

تمهيد

تعتبر دراسة وتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة من أهم الأمور التي يهتم بها رجال الاستراتيجية، لذا في هذا الفصل ستتم دراسة مبادئ التشخيص الاستراتيجي، وتشخيص المحيط التنافسي، وأدوات التشخيص الخارجي، بالإضافة إلى دراسة التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية.

1.4. مبادئ التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي من الأمور الهامة التي تسمح للمؤسسة بأن تكون ناجحة في بيئة نشاطها، فهو عبارة عن عملية يطور من خلالها متخذي القرار الرئيسيون فهمهم للبيانات التنظيمية، أي كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة حالياً وفي المستقبل. فهي عملية من خلالها يستطيع المدراء تحديد المتغيرات المؤثرة على المؤسسة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجههم، إذ يتم العمل على استغلال الفرص وتفادي التهديدات.

يمكن تأكيد أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية من خلال النقاط التالية:

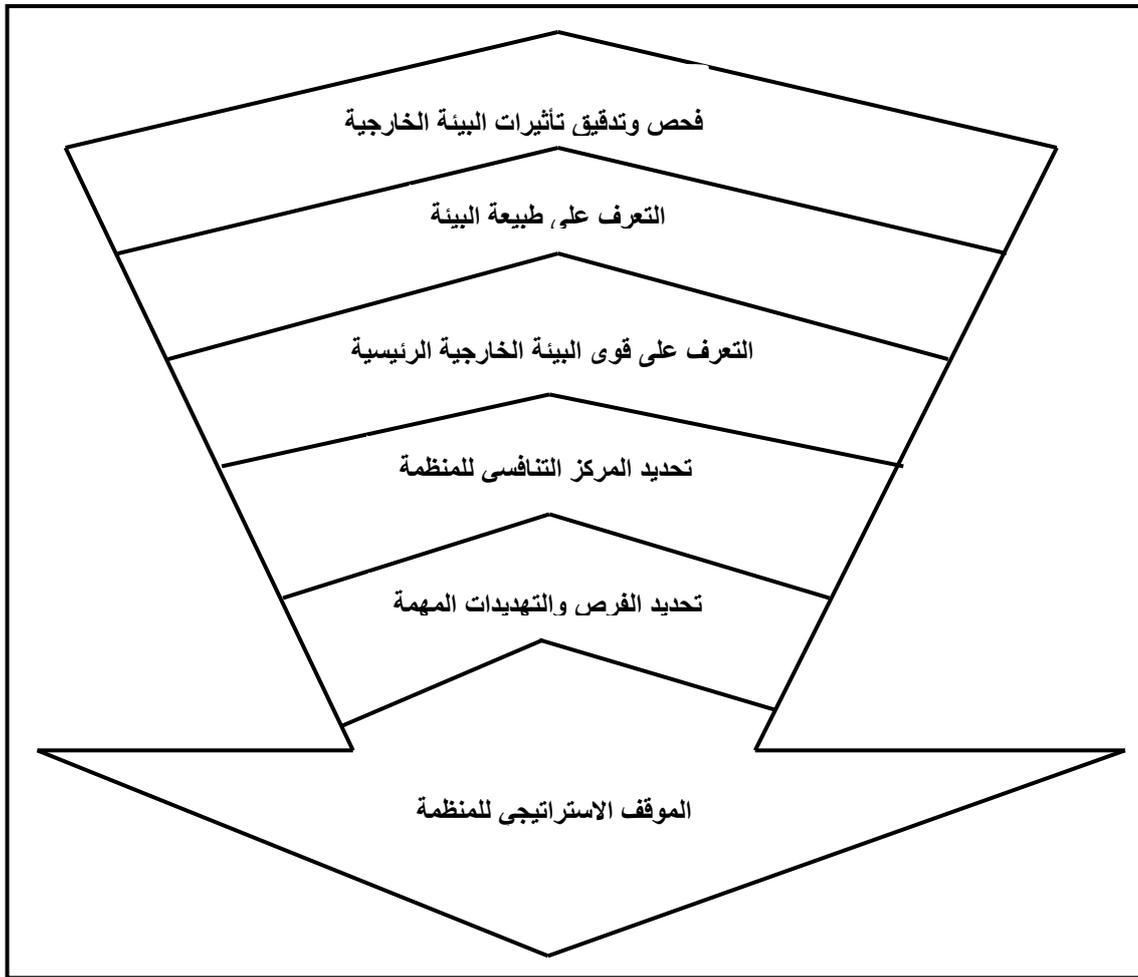
- ✓ كل مؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم يفترض وجود أثر وتأثر متبادل بين المؤسسة وبيئتها، إذ يمثل وضع المؤسسة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين قدرات المؤسسة وخصائص متغيرات البيئة الخارجية؛
- ✓ كل مؤسسة تواجه الكثير من الفرض بالإضافة إلى الضغوط أو التهديدات التي تؤثر في سلوكها؛
- ✓ تتأثر أهداف المؤسسة بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة بداخلها، كما تتأثر بالمتغيرات البيئية، مما يجعل المؤسسة مضطرة لتغيير وتعديل وتطوير أهدافها حسب درجة أهمية هذه الأهداف واستجابة للمتغيرات البيئية؛
- ✓ وجود المؤسسة ونجاحها وبقائها ونموها مرهون بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تنشط بها؛
- ✓ الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمؤسسة تتأثر كذلك بظروف البيئة الخارجية مثلما تتأثر بالبيئة الداخلية، فاستراتيجيات وسياسات المؤسسة تختلف باختلاف ظروف البيئة الخارجية.

ويسمح التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة بالتعرف على ما يلي:

- ✓ تحديد بدقة الأهداف الواجب تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف على مختلف المستويات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ التعرف على الموارد المتاحة والطريقة المثلى للاستفادة منها، أي التخصيص الأمثل للموارد؛
- ✓ تحديد نطاق السوق المستهدف ومجالات المعاملات المتاحة أمامه، سواء بما يتعلق بالسلع والخدمات وكذلك تحديد منافذ التوزيع وأساليب الدفع، بالإضافة إلى التعرف على القيود المفروضة على المؤسسة سواء كانت التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ؛
- ✓ توضيح علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل مصدراً لمداخلتها أو مستقبلاً لمخرجاتها أي للسلع والخدمات أو بينهما تعاون أو شراكة؛

- ✓ تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معهم المؤسسة، وهذا من خلال دراسة أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها؛
 - ✓ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات الذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ؛
 - ✓ ويعتبر تحديد كل من الفرص والتهديدات نقطتا ارتكاز في التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة.
- ويتم التشخيص الاستراتيجي وفق مجموعة من الخطوات والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (1.4): خطوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية



كما هو موضح بالشكل يتم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة كما يلي:

- ✓ تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيرا في إمكانات المؤسسة ومستوى أدائها؛
- ✓ التعرف على طبيعة الثبات والتغير في البيئة الخارجية، حتى تستطيع المؤسسة تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها، وتوضيح إمكانات التكيف معها والطرق المناسبة لذلك؛

- ✓ إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة لتحديد تأثير قوى البيئة الرئيسية عن طريق تحديد المركز التنافسي للمؤسسة؛
- ✓ التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة قياسا بالمنافسين لها في نفس الصناعة، والذين يقدمون منتجات متشابهة ويعملون في نفس السوق ويستهدفون نفس العملاء؛
- ✓ تحديد الفرص والتهديدات والتي يساهم الاستراتيجي باكتشافها، أي تحديد مجالات الاستثمار والربح والسعي لتجنب التهديدات؛
- ✓ تحديد المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها من خلال تحليل البيئة الداخلية.

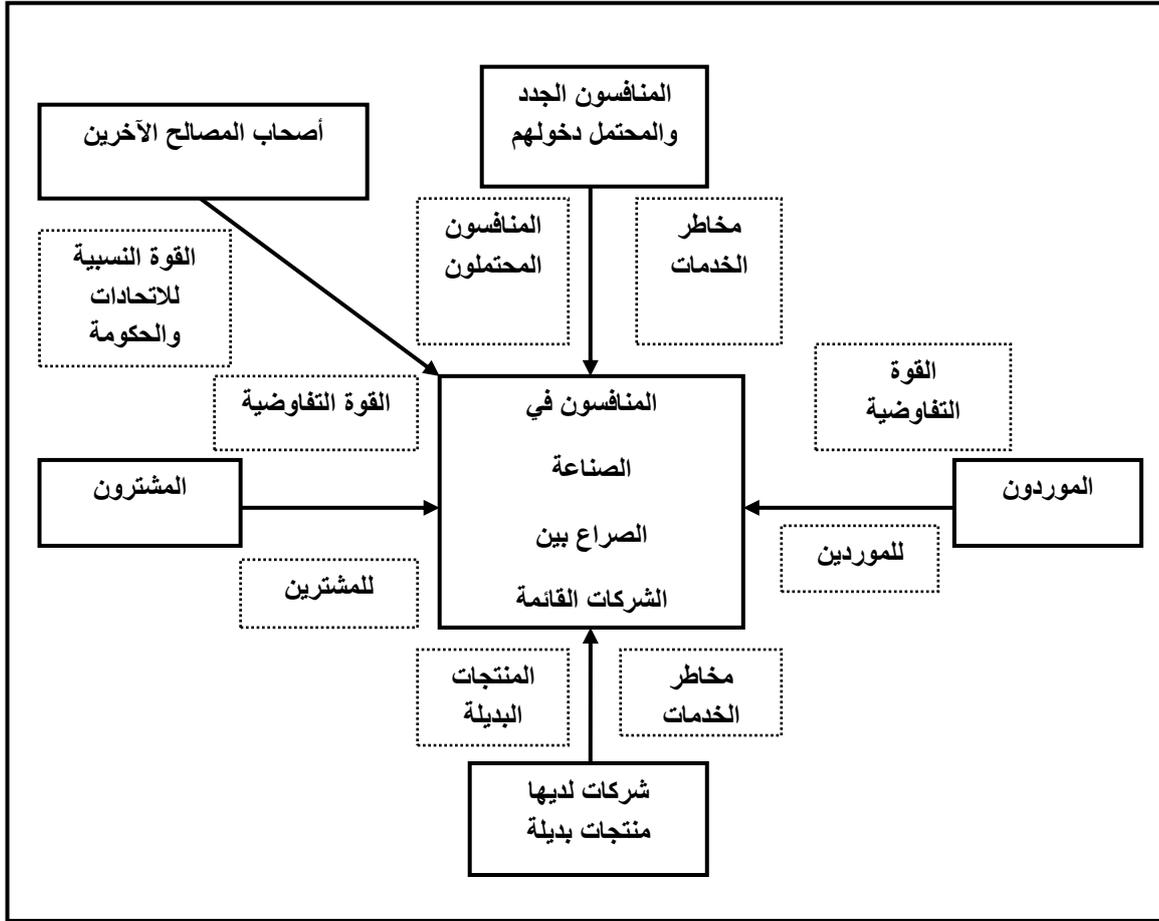
2.4. تشخيص المحيط التنافسي

قد يختلف تأثير البيئة التنافسية أي البيئة الخاصة على المؤسسات التي تنشط ضمن نفس البيئة أي يكون تأثير متغيرات البيئة التنافسية غير متساوي على المؤسسات، فجميع المنافسين يتأثرون بالتذبذب في الطلب على السلع أو الخدمات التي يطرحونها في الأسواق أو يتأثرون بأي بغير قد يحصل في اتجاهات وعادات الاستهلاك الخاصة بهذه السلع بالرغم من أن جزء من هذا التغيير في الاتجاهات مصدره العوامل الاجتماعية العامة.

