسلة.

ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، وهذه الأنشطة تتمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المؤسسة وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة حاليا أو المحتملة. بعد تحديد مصادر الميزة التنافسية على المؤسسة أن تخصص في هذه الوظائف وتقوم بأخرجه الوظائف المتبقية التي لا تملك فيها ميزة تنافسية، وتقسم سلسلة القيمة نشاطات المؤسسة كما يلي:

تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis



الوظائف الرئيسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

- الإمداد الداخلي (الخاص بالتوريد): استقبال، تخزين وتوزيع المواد الأولية.
- الإنتاج (التشغيل): تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي.
- الإمداد الخارجي: جمع، تخزين وتوزيع المنتج النهائي للزبون.
- التسويق والبيع: الإشهار وتنشيط المبيعات، اختيار قنوات التوزيع وتحديد الأسعار.
- خدمات ما بعد البيع: التركيب، التصليح، توفير قطع الغيار، توفير المعلومات عن استعمال المنتجات...

وظائف الدعم:

- الهيكل العام للمؤسسة: الإدارة، التخطيط، المالية، مراقبة الجودة...
- إدارة الموارد البشرية: وتشمل مهام الاختيار والتعيين، التكوين، وتطوير الأفراد الموجودين على مستوى كل أنشطة المؤسسة..
- البحث والتطوير التكنولوجي (تطوير التقنية)
- التمويل (المشتريات): لوازم، تجهيزات المكاتب والمخابر، آلات ووسائل الإنتاج،...

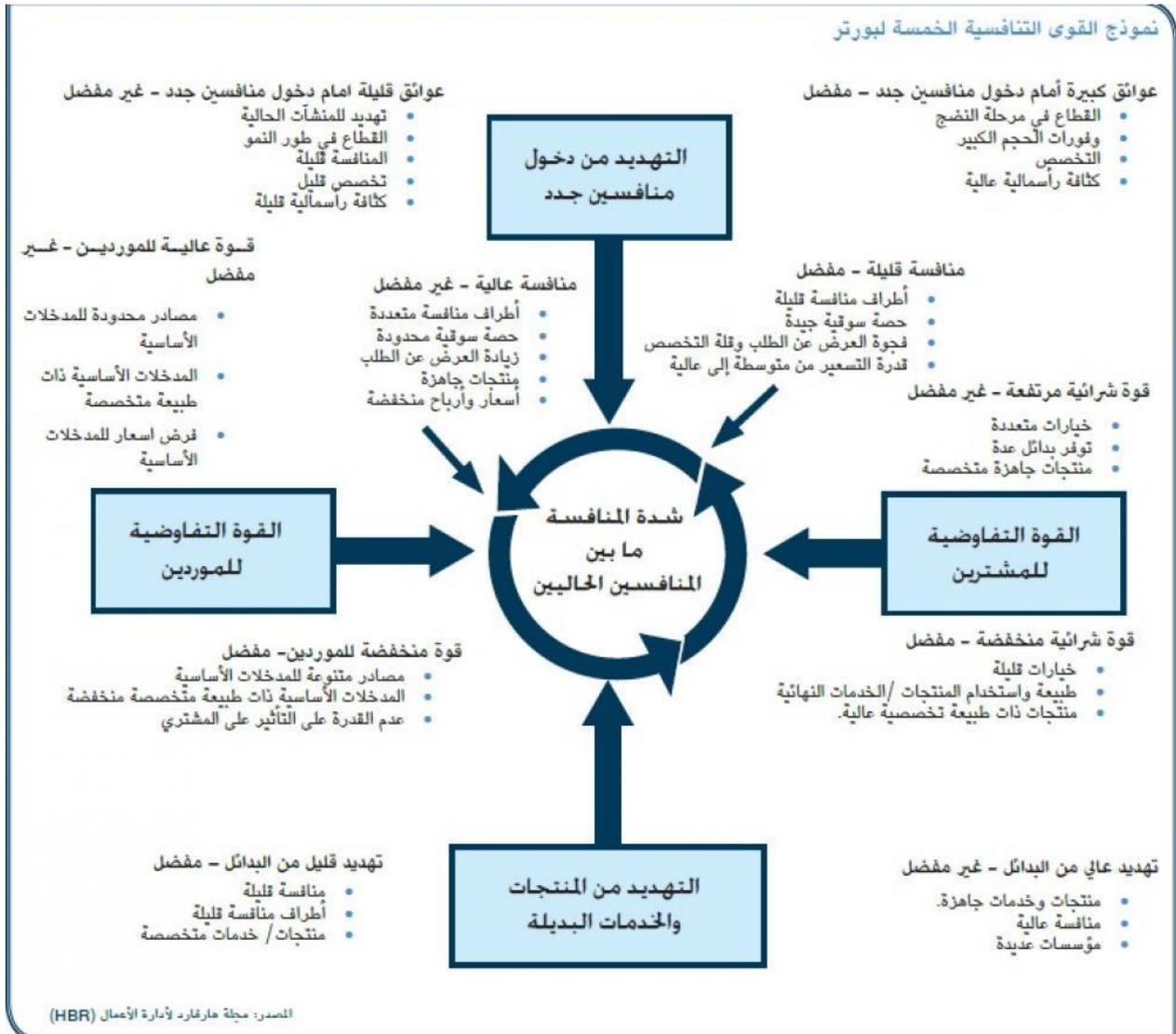
ثانيا. التشخيص الخارجي:

ويعني تشخيص البيئة الخارجية ورصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة، وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر عليها. ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة كلية غير مباشرة وبيئة

تحليل القوى الخمس (Porter's five forces):

تم تطوير نموذج القوى التنافسية في عام 1979 بواسطة مايكل بورتر، الأستاذ الأمريكي الشهير للاستراتيجية في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، هدفه الرئيسي هو تقييم الكثافة التنافسية للسوق، ومستوى الربحية وجاذبية القطاع يجب أن يأخذ تحليل هذه الكثافة التنافسية في الاعتبار خمس قوى هي: الشدة الحالية للمنافسة؛ تهديد الداخلين الجدد إلى السوق، خطر المنتجات البديلة، القدرة التفاوضية لعملاء المؤسسة، القدرة التفاوضية لموردي المؤسسة.

ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:



كيفية استخدام نموذج القوى الخمس لبورتر:

يمكن أن يساعد نموذج القوى الخمس لبورتر في تحليل جاذبية صناعة معينة وتقييم خيارات الاستثمار وقياس كثافة المنافسة. لاستخدام النموذج ، ابدأ بالنظر في كل من القوى الخمس وكيفية تطبيقها في صناعتك. اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل التنافس بين المنافسين شديد أم أنك تميل إلى الاحتفاظ بالعملاء بسهولة نسبيًا؟
 - هل لديك الكثير من الموردين للاختيار من بينها أم أنك تعتمد بشدة على مجموعة صغيرة من الموردين؟
 - هل قوة المشتري عالية أم منخفضة؟
 - هل سيجد المشترون أنه من السهل استبدال منتجك أو خدمتك؟
 - هل يجد المنافسون الجدد سهولة في دخول السوق ؟
- فتحليل صناعتك باستخدام قوى بورتر الخمسة يمكن أن يساعدك على التفكير فيما يمكنك تغييره لتحسين وضعك التنافسي وزيادة ربحيتك. علاوة على ذلك ، إذا وجدت نفسك في وضع ضعيف هيكلياً ، يمكن أن يساعدك النموذج في التفكير فيما يمكنك القيام به للانتقال إلى نموذج أقوى.

تحليل SWOT:

عرض وتلخيص نتائج تحليلك الاستراتيجي ، فإن مصفوفة SWOT هي الأداة الشهيرة التي تستخدمها الشركات والمتخصصون في الإدارة الإستراتيجية. يشير اسم SWOT إلى العناصر الأربعة التي تم تحليلها بواسطة الطريقة: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) وهو إطار عمل يستخدم لتقييم الوضع التنافسي للشركة ولتطوير التخطيط الاستراتيجي. يقيم تحليل SWOT العوامل الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى الإمكانيات الحالية والمستقبلية.

نقاط القوة:

تصف نقاط القوة ما تتفوق فيه المؤسسة وما الذي يفصلها عن المنافسة: علامة تجارية قوية ، وقاعدة عملاء مخلصون وميزانية قوية ، وتكنولوجيا فريدة .

نقاط الضعف:

نقاط الضعف تمنع المنظمة من الأداء في المستوى الأمثل، فهي مجالات يحتاج فيها العمل إلى التحسين ليظل قادرًا على المنافسة : علامة تجارية ضعيفة ، أو مستويات عالية من الديون ، أو سلسلة توريد غير كافية ، أو نقص رأس المال.

فرص:

تشير الفرص إلى العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية. على سبيل المثال ، إذا خفضت دولة ما التعريفات الجمركية ، يمكن لمصنّعي السيارات تصدير سياراتها إلى سوق جديدة ، وزيادة المبيعات وحصتها في السوق.

التهديدات:

تشير التهديدات إلى العوامل التي من المحتمل أن تلحق الضرر بالمنظمة. على سبيل المثال ، يمثل الجفاف تهديدًا لشركة منتجة للقمح ، لأنه قد يدمر أو يقلل من غلة المحاصيل. تشمل التهديدات الشائعة الأخرى أشياء مثل ارتفاع تكاليف المواد ، وزيادة المنافسة ، وشح العمالة. وما إلى ذلك
بعد التحليل وتحديد وضعية المؤسسة يمكن وضع الاستراتيجية المناسبة من خلال هذا النموذج كما يلي:

