

## التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الإستراتيجية

### دراسة حالة: مؤسسة صناعية

#### Strategic Diagnosis as A Mechanism For Identifying Strategic Options Case Study: Industrial Enterprise

وافية تجاني\*<sup>1</sup>، جامعة باتنة 1، الجزائر، ouafia.tedjani@univ-batna.dz

قويدر بورقبة<sup>2</sup>، جامعة الجلفة، الجزائر، dr.bouragbakouider@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2021/08/21 تاريخ قبول المقال: 2022/05/19 تاريخ نشر المقال: 2022/06/06

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتطرق إلى الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي في تحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك فلقد وقع اختيار الدراسة على مؤسسة صناعية تمثلت في مؤسسة TRIPODE ودراسة التشخيص الاستراتيجي لها ومختلف الاستراتيجيات التي حددها هذا التشخيص. ولقد خلصت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج كان أبرزها أن المؤسسة محل الدراسة ترى أهمية التشخيص الاستراتيجي في عملية الإدارة الاستراتيجية وتعتمد عليه في تحديد خياراتها الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بوظائفها الرئيسية.

**الكلمات المفتاحية:** التشخيص الاستراتيجي، مصفوفة SWOT، خيارات استراتيجية، مؤسسة TRIPODE

#### Abstract:

This study aims to identify the role of the strategic diagnosis in determining the strategic options in the enterprise. To achieve this study, TRIPODE enterprise has been selected and the study of its strategic diagnosis and the different strategies identified by this diagnosis. The study concluded a several results, the most important of which is that the enterprise under study depends on the strategic diagnosis in determining its strategic options, especially with regard to its main functions

**Key words :** Strategic Diagnosis, SWOT matrix, Strategic Options, TRIPODE Enterprise.

\* وافية تجاني

**المقدمة:**

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً تنشط في محيط معقد وغير مستقر، ويتميز بالعديد من التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. الأمر الذي يدعو بها إلى إيجاد السبل الكفيلة لمواجهة التحديات الخارجية من أجل ضمان بقائها في السوق وتحسين تنافسيتها. ولعل من أهم هذه السبل معرفتها المتواصلة بمحيطها وقدرتها على التكيف معه، والذي لا يتحقق إلا من خلال التشخيص الاستراتيجي لهذا المحيط من أجل اختيار الاستراتيجية الملائمة لمواجهة ضغوطه.

**إشكالية الدراسة:** على ضوء ما تقدم طرحه فإن الدراسة تبحث عن الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: "ما مدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة في المؤسسة محل الدراسة؟".

**فرضيات الدراسة:** تنطلق هذه الدراسة من الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- التشخيص الاستراتيجي مرحلة أساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية؛

- الخيار الاستراتيجي في المؤسسة يعتمد على تشخيص استراتيجي مسبق لمحيطها الداخلي والخارجي.

**أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة من خلال تناولها للتشخيص الاستراتيجي باعتباره ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية، سواء تعلق الأمر بالتوجه العام للمؤسسة أو بوظائفها الرئيسية وبمجال أنشطتها الاستراتيجية. كما تبرز أهمية الدراسة في تناولها للجانب التطبيقي للتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الذي ضل حبيس الدراسات النظرية.

**منهج الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي للوقوف على أهم المفاهيم النظرية التي لها صلة بموضوع الدراسة. أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة المعنية، والمقابلة مع العديد من العاملين المختصين بموضوع الدراسة.

**هيكل الدراسة:** من أجل الإلمام بجوانب الدراسة فلقد تم تقسيمها إلى ثلاث مباحث رئيسية يتناول المبحث الأول منها الإدارة الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة، ثم يتناول المبحث الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة TRIPODE.

## المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي

تعتبر الادارة الاستراتيجية أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسة في إعطاء فكرة وتصور حول مستقبلها وتحديد الأنشطة المربحة، كل ذلك يتم من خلال تشخيص المحيط الداخلي للمؤسسة ومحيطها الخارجي، والاستفادة من أدوات التشخيص من أجل اختيار الاستراتيجية الملائمة.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

يتصف مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف وتعقد مفهوم الاستراتيجية في حد ذاتها، إضافة إلى اختلاف أهداف الباحثين من استخدامها، وتميز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها، ويمكن ذكر أهم ما ورد في مفهوم الاستراتيجية وإدارة الاستراتيجية وفقا لما يلي:

- يعرف Tarondeau الإستراتيجية أنها "مجموعة القرارات والإجراءات التي تهدف إلى التأثير في شروط إدماج المؤسسة في محيطها"<sup>1</sup>.

- الإستراتيجية هي "سلسلة من التصرفات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتعزيز موقفها الحالي والتحسب لموقفها المستقبلي"<sup>2</sup>.

أما الادارة الاستراتيجية فيعرفها Thompson و Strickland على أنها "العملية الإدارية التي من خلالها تحدد الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، ووضع الأهداف وصياغة الخطط بعيدة الأمد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية ثم تقويمها ومراقبتها"<sup>3</sup>.

في حين يعرفها Kotler على أنها " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص.24.

<sup>2</sup> Desreunnaux Alain et autres, Stratégie, Collection Synthex, France, 2006, P.3.

<sup>3</sup> العنزي سعد علي حمود وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، اليازوردي، عمان، الأردن، 2014، ص. 48.

<sup>4</sup> العنزي سعد علي حمود و آخرون، مرجع سابق، ص. 48.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الادارة الاستراتيجية هي مجموعة العمليات المتكاملة والمتراكبة ذات العلاقة بتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والتي من خلالها يتم صياغة استراتيجية مناسبة، وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها.

وتتجلى أهمية الادارة الاستراتيجية في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي والمتمثل في تحقيق الربح وضمنان بقائها في السوق بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تساهم الادارة الاستراتيجية في صياغة وتقييم الأهداف والخطط والبرامج؛
- تساعد الإدارة الاستراتيجية على التوقع للفرص التي يطرحها المحيط ومحاولة اغتنامها والتوقع للمخاطر ومحاولة تجنبها؛
- تساعد الادارة الاستراتيجية على اكتشاف نقاط قوة المؤسسة ومحاولة استغلالها واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها ومعالجتها؛
- تساعد الادارة الاستراتيجية على تقليص الفارق الاستراتيجي؛
- تساعد الادارة الاستراتيجية في تنمية المهارات للإطارات العليا للإدارة.