إن وجود حالات عدم التساوي بين المؤسسات فيما يخص بدرجات التأثير بمتغيرات البيئة التنافسية، نجد أن الحاجة إلى وجود إستراتيجية تمثل ضرورة، أي أن عمل المؤسسات في بيئة شديدة التنافس يعتبر السبب الجوهري لصياغة ووضع الإستراتيجية. كما لا يمكن تجاهل حقيقة أن هذه البيئة هي حقل الممارسة وتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها.

تتشكل البيئة التنافسية من مجموعة متغيرات اصطلح عليها قوى التنافس لـ Porter وهذه المتغيرات هي: المنافسون الجدد أو المحتملين دخولهم للصناعة، الموردون، المشترون، شركات لديها منتجات بديلة، المنافسون في نفس الصناعة أي الذين ينتجون نفس المنتج، وكذلك أصحاب المصالح الآخرون، وهذا المتغير الأخير تمت إضافته من طرف Freeman. والشكل التالي يوضح هذه القوى المشكلة للمحيط التنافسي.

الشكل رقم (2.4): القوى المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج Porter



يمكن توضيح القوى المحركة للتنافس في الصناعة طبقا لنموذج Porter كما يلي:

1.2.4. تهديد المنافسون الجدد أو المحتملون في الصناعة

يشكل المنافسون المنظمون حديثا للصناعة قدرات جديدة فقد يرغبون في الحصول على حصة سوقية كبيرة أو أكبر كمية ممكنة من الموارد، وهذا يشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة، فالمؤسسات القادمة تحاول تخفيض الأسعار لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق، إلا أن وجود بعض القيود لدخول الصناعة كارتفاع تكاليف الإنتاج ووجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين أو القيود الحكومية والتكاليف المصاحبة لبداية المشروع كلها تشكل قيودا وعوائق تقف حاجزا منيعا لانضمام مؤسسات جديدة إلى الصناعة القائمة.

2.2.4. القوة التفاوضية للموردين

تتمثل هذه القوة في قدرة الموردين على التحكم في أسعار السلع والخدمات المشتراة منهم، وتشمل هذه القوة على ما يلي:

- ✓ سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين؛
- ✓ صعوبة إيجاد بدائل الموارد التي يقدمها الموردون؛

- ✓ عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي؛
- ✓ عدم توافر مواد خام بنفس جودة المواد التي يوفرها الموردون؛
- ✓ عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات المنتج.

3.2.4. القوة التفاوضية للمشتريين

للمشتريين القدرة على تخفيض الأسعار لمنتجات صناعة معينة، كما أن أي تغيير يحدث في سلوك المشتريين قد يؤثر بطريقة أو بأخرى على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة من قبل المؤسسة، ويكون المشتريين في مركز قوة في الحالات التالية:

- ✓ للمشتريين دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة؛
- ✓ احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها؛
- ✓ وجود وتوفر بدائل للسلع أو الخدمات؛
- ✓ تجانس السلع أو الخدمات؛
- ✓ ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع أو الخدمات أي مرونة سعرية مرتفعة.

4.2.4. تهديد السلع أو الخدمات البديلة

تعتبر السلع البديلة من المحددات التي يحتمل أن تكون السبب في تقليص عائدات المؤسسة، لأنها قد تساهم في وضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقيق لها عوائد وأرباح.

إن وجود بدائل يتيح للمستهلك فرصة الاختيار بين مجموعة كبيرة من السلع البديلة ويخلق نوعا من المنافسة، خصوصا في غياب الولاء لسلعة أو خدمة معينة، أو في حالة عدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري.

5.2.4. المنافسة بين الشركات القائمة

يكون التنافس قائما بين الشركات التي تنتج نفس المنتجات، ويكون هذا التنافس حادا في حالة ما إذا قدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا لسلعة منافس آخر، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور حرب سعرية بين المنافسين وكذلك زيادة اعتمادهم على الترويج، فعدم وجود مؤسسة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطئ وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار. وبالنتيجة تشد المنافسة بسبب هذه الظروف.

6.2.4. القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين

تمت إضافة قوة سادسة إلى نموذج بورتر من طرف فريمان، فقد أكد هذا الأخير أن البيئة الخارجية تشمل جماعات مختلفة من أصحاب المصالح والذين يؤثرون على البيئة التنافسية للمؤسسة، هذه الجماعات هي حكومات

ونقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، وبعض الجماعات ذات المصالح الخاصة. وتختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة لأخرى ومن صناعة لأخرى.

تحليل البيئة التنافسية يؤدي إلى تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أي تحديد طريقة استجابتها لطبيعة المنافسة السائدة في الصناعة، إذ يشير التوجه الإستراتيجي إلى الطريقة التي تتكيف بها المؤسسة مع بيئتها الخارجية (بيئة الصناعة أو الأعمال التنافسية)، حيث أن البحوث في إدارة الأعمال الإستراتيجية ركزت على تحديد وفهم مستوى التوجه الإستراتيجي داخل الصناعة وعبر الصناعات. وحسب نظرية هيكله الطوارئ أو الحالات الطارئة لـ Weber سنة 1947 فإن البحوث ركزت على تصنيف المؤسسات عبر مخططات بالاعتماد على أنماط التكيف البيئي. عادة ما تستخدم التوجهات الإستراتيجية لدراسة العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المؤسسة وأدائها.

وضع أن كل من Miles and Snow سنة 1978 أحد أبرز الأنماط الإستراتيجية التي تصف العلاقة بين التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأدائها. وفقا لتصنيف هذين الباحثين فإن المنظمة تتبع نوعا من بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة (المنقب، المدافع، المحلل، المتفاعل) لتحقيق أداء المنظمة. هذا النموذج ليس سوى أحد الأنماط المستخدمة على نطاق واسع في ميدان البحوث الإستراتيجية لكنه أيضا وصف يشمل ويجمع بين عناصر رئيسية مثل الهيكل، الإستراتيجية، العملية، وكذلك علاقتهم بالأداء. فهذا التصنيف يوفر وصفا دقيقا للخصائص التنظيمية المرتبطة بالإستراتيجية. إذ يمكن عرض هذه التوجهات في النقاط التالية:

✓ **المنقبون:** هي المنظمات التي يظهر توجهها وسعيها نحو خلق ميزة تنافسية من القيادة السوقية من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات. يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة ومبكرا لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الربح في كونهم أول من دخل أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة. لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من إدراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيسي على التكنولوجيا.

✓ **المدافعون:** على نقيض المنقبون فإن المؤسسات المدافعة تكون توجهاتها داخلية. إذ يؤكدون على الفعالية، يهتمون بالتنظيم الجيد للمؤسسة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات. نتيجة لتركيزها الضيق نادرا ما تحتاج هذه المؤسسات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا. فالمدافعون لا يحبون المخاطرة، إذ أنهم يميلون إلى أن يتخلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.

✓ **المحللون:** في هذا النوع هناك مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين. هذه المؤسسات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب. إن الاتجاه نحو السوق الجديد

يتم عندما تثبت جدواه من قبل المنقبين. فهذه المؤسسات تقوم بأداء كل ما يقوم به المدافعون لكن باعتدال وفي نفس الوقت تقوم بتقليد وتأخذ أفكار مؤسسات أخرى وتقوم بتسويقها بنجاح.

✓ **المتفاعلون:** المؤسسات في هذا النوع ليس لديها توجه المنتج-السوق بشكل ثابت بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة. إن هذا السلوك غير المستقر والقرارات موجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل. إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية من تعريف مجال المنتج السوق، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.

3.4. أدوات التشخيص الخارجي

يمكن للمؤسسة أن تستخدم ثلاثة أدوات لتشخيص بيئتها الخارجية، إذ يمكن توضيح هذه الأدوات في الآتي:

1.3.4. المسح البيئي Environmental Scanning

تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بمسح البيئة الخارجية قبل صياغة الإستراتيجية، أي تدرس المتغيرات المشككة لهذه البيئة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وتؤدي إلى التنبؤ بالتغيرات البيئية القادمة، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات التغير البيئي المحتمل، أي أن المسح البيئي سيساعد المؤسسة على مواجهة المفاجآت أو القضايا الإستراتيجية التي قد تواجهها والتي تحتاج إلى اهتمام مباشر من قبل المؤسسة، إذ يمكن اعتبار المسح البيئي كجهاز إنذار للتغيرات البيئية التي تؤثر على صياغة الإستراتيجية، فالمسح البيئي نشاط غير منتظم لأن البيئة الخارجية معقدة جدا وفي تغير مستمر، مما يدفع إدارة المؤسسة إلى زيادة الاهتمام بهذه البيئة وتحرس على استغلال قدراتها الاستشرافية وكذلك قدرتها على تحليل البيانات والمعطيات البيئية حتى تستطيع تجنب التهديدات وتستغل الفرص المتاحة بطريقة جيدة. يعتبر المسح البيئي عنصر مهم يجب الاعتماد عليه عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، لأنه يزود متخذي القرار بمعلومات في غاية الأهمية يتحدد من خلالها المصير الاستراتيجي للمؤسسة.

2.3.4. المراقبة

يقصد بها أنها العملية المنظمة التي تتبع بها المؤسسة الأحداث والتغيرات البيئية التي تم رصدها من خلال المسح البيئي. يتضمن هذا النشاط تأكيد الحدس والأحكام المسبقة التي أصدرها الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي ظهرت أثناء عملية المسح البيئي. أثناء المراقبة يكون البحث عن البيانات مركزا ومنظما. وتصبح البيانات أكثر دقة وتمركزا باستمرار المراقبة، كما يقوم الاستراتيجي في هذه العملية بالاستغناء عن المعلومات التي يرى أنها ليست ضرورية أو التي ليس لها صلة بالقرارات الإستراتيجية التي ستأخذ.

3.3.4. التنبؤ

عند جمع المؤسسة البيانات والتعرف على الوضع الحالي للبيئة الخارجية، تعمل على تحليل الاتجاهات الحالية حتى تتعرف عن ما إذا كانت هذه الاتجاهات مستمرة مستقبلا أم لا، عن طريق تطوير تقديرات عن مدى وسرعة

وحدة التغيير في البيئة. أي أن المؤسسة تعتمد على التنبؤ لاكتشاف الأسباب والقوى التي تؤدي إلى ظهور التوجهات التي أبرزتها المراقبة، وبناء الأنموذج لتطور التوجهات في المستقبل، واستنتاج مضامين التنبؤات التي هي عبارة عن مجموعة من الفرضيات والتقديرات المستقبلية.

على الرغم من أن المسح البيئي يقدم معلومات عن الوضع الحالي، لكن يجب أن تستخدم المؤسسة التنبؤ والذي يعتبر كوسيلة لتقدير المستقبل بطرق علمية بعيدة عن الحظ والتخمين والحدس، وتوجد العديد من التقنيات تستخدم عند التنبؤ منها: السلاسل الزمنية، نماذج المحاكاة، السيناريوهات، والتحليلات الشرطية.

4.4. التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية

تعترف الإدارة الحديثة بأهمية البيئة التكنولوجية والحاجة إلى وجود طريقة منظمة لتقييم ومراقبة التغيرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والتي تزيد من تعقيد البيئة التنافسية للمؤسسة، فالمؤسسات تواجه صعوبات في تفسير وإدارة التكنولوجيا باعتبارها أصلاً مهماً من أصولها الإستراتيجية، لذا أصبحت المؤسسات تقوم برصد التكنولوجيا وتتنبأ بها وتعمل على تقييمها مستخدمة بذلك المعلومات التي يزودها بها التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية، فهذا النوع من التشخيص ليس مجرد أداة لجمع المعلومات ذات قيمة بل إنه عملية لجمع واستخدام معلومات تدرس المسار الذي تتبعه التكنولوجيا والتي تؤثر في الوضع التنافسي للمؤسسة. فباستخدام أهم الركائز التي تستعين بها المؤسسة في عملية تطوير منتجاتها فالتشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية يعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات المستخدمة من قبل المؤسسات لتقييم البيئة التكنولوجية.

يمكن تقسيم البيئة التكنولوجية إلى عدة مستويات مختلفة كالآتي:

✓ المناخ الفني الداخلي للمؤسسة؛

✓ البيئة التكنولوجية المباشرة في المنطقة الجغرافية؛

✓ البيئة التكنولوجية القطاعية، أي في القطاع الصناعي؛

✓ البيئة التكنولوجية القومية، أي على مستوى الدولة؛

✓ البيئة التكنولوجية الدولية، أي على مستوى الصناعة العالمية.

وتختلف احتياجات المؤسسات إلى التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية من مؤسسة إلى أخرى، كذلك طرق وضع وتنفيذ أنشطة هذا النوع من التشخيص إذ تتوقف على العوامل التالية:

✓ طبيعة بيئة الأعمال والأنشطة التي تزاولها المؤسسة؛

✓ كذلك درجة عدم اليقين والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة وكذا طرق تخصيصها للموارد المتاحة لها؛

✓ درجة استخدام التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية في المرحلة الحالية التي تشغلها المؤسسة ضمن

دورة حياتها أي إلى أي مرحلة وصلت في دورة حياتها، ففي المراحل الأولى من دورة الحياة تحتاج إلى

أنشطة مكثفة من التشخيص خصوصا مع الحاجة إلى أنشطة سريعة لإدارة التكنولوجيا لمسايرة التغيرات السريعة في البيئة.

التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية ماسح بيئي جيد يساعد المؤسسة في تحديد طرق استجابتها للتغيرات الحاصلة في هيكل المنافسة ويجعلها أكثر ديناميكية وقابلية للتطور مع مرور الوقت فالمعلومات التي يوفرها التشخيص الاستراتيجي للبيئة التكنولوجية تعتبر من مدخلات عملية تحديد الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة خصوصا إذا كانت بيئة المؤسسة سريعة التغيير وأكثر غموضا، وبها تهديدات قوية من قبل المنافسين فالتشخيص يسمح بإعطاء المؤسسة نوعا من الميزة عن طريق تطوير التكنولوجيا وتحسين مستوى التعلم التنظيمي بها وكذلك عن طريق التشارك في المعلومات التي يوفرها هذا التشخيص لتسمح بالاستفادة منه بطريقة جيدة والذي لن يتأتى إلا إذا تم وضع التشخيص في أربعة أنشطة وتم التنسيق فيما بينها وهذه الأنشطة هي:

✓ تحديد أهداف المسح البيئي؛

✓ تحديد نوع المعلومات المطلوبة؛

✓ تحديد مصادر هذه المعلومات؛

✓ واستخدام أنشطة التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية في الممارسات الإدارية.

علاوة على ما سبق فالمؤسسات تستخدم التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية في المسح البيئي لأغراض مختلفة منها تحديد التوجهات الإستراتيجية، تحسين الأداء والذي يعتبر من محفزات المسح البيئي، بالإضافة إلى تحقيق أغراض متعلقة بتنافسية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية أو تحقيق أهداف متعلقة بالإنتاج والإنتاجية.