

المحاضرة الرابعة: التشخيص الإستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي عملية مهمة في مسار الإدارة الاستراتيجية، إذ انطلاقاً منه، تتمكن المؤسسة من فهم واقعها فهما واقعياً، ورسم أهدافها المستقبلية. إن هذه العملية تساعد في التوفيق بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، من خلال التحديد الجيد للمشكلات التي تواجهها.¹

يعرف عموماً على أنه عرض مؤقت مقبول ظرفياً للقائمين عليه، ناتج عن عملية تفحصهم ودراساتهم للمؤسسة، هدفه تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية.²

" عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات وتمثيلات وتصورات لاستراتيجية المؤسسة."³

إن التشخيص هو العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد الوضع الذي تعيشه حالياً بجميع معطياته، رسماً لتوجهها المستقبلي. والهدف من ذلك هو " إجراء تقييم لحالة المؤسسة، انطلاقاً من القراءة النقدية للوضع الحالي لها."⁴

وهو كذلك: الآلية التي تستخدم لتقييم الأوضاع المؤسسية انطلاقاً من سؤال: أين نحن الآن؟

أهميته⁵:

- ❖ يسمح بالرقابة الدائمة على عمل المؤسسة وبالتالي تجنبها المفاجآت.
- ❖ المعرفة الدقيقة لموارد المؤسسة وتحديد الطريقة المثلى لاستغلالها.
- ❖ تحديد أهداف المؤسسة القريبة ومتوسطة المدى والبعيدة، ورسم السبيل لتحقيقها.
- ❖ يوضح علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة.

¹ - عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التنافسية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص11.

² - Christian Marmuse, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue finance contrôle stratégique, Vol 2, N 4, Uni Lille , France, Déc 1999 , P – P : 80-81.

³ - دنيا طالب أحمد، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، 2013، ص 33.

⁴ - Christian Tahon et Abdennebi Talbi, Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration, APII- JESA, Vol 36, N8, 2002, p21.

⁵ - إدريس مرسى، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص- ص: 148-149.

❖ تحديد خصائص الجماهير الذين يؤثرون في عمل المؤسسة ويتأثرون به.

❖ تسمح عمليات التشخيص المتكررة بالكشف عن القصور في الأداء ومراجعة طريقته.

❖ يبين تأثير العوامل الداخلية والخارجية على دعم أو إعاقة عمل المؤسسة.

❖ يعتبر التشخيص الجيد الأساس الذي تبنى عليه الإستراتيجية السليمة.

الهدف منه: يمكن اختصار أهداف التشخيص الإستراتيجي في رغبة المؤسسة بالحصول على صورة واضحة وشاملة عن وضعية المؤسسة ومسارها الحالي، من خلال توفر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تسمح بالتحليل الدقيق لوضعية المؤسسة.

جدير بالذكر، أن من يقوم بالتشخيص الاستراتيجي قد يكون مدير المؤسسة، أو مستشارا خارجيا (مكتب استشارات)⁶

آلياته⁷:

✓ مدخل الاعتماد على الموارد: ويركز على الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة.

✓ مدخل الموارد والقدرات: ويعتمد على تحديد موارد المؤسسة وقدراتها لتنفيذ إستراتيجية ما.

✓ مدخل سلسلة القيمة لبورتر 1985 الذي يرى أن المؤسسة هي سلسلة من النشاطات لإيجاد قيمة مضافة.

✓ مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن bcg الذي يعتمد على قراءة الحصة العامة ومعدل نمو المؤسسة في السوق

✓ مصفوفة (arther . D. little) adl المعتمد على دورة حياة نشاط المؤسسة والوضع التنافسي لها....

⁶- سماح صولح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016/2016، ص - ص: 61-62.

⁷- راجع: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 318.

مراجع المحاضرة:

- إدريس مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
دنيا طالب أحمد، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، الاقتصادية،
جامعة محمد خيضر، 2013.
سماح صولح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،
2016/2016.
طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل،
دار وائل، عمان، 2007.
عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التنافسية، الملتقى
الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،
جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.

Christian Tahon et Abdennebi Talbi, Analyse de l'entreprise dans une
démarche d'intégration, APII- JESA, Vol 36, N8, 2002.

Christian Marmuse, Le diagnostic stratégique : une démarche de
construction de sens, revue finance contrôle stratégique, Vol 2, N 4, Uni Lille ,
France, Déc 1999.