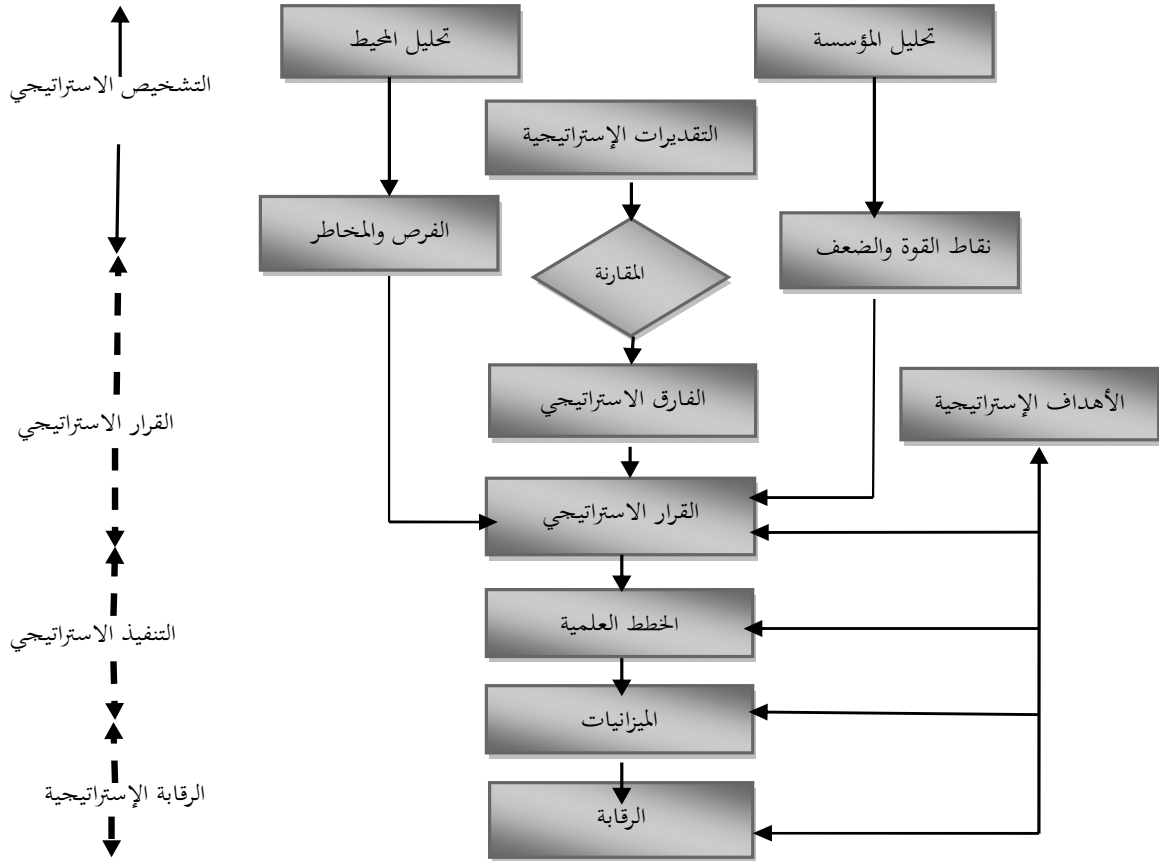
### المطلب الثاني: مراحل عملية الادارة الاستراتيجية

تتفق معظم آراء المفكرين على أن الادارة الاستراتيجية عبارة عن عملية متكاملة، والتي تتكون من عدة مراحل مترابطة ومتكاملة. كما هو موضح في الشكل الموالي رقم 1، والذي يظهر أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتكون من خمسة مراحل رئيسية وهي التشخيص الاستراتيجي، تقدير التشخيص، اتخاذ القرار واختيار الاستراتيجية الملائمة ثم تنفيذها وأخيرا مراقبتها ويمكن شرح مختلف هذه المراحل وفقا لما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2009، ص.ص. 46-47.

<sup>2</sup> Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel et Orsoni Jacque, Management stratégie et organisation, (éd. 6), Vuibert, Paris, 2006, P.P.37-43.

الشكل 1: مراحل عملية الادارة الاستراتيجية

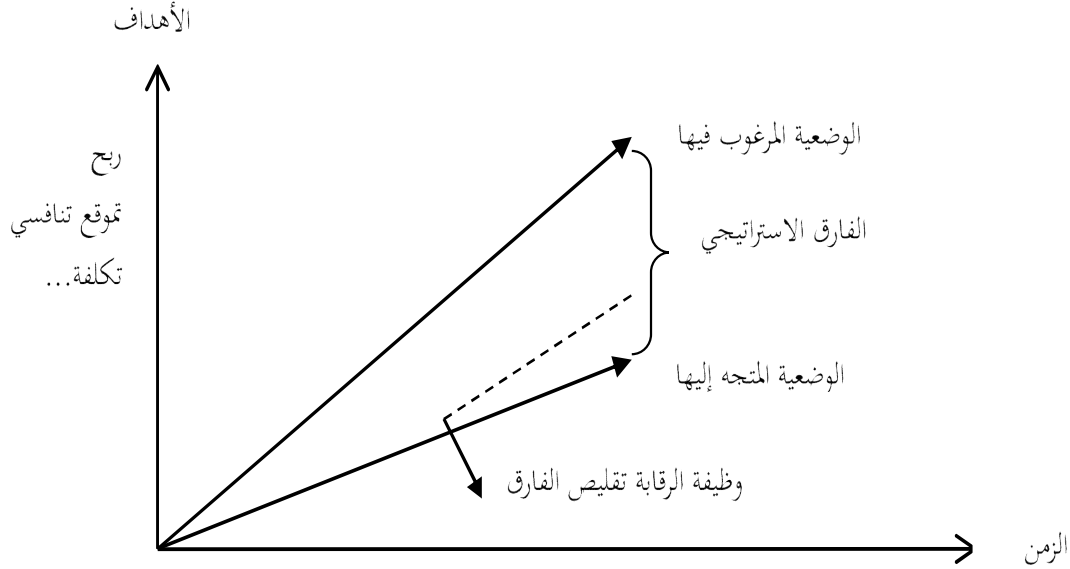


**Source :** Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel et Orsoni Jacque, Management stratégie et organisation, (éd. 6), Vuibert, Paris, 2006, P. 38.

**أولاً-التشخيص:** يعتبر الخطوة الأولى لعملية الادارة الاستراتيجية، ويتمثل في تحليل مختلف وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها، وتحليل عوامل المحيط الخارجي للوقوف على الفرص والتهديدات.

**ثانياً-تقدير التشخيص:** بعد عملية التشخيص يقوم المسير بوضع تقديرات استراتيجية للوضعيات المستقبلية ووضع أهداف محددة. وللاشارة فإن المؤسسة قد تصل إلى وضعية مرغوب فيها وقد تصل إلى وضعية يحددها لها المحيط، وهذا الانحراف يعرف بالفارق الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل 2: الفارق الاستراتيجي



**Source:** Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel et Orsoni Jacque, Management stratégie et organisation, (éd. 6), Vuibert, Paris, 2006, P. 39.

هدف الادارة الاستراتيجية هو تقليص الفارق الاستراتيجي إلى أقصى حد ممكن بالاعتماد على التشخيص والتقدير.

**ثالثا-اتخاذ القرار واختيار الاستراتيجية:** يقوم المسير باتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال البحث عن الخيارات الممكنة بناء على نتائج التشخيص، ثم تقييم هذه الخيارات اعتمادا على معايير التقييم المعتمدة واتخاذ القرار المناسب، ثم ترجمة هذه الاستراتيجية إلى سياسة لتنفيذها وهذه السياسة تقسم وفقا لما يلي:

خطط — برامج — إجراءات — ميزانية مقدرة بالوحدات

للإشارة فإن الإجراء أكثر دقة وصرامة ولا يوجد فيه هامش تصرف مقارنة مع العناصر الأخرى، حيث أن الدقة ترتفع مع اتجاه الأسهم والمدة الزمنية لكل عنصر ترتفع عكس اتجاه الأسهم.

**رابع-التنفيذ:** وتتمثل في تنفيذ الاستراتيجية المختارة سابقا.

**خامسا-الرقابة:** وتتمثل في متابعة العملية التنفيذية خاصة فيما يتعلق بتقليص الفارق الاستراتيجي.

### المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي

تتفق أغلب دراسات المفكرين الاستراتيجيين على أنّ التشخيص الاستراتيجي يعتبر المرحلة الأساسية في عملية الخيار الاستراتيجي كما تم التطرق إليه سابقاً، إلا أنّ Porter يضيف عاملين آخرين إضافة إلى التشخيص لتحديد الاستراتيجية وهما القيم الشخصية لإدارة المؤسسة والتوقعات الاجتماعية<sup>1</sup>.

#### أولاً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته

يعرف Davies التشخيص الاستراتيجي على أنه " أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع المحيط المتغير، وهو تقييم يتفحص ظروفه الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبية داخل محيط المؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه " العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالدراسة التحليلية لوضعيتها داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط ضعف وقوة المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال الثانية من جهة، ومعرفة الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط من جهة أخرى".

وتتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في أنه يمكنها من التوقع بالفرص والتهديدات التي ينتجها المحيط الخارجي واكتشاف نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي. فهو يمكن المؤسسة من الكشف عن قدراتها التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الاستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة. والهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في المحيط الخارجي، وبذلك يكون للمؤسسة القدرة على تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية، حيث يتوجب على المؤسسة تغطية تلك الفجوة<sup>3</sup>.

#### ثانياً: أنواع التشخيص الاستراتيجي

من خلال تعريف التشخيص الاستراتيجي يتضح أنه ينقسم إلى نوعان؛ تشخيص المحيط الداخلي نقاط القوة والضعف وتشخيص المحيط الخارجي الفرص والتهديدات، ومنه يمكن استخراج مصفوفة\* SWOT والموضحة في الشكل رقم 3. ويساهم تحليل مصفوفة SWOT على الموازنة بين العناصر الاستراتيجية للبيئة

<sup>1</sup> الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، ط.1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص. 160.

<sup>2</sup> الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط.1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص.ص. 105-106.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص.ص. 106-107.

الداخلية مع العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية، كما يساعد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجيتها وتحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### الشكل 3: استراتيجيات مصفوفة SWOT

تشخيص داخلي / تشخيص خارجي	فرص Opportunities	تهديدات Threats
نقاط القوة Strengths	- (SO) استغلال نقاط القوة واغتنام الفرص	- (ST) استغلال نقاط القوة وتجنب التهديدات
نقاط الضعف Weaknesses	- (WO) تصحيح نقاط الضعف واستغلال الفرص	- (WT) استراتيجية الانسحاب

المصدر: حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية، ط. 1، الوراق للنشر، الأردن، 2011، ص. 67.

يتمثل تشخيص المحيط الداخلي في قيام الاستراتيجيون بتحليل مختلف وظائف المؤسسة الداخلية والمتمثلة في وظيفة التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية وذلك من أجل تحديد نقاط القوة أو الضعف في المؤسسة، ولا بد أن يكون هذا التحليل موضوعياً ودقيقاً لكي يعطي صورة حقيقية عن إمكانيات المؤسسة. وللإشارة فإن نجاح كل وظيفة من هذه الوظائف يعد نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة، وفشلها يعد بمثابة نقطة ضعف لها. وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بجمع كل المعلومات الخاصة بهذه الوظائف ووضعها في جدول يلخص حقيقة الوضع الداخلي للمؤسسة<sup>2</sup>.

وفيما يتعلق بتشخيص المحيط الخارجي فهو عبارة عن جمع المعلومات المتعلقة بهذا المحيط بشكل مستمر دون انقطاع، حيث تستطيع أن تحدد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، والتي تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في المحيط، حيث يتوجب على هذه المؤسسة البحث عن الفرص والسعي لاغتنامها قبل فقدانها وأن تحدد التهديدات وتتخذ الوسائل الوقائية لتجنبها.

<sup>1</sup> حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية، ط. 1، الوراق للنشر، الأردن، 2011، ص. 67.

<sup>2</sup> الركابي كاظم نزار، مرجع سابق، ص. ص. 148-151.



