

## الفصل الثالث: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

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 التيت شكل 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 اعمال تتسم بالتنوع والتعقيد.

### أولا. مفاهيم حول التشخيص:

يأخذ مفهوم التشخيص الاستراتيجي 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، و كيف 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 حلولا 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 مزيداً 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 أيضاً 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.

### 3. التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة:

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية ، و ذلك من أجل تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة و بعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة.

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسات تتطلب العديد من الخطوات الأساسية لتعظيم المنافع الناجمة عن دراسة البيئة الخارجية. ومن أهم هذه الخطوات نذكر:

### 1.3. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية :

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الاستراتيجي حيث لا بد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على المعلومات و تحديد الشخص المسؤول عن ذلك ، و يتم ذلك من خلال العديد من الأساليب منها : المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية، و التقارير التي يعدها و يقدمها المدراء. والحصول على المعلومات من مصادر مختلفة مثل:

- الوزارات و الهيئات الحكومية
- التقارير و النشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية
- مكاتب الاستشارات الإدارية
- الغرف التجارية و الصناعية
- المجالات العالمية و المتخصصة
- النشرات عبر شبكة الانترنت
- أفراد ذوي اختصاص في هذا الميدان.

### 2.3. التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة :

تستدعي الضرورة بعد قيام الشركة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية، تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا ، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام لذلك يجب أن تضع المؤسسة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ . و التنبؤ هو مجموعة الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.

### 3.3. تحليل الفرص و التهديدات:

على المؤسسة أن تستعرض نتاج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعة و في البيئة الكلية و المتاحة للمؤسسة، و كذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية و البيئة الصناعية على المؤسسة.

### ثانياً. أنواع التشخيص الاستراتيجي:

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

#### 1. التشخيص الداخلي:

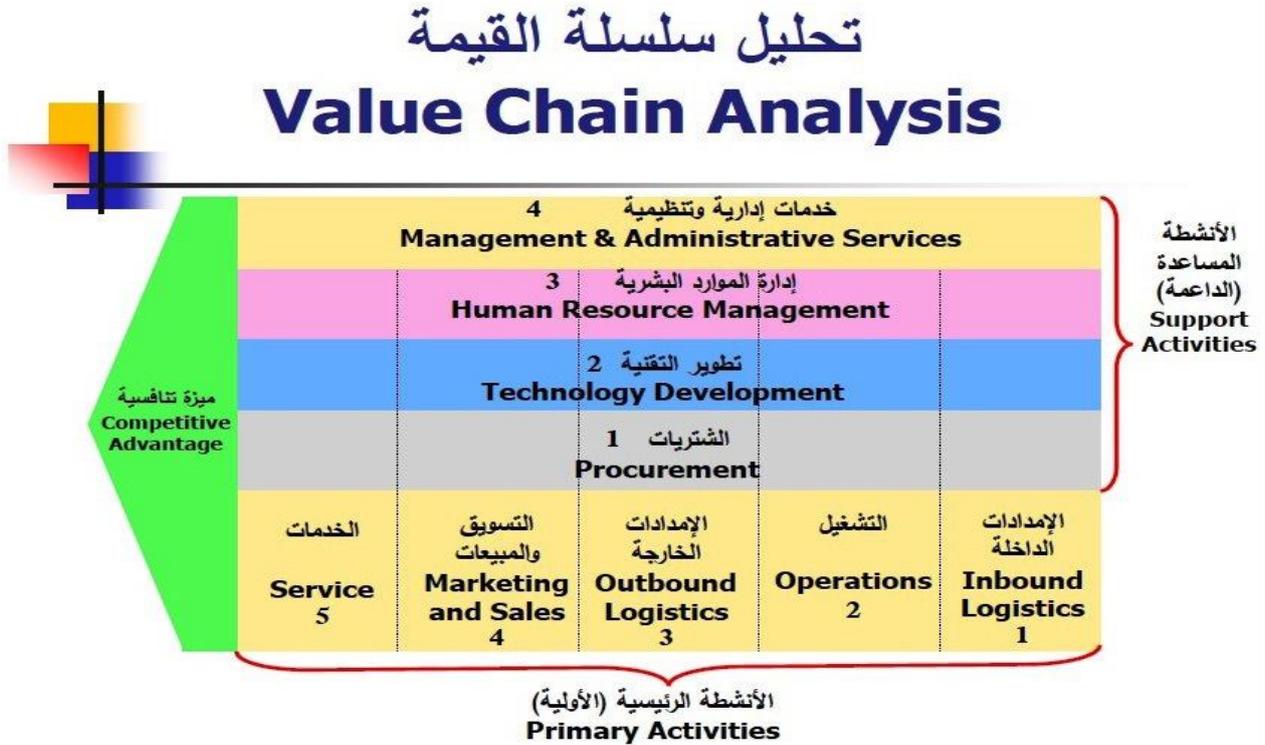
التحليل الداخلي أو التشخيص الداخلي هو الجزء الأول من التحليل الاستراتيجي للمنظمات، وهو إجراء لتقييم الموارد والمهارات ونسب الديون للمؤسسة، و بعد هذه العملية سيكون لدى المؤسسة نظرة عامة أفضل على قدراتها التجارية والتنظيمية والإدارية.

د. إبتسام ساعد ..... محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة للسنة الأول Master اقتصاد وتسيير المؤسسة

كما يجعل التشخيص الاستراتيجي الداخلي من الممكن تحديد جميع نقاط القوة والضعف في المؤسسة، لهذا السبب يتم استخدام العديد من الأدوات من قبل المختصين في الإدارة الإستراتيجية ، وعلى وجه الخصوص نموذج سلسلة القيمة.

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. 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 بأخرجة الوظائف المتبقية التي لا تملك فيها ميزة تنافسية، وتقسم سلسلة القيمة نشاطات المؤسسة كما يلي:



الوظائف الرئيسية:

- الإمداد (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 (تطوير التقنية)
- التمويل (المشريات): لوازم، تجهيزات المكاتب والمخابر، آلات ووسائل الإنتاج،...

## 2. التشخيص الخارجي:

وهو يعني 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

1.2. تحليل البيئة الكلية (غير المباشرة): وهي العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية السوقية، التنافسية، التكنولوجية، السياسية، الجغرافية، الاجتماعية والثقافية، بهدف تحديد ودراسة وتحليل فرص أو مخاطر محتملة على المؤسسة. ومن أهم هذه العوامل نذكر:

الاقتصادية	التكنولوجية	السياسية / القانونية/ البيئية	الاجتماعية / الثقافية
- اتجاهات إجمالي الناتج القومي.	- مجموع ما تنفقه الدولة على البحث والتطوير.	- قضايا البيئة الوطنية والدولية.	- التغيير في نمط المعيشة.
- معدلات الفائدة.	- مجموع ما تنفقه الصناعة على البحث والتطوير.	- قوانين حماية البيئة.	- التوقعات المهنية.
- عرض النقود.	- على البحث والتطوير.	- قوانين الضرائب والإستثمار.	- أنشطة المستهلك.
- معدلات التضخم.	- تركيز الجهود والتكنولوجيا.	- قوانين التوظيف.	- معدل تكوين الأسرة.
- مستويات البطالة.	- حماية الاختراعات.	- تعليمات حماية التجارة.	- معدل نمو السكان.
- مراقبة الأجور والأسعار.	- السلع الجديدة.	- الاتجاه نحو الشركات الأجنبية وتشجيع الإستثمار الأجنبي.	- معدلات المواليد.
- توافر الطاقة وتكلفتها.	- تطورات جديدة في نقل /تحويل التكنولوجيا من المختبرات إلى السوق.	- مدى استقرار الوضع السياسي، الحكومي.	- التوزيع العمري للسكان.
- متوسط دخل الفرد.	- طرق تحسين الإنتاجية.	- مدى استقرار الوضع السياسي، الحكومي.	- تغيير القيم والاتجاهات.
-..... إلخ.	- التجديد والتطوير والتكنولوجي.... إلخ.	-..... إلخ.	- التقاليد والأعراف.
-..... إلخ.			-..... إلخ.

د. إبتسام ساعد ..... محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة للسنة الأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسة

2.2. البيئة الخاصة (المباشرة): تتضمن البيئة الخارجية المباشرة أو القريبة أو الخاصة مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبياً التأثير فيها، حيث تجمع البيئة الخاصة جميع اللاعبين الذين هم على اتصال مباشر مع الشركة: العملاء والموردين والشركاء الماليين والمنافسين ، إلخ. ومن بين النماذج التحليلية للبيئة المباشرة سنتطرق إلى: تحليل القوى الخمس لبورتر.

### 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:

د. إبتسام ساعد ..... محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة للسنة الأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسة

- 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:

لعرض 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 لمصنِّع 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

د. إبتسام ساعد ..... محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة للسنة الأول ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعد التحليل وتحديد وضعية المؤسسة يمكن وضع الاستراتيجية المناسبة من خلال هذا النموذج كما يلي:

