المحاضرة الثامنة : مفاهيم أساسية حول التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والمخاطر (المحيط) من جهة أخرى، ويهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في توجهاتها المستقبلية.

أولا: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

ويعرف على أنه "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف نقاط القوة والضعف فيها وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم الفرص أو التهديدات فيها، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات".

ثانيا: خصائص التشخيص الاستراتيجي

من بين اهم الخصائص الواجب توفرها في عملية التشخيص الإستراتيجي نذكر مايلي:

- أن تكون شاملة وملمة بكل متغيرات المحيط الداخلية والخارجية.
- أن تكون مرنة مقابل كل تغيرات المحيط.
- أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه.
- أن تكون عملية منهجية وتعتمد الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف.
- أن تتمتع العملية باليقظة الإستراتيجية لإستكشاف الفرص والمخاطر والإستفادة من نظم المعلومات والنظم الخبيرة.
- أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان المناسب.

ثالثا: مبادئ التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ نابعة من خصائصه وتتمثل في:

- تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية (القوة –الضعف).
- تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص –التهديدات).
- معرفة متطلبات السوق.
- المزدوجة بين بعدي البيئة الخارجية والداخلية في اختيار (الاستراتيجية)

- أن يتميز التشخيص الاستراتيجي بالمرونة الكافية.
- توفير قاعدة معلوماتية عن محيط المؤسسة.
- ضمان التدفق الدائم والمستمر واليقظة والاستعلام الجيد عن كافة المتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.
- إن التشخيص الإستراتيجي يتطلب جهودا كبيرة من قبل القائمين على المؤسسة، وخبرة المدراء فها فضلا عن الكفاءات الموجودة والتعلم التنظيمي ويعطي تصورا عن الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحاول في النهاية اعطاء تصور واليات لضمان كيف تتكيف المؤسسة مع نتائج تحليل محيطها الخارجي والداخلي، وبالتالي بناء استراتيجية ناجحة.

رابعا: اهداف التشخيص الاستراتيجي

من بين اهم اهداف التشخيص الاستراتيجي نذكر مايلي:

- تشكيل التفكير الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة.
- إعداد تقييم شامل لحالة المؤسسة.
- تحديد المجالات الممكنة للتحسين والتوجهات المستقبلية
- تحديد اهم المحاور الاستراتيجية.
- قياس أثر ابعاده ليتم تطبيقها في إطار نتائج وقيمة المؤسسة.

خامسا: أهمية التشخيص الاستراتيجي

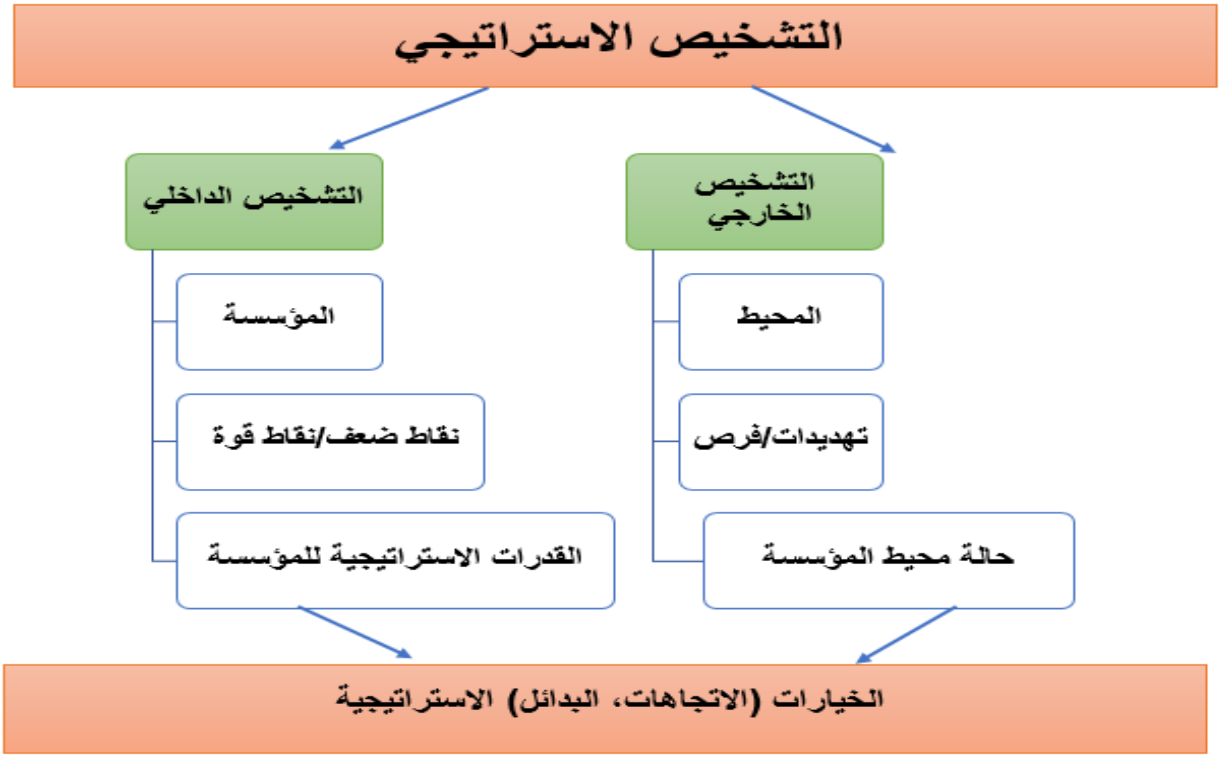
تكمن أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحديد العناصر الاستراتيجية التالية:

- يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة.
- يساعد على وضع الخطط ومختلف البدائل الاستراتيجية.
- اكتشاف توقع التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.،
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة.
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة.
- معرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية.،
- نجاح المؤسسة يعتمد على دقة التحليل الاستراتيجي بيئتها الداخلية والخارجية.،
- يساعد المؤسسة على وضع القرارات الاستراتيجية.

سادسا: ابعاد (انواع) التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على بعدين متكاملين وأساسين: بعد داخلي (تشخيص داخلي للمؤسسة)، وبعد خارجي (تشخيص خارجي خاص بمحيط المؤسسة)، وذلك بإعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية هي ما يحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): ابعاد التشخيص الاستراتيجي



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: هنا من الضروري تعيين إطار ذو مستوى وخبرة والذي يتمتع بثقة المؤسسة وتقدير الأفراد.
- مستشار خارجي أو مكتب استشارة: في هذه الحالة يمكن أن تستفيد المؤسسة فعلا من الموضوعية والحياد بالإضافة إلى الإحترافية والخبرة التي يمكن أن تضيف إلى رصيد المؤسسة، لكن هذا الخيار قد يلقى الرفض من قبل أعضاء المؤسسة.

- فريق مختلط أو متنوع (مستشار من مكتب الإستشارة/ وإطار من المؤسسة: نجاح هذا النوع من التعاون يعطي المصداقية والثقة للطرفين، والقائم على عملية التشخيص يجب أن يحترم مجموعة من المبادئ لتسهيل عمله واعطائه مصداقية:

- شرح أسباب التشخيص لاعضاء المؤسسة والتذكير أن التشخيص هو عملية البحث عن التحسين وضبط الرقابة.
- أن يكون في الإستماع ويحافظ على أداب اللياقة وأن لا يعمل على التواطؤ ضد المؤسسة.
- الحكم على الطرق والنتائج وليس الأفراد.
- إعلام المهتمين بالنتائج وأخذ أرائهم حيث أن المعلومة المرتدة الصحيحة تضمن نجاح تطبيق التوصيات.