ويرى كل من Sarah Marniesse و Ewa Filipiak أنّ التشخيص الاستراتيجي الشامل يتكون من خمسة عناصر ثانوية هي تشخيص المحيط، تشخيص الطاقات التقنية، تشخيص القدرات الإدارية والجودة، التشخيص المالي وتحليل المنتجات والأسواق والوضعية الاستراتيجية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة

بعد عملية التشخيص الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة ووضع مصفوفة SWOT الخاصة بها يمكن لها تحديد خياراتها الاستراتيجية الممكنة. فالخيار الاستراتيجي الذي سيتم وضعه يختلف باختلاف المستوى الموجهة إليه والذي يتمثل في ثلاث مستويات رئيسية إما على مستوى المؤسسة ككل؛ أو على مستوى مجال الأنشطة أو على مستوى وظائف المؤسسة. وعليه فإنه سيكون هناك ثلاث أنواع رئيسية من الخيارات الاستراتيجية، وكل خيار يتفرع لعدة خيارات ثانوية وهكذا لبقية التفرعات. ومهما كان حجم هذا القرار الاستراتيجي فإنه يعتمد أولاً على التشخيص الاستراتيجي. ويمكن توضيح مختلف الخيارات الاستراتيجية أو الاستراتيجية المختارة وفقاً لما يلي<sup>2</sup>:

### المطلب الأول: الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

يقصد بالاستراتيجية على مستوى المؤسسة التوجه العام للمؤسسة ونظرتها للمستقبل كيف تكون، والطرق التي تمكنها من زيادة القيمة لمختلف أنشطتها، هدفها تحقيق الربح وتكون على المدى الطويل وأهم متعامل فيها المساهمين. وتبعاً لحجم المؤسسة فإنه يتم إعداد استراتيجية على مستوى المؤسسة الأم أو وحداتها. وعلى المؤسسة اختيار واحدة من ثلاث أنواع من الاستراتيجيات إما استراتيجية الاستقرار (تبقى على وضعيتها الحالية)، استراتيجيات النمو والتوسع أو استراتيجيات الانكماش.

### المطلب الثاني: الاستراتيجية على مستوى مجال الأنشطة

وهي وضع استراتيجية تتعلق بمجال نشاط استراتيجي DAS (Domaine d'activité stratégique) تكون له نفس الحاجة والتكنولوجيا والزيائن، هدف هذه الاستراتيجية تحقيق موقع تنافسي وتكون على المدى المتوسط وأهم متعامل مهيم فيها الزبون.

<sup>1</sup> Marniesse Sarah et Filipiak Ewa, Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Agence Française de Développement, Paris, 2003, P.P.188-189.

<sup>2</sup> الركابي كاظم نزار، مرجع سابق، ص. ص. 270-274.

وحسب بورتر هناك ثلاث استراتيجيات شاملة يمكن تطبيقها على المنتج أو مجال النشاط وهي استراتيجية الهيمنة بالتكاليف، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

#### الشكل 4: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة

		التكلفة الأقل	التمييز
النطاق التنافسي	قطاع واسع	إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف	إستراتيجية التمييز
	قطاع ضيق	إستراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل	إستراتيجية التركيز بالتمييز

**Source :** Porter Michael, L'avantage concurrentiel, 1er Edition, (P. d. Lavergne, Trad.), Dunod, Paris, 1999, P. 24.

#### المطلب الثالث: الاستراتيجية على مستوى الوظائف

يقصد باستراتيجيات الوظائف المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة (وظيفة التموين، الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية والبحث والتطوير) والتي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار تعدد المجالات الوظيفية وتداخلها مع بعضها البعض، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع استراتيجية وظيفية معينة بمعزل عن الوظائف الأخرى. ويتم وضع هذه الاستراتيجية من قبل المسيرين وتكون على المدى القصير الهدف منها فعالية وظائف المؤسسة<sup>2</sup>.

#### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة TRIPODE

لقد وقع اختيار الدراسة التطبيقية على مؤسسة TRIPODE نظرا لتجاوب صاحب المؤسسة وموظفيها في إعطاء المعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة، إضافة إلى أنها مؤسسة منفتحة وتتبع منهج

<sup>1</sup> Porter Michael, L'avantage concurrentiel, 1er Edition, (P. d. Lavergne, Trad.), Dunod, Paris, 1999, P.P. 23-24.

<sup>2</sup> السكارنة بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص.ص. 271-274.

الإدارة الحديثة في التسيير وكل ما يتعلق بالتشخيص وتطبيق مختلف الاستراتيجيات الملائمة لها. ويتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتشخيص الاستراتيجي لها واستخراج مصفوفة SWOT الخاصة بها ومنه تحديد مختلف الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة TRIPODE

مؤسسة TRIPODE هي مؤسسة صناعية خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 1.240.000,00 دج تقوم بانجاز الأثاث المكتبي وتجهيز المخابر، تأسست سنة 1992 في مدينة نقاوس بولاية باتنة. ولقد دخلت حيز النشاط بتاريخ 03-09-1998، وتمتلك المؤسسة وكالة تجارية في كل من الجزائر العاصمة، قسنطينة وباتنة، ويتراوح عدد عمالها بـ 50 عاملا.

بالنسبة لمنتجاتها والتمثلة في الأثاث المكتبي وتجهيز المخابر تنقسم إلى أربع أنواع رئيسية المكاتب، طاولات المخابر، الخزائن، صناديق وأثاث الترتيب (Palliasse)، وهي تستخدم في ذلك مواد أولية منها من موردين محليين ومنها مستوردة من الخارج فرنسا، إيطاليا، هولندا، تركيا وهونكونغ<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مؤسسة TRIPODE والتشخيص الاستراتيجي

كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى إلى تحسين تنافسيتها فلقد لجأت مؤسسة TRIPODE إلى التشخيص الاستراتيجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا الكشف عن الفرص والتهديدات التي تحيط بها ومنه تحديد الاستراتيجيات الملائمة. ولتحقيق ذلك فلقد لجأت المؤسسة إلى خبراء مكتب دراسة خارجي.

بعد الزيارات المتكررة من قبل الخبراء ودراساتهم لمختلف وظائف مؤسسة TRIPODE بالإضافة إلى الاتصال والتحاور مع صاحب المؤسسة ومختلف موظفيها، ودراسة وسائل الإنتاج المستخدمة، أهم المنتجات، توزيع العمال وهيكل رقم الأعمال، والاطلاع على جدول حسابات النتائج والميزانية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى المعلومات العامة للمؤسسة، تكونت لدى الخبراء قاعدة من المعطيات مكنتهم من إعطاء تشخيص استراتيجي شامل من عدة جوانب، ويمكن ذكر أبرز نقاط مصفوفة SWOT التي شملها هذا التشخيص قبل تطوير المؤسسة وفقا لما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة، مصلحة الادارة والجودة، مؤسسة TRIPODE ، نقاوس، باتنة، الجزائر.

<sup>2</sup> بالاعتماد على تقرير خبرة التشخيص، وثائق المؤسسة، مصلحة الادارة والجودة، مؤسسة TRIPODE ، نقاوس، باتنة، الجزائر.

**أولاً: التشخيص الداخلي نقاط القوة والضعف (Strengths, Weaknesses)**

- مؤسسة TRIPODE هي مؤسسة عائلية تمويلها ذاتي من صاحب المؤسسة إضافة إلى بعض أفراد العائلة أو بعض المعارف، وهي لا تلجأ إلى القروض البنكية لمعتقدات دينية وهو ما يطرح إشكالية تطور المؤسسة لأنها في حاجة لرأس مال مهم لتمويل دورة الاستغلال؛
- صاحب المؤسسة شخص طموح ويقرب من تسيير مؤسسته بشكل حديث وهو المشرف على تسيير الوحدة ولا يفوض المسؤولية إلا في مجالات تقنية مثل الإنتاج، التوزيع والصيانة؛
- الهيكل التنظيمي والإجراءات الكتابية والقواعد التنظيمية شبه منعدمة رغم محاولة رئيس المؤسسة إعداد أداة تسيير وجدول قيادة؛
- بالنسبة للوظيفة التسويقