

المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

أولاً: تعريف التشخيص الاستراتيجي

يُمكن التشخيص الاستراتيجي من فهم تأثير البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة وكذلك البيئة الداخلية ممثلة في الكفاءات البشرية، الموارد المالية، التقنية والمعلوماتية، القدرة على خلق نقاط القوة والضعف.

1- تعريف آخر: التشخيص الاستراتيجي عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة والذي يعتمد أساساً على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة ومختلف القوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أدائها التنافسي.

ثانياً: أهمية وأهداف التشخيص الاستراتيجي

- ✓ التشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعيق النمو السليم للمؤسسة.
- ✓ تكتسي مرحلة التشخيص الاستراتيجي أهميتها من أنها توجه وتحدد بشكل كبير الاختيارات والقرارات الاستراتيجية التي سيتم اتخاذها من طرف قيادة المؤسسة.
- ✓ **الهدف الأساسي** من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمؤسسة وذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة حتى يمكن استعمالها في وضع معين أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ التشخيص الاستراتيجي يعتبر المؤسسة نسقاً مفتوحاً على محيطها وبالتالي فهو يركز على **بعدين متكاملين** هما:

- **التشخيص الداخلي للمؤسسة:** والذي يهدف إلى تحديد القدرة والقوة الاستراتيجية للمؤسسة عبر تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية فيها.
- **التشخيص الخارجي لمحيط المؤسسة:** يهدف إلى تحديد موقع المؤسسة ضمن محيطها وعلاقاتها به.

ثالثاً: خطوات التشخيص الاستراتيجي

- ✓ تحديد القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها.
- ✓ التأكد من توفر المعلومات اللازمة أو إمكانيات توفيرها ثم تحديد طرق وأساليب جمعها.

- ✓ تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية العامة أو الخاصة.
- ✓ القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.
- ✓ بناء السيناريوهات أو بدائل الخيارات الاستراتيجية.

رابعاً: التقسيم الاستراتيجي

إن عملية التشخيص تتطلب التقسيم الاستراتيجي، ففي حالة مؤسسة متعددة الأنشطة والتخصصات يكون من الواجب القيام بعملية تقسيم إستراتيجي والتي تتمثل في تقطيع المؤسسة إلى وحدات متجانسة على المستويين الداخلي والخارجي.

- تسمى هذه الوحدات بمجالات العمل الاستراتيجي **DAS**.
- كل مجال من هذه المجالات يمكن أن يكون موضوعاً للتشخيص وفي النهاية يتم اقتراح اختيارات وبدائل إستراتيجية خاصة به.
- كل مجال يكون متجانساً على مستوى الخدمات والانتاجات التي يقدمها للفئة المستفيدة منه.
- ونعتمد في القيام بعملية التقسيم الاستراتيجي على **مقاربتين**:
المقاربة الأولى: وهي نظرية وتتمثل في أن أي مجال عمل إستراتيجي يجب أن تتوفر فيه 3 معايير وهي:

- الفئة المستهدفة: أي العملاء الذين نتعامل معهم.
- الإنتاج أو الخدمة: لإشباع الاحتياجات.
- التكنولوجيا.

المقاربة الثانية: وهي أكثر تجريبية وتعتمد على التقسيم الحالي للعمل داخل المؤسسة من أجل تحديد مجالات العمل الاستراتيجية.

خامساً: أدوات التشخيص الاستراتيجي

يتم التطرق هنا إلى أدوات تشخيص التوقع الاستراتيجي وذلك من خلال عرض نموذج دورة حياة المنتج ونموذج منحني أثر الخبرة وهذا كله من شأنه مساعدة المؤسسة على معرفة موقعها الاستراتيجي واكتشاف الأفضليات التنافسية.

1- نموذج دورة حياة المنتج: تتأثر صياغة الاستراتيجية واختيارها بالعديد من العوامل مثل حجم المؤسسة، أهدافها، طبيعة المنافسة ولعل أهم هذه العوامل هي المراحل التي تمرّ بها منتجات المؤسسة بحيث تمر المنتجات بأربعة مراحل تتميز كل مرحلة بسميزات مالية وهيكل سوقية تؤدي إلى إستراتيجية مختلفة وتتمثل هذه المراحل في:

- **المرحلة الأولى (التقديم):** أي خروج المنتج للسوق بحيث لا يعرفه أغلبية المستهلكين والموزعين، مبيعاته ترتفع ببطيء، وتكاليف الإنتاج تبقى مرتفعة والمنافسة في هذه المرحلة تكون ضعيفة.
- **المرحلة الثانية (النمو):** تتطور في هذه المرحلة المبيعات، المنتج يصبح معروفا من قبل المستهلكين والموزعين، النمو السريع في المبيعات مما يساهم في خفض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.
- **المرحلة الثالثة (النضج):** لا يوجد تطور في حجم المبيعات الكلية، المنافسة شديدة وهناك فائض في الإنتاج.
- **المرحلة الرابعة (التدهور):** يكون هناك تراجع في المبيعات وبالتالي نقص الأرباح.

2- نموذج منحني الخبرة: يعتبر هذا النموذج من بين أدوات تشخيص التوقع الاستراتيجي

للمؤسسة حيث يتطرق إلى العلاقة بين الخبرة والتكلفة:

أ- تعريف منحني الخبرة: قُدِّم هذا النموذج من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية التي قامت بدراسات عن التكلفة والسعر وأثر الخبرة وتوصّلت إلى العلاقة التي تربط بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن حيث بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة تتمتع بميزة انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة. ويتحقق هذا الانخفاض من خلال العوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم.
- زيادة فعالية أداء القوى العاملة.
- تحسين العملية الإنتاجية لذاتها.
- الوصول إلى تنميط المنتج.
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

ب- مصادر أثر الخبرة:

- ✓ فعالية وإنتاجية العمل: حيث أن عملية تكرار المهام والواجبات تسمح للعمال باكتساب مهارة وبراعة تزيد من إنتاجيتهم.
- ✓ تخصص العمل: فعلمية التخصص في المسؤوليات والمهام يسمح بتحسين تنظيم العمل.
- ✓ تجديد المسؤوليات: إن تجديد وتحديث المسؤوليات وتحسين أساليب الإنتاج هما مصدران مهمان لتقليل التكلفة.
- ✓ تحسين مردودية التجهيزات: أثر الخبرة يسمح للمُسيّر بالكشف عن تجديرات في المؤسسة وتحسين الإنتاجية.

- ✓ استعمال المواد الأولية: إن استعمال المواد الأولية في إنتاج المنتجات ذات أسعار أقل يحدث نتيجة للخبرة.
- ✓ معاينة المركبات: إن معاينة وتحليل الوسائل والمواد المستعملة في العملية الإنتاجية يساهم في تخفيض التكلفة.
- ✓ تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج: العمل على تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في إنتاج منتجات جديدة أقل تكلفة.

سادسا: تحليل الوضع الاستراتيجي للمؤسسة

ونقصد به تشخيص قيمة المؤسسة من خلال قيمة مجموعة نشاطاتها في الوضعية التنافسية وهناك عدة طرق لتحليل المركز الاستراتيجي للمؤسسة نذكر منها:

1- نموذج مصفوفة BCG : Boston Consulting Group

يعتبر هذا النموذج من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، حيث يقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنتجات المؤسسة لمساعدة على اكتساب رؤية حول أفضل المنتجات التي تعتمد عليها والتي تساعد على الاستفادة من فرص نمو حصتها السوقية ومنها تحقيق الميزة التنافسية، وتوفر مصفوفة BCG تحليل ثنائي الأبعاد بحيث:

- ✓ **البعد الأول:** الحصة السوقية النسبية مقارنة بالمنافسين وتكون في المحور الأفقي.
- ✓ **البعد الثاني:** معدل نمو السوق الذي تتواجد به المؤسسة ويكون في المحور العمودي.

والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة **BCG**:

معدل نمو السوق	(10+)	<u>علامة الاستفهام:</u>		<u>النجوم:</u>	
	عالي	- وجود فرص للنمو	- احتياجات مالية ضخمة	- التدفقات المالية (-)	- نمو كبير - احتياجات مالية مرتفعة - التدفقات المالية (0)
(0) متوسط	منخفض	<u>الكلاب الخطرة:</u>		<u>البقرة الحلوب:</u>	
(10-)		- نمو منخفض	- احتياجات مالية قليلة	- تدفق الأموال (0)	- نمو منخفض - احتياجات مالية قليلة - تدفق مالي (+)
		X0	X1	نسبة الحصة السوقية X10	

مصفوفة BCG

وبناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق.

- **علامة الاستفهام:** وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة.
- **النجوم:** وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة وأكثرها ربحية وأكثرها احتمالا للنمو والتوسع، نظرا لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة نسبيا بالنسبة للمنافسين.
- **البقرة الحلوب:** المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة سوقية عالية بالنسبة لأكثر المنافسين، وعادة توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض.
- **الكلاب الخطرة:** هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة وتضر بسمعتها وتؤثر على غيرها من المنتجات، وتجعل المؤسسة عرضة للتهديدات وتضعفها لذا ينبغي القضاء عليها وتصفيتهما جزئيا.

- النموذج الإستراتيجي لمدرسة هارفارد مصفوفة (SWOT):

يعرف التحليل الإستراتيجي (SWOT) بأنه أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجيتها.

هي أداة إستراتيجية تستعملها المؤسسة لتحديد قدراتها الإستراتيجية الحالية للتعامل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها وتتكون من أربع مصطلحات أساسية.

✓ **نقاط القوة (Strengths):** تشير إلى القدرات الكامنة التي تمتلكها المؤسسة في المنافسة.

✓ **نقاط الضعف (Weakness):** تشير إلى القصور الذي يعيق نمو المؤسسة وبقائها.

✓ **الفرص (Opportunities):** هي العناصر والمتغيرات الإيجابية في بيئة المؤسسة

والتي يمكن أن تستغلها المؤسسة.

✓ **التهديدات (Threats):** هي التحديات في بيئة المؤسسة التي يمكن أن تعيق نشاط

المؤسسة.

ويتميز نموذج SWOT بسهولة استخدامه بدون الحاجة لإنفاق الكثير على أبحاث التسويق، ولكن عيبه أنه من المستحيل أن يتبع ديناميكية التغيرات الزمنية في السوق بالإضافة إلى عدم دقة نتائج التحليل.

نموذج مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	نواحي القوة	نواحي الضعف
الفرص	<u>استراتيجية هجومية:</u> استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة. (SO)	<u>استراتيجية علاجية:</u> معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة. (WO)
التهديدات	<u>استراتيجية دفاعية:</u> استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات. (ST)	<u>استراتيجية انكماشية:</u> تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات. (WT)

الإستراتيجية الهجومية: تكون عندما تتوفر لدى المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة.

الإستراتيجية العلاجية: وهي عندما تكون أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، وعليه ينبغي على الإدارة اتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخل المنظمة.

الإستراتيجية الدفاعية: هي عندما تكون أمام المنظمة نقاط قوة وتهديدات، وبالتالي وجب تعزيز واستثمار نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه المنظمة للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها.

الإستراتيجية الانكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع تلك الإستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية حيث تلجأ فيه إلى التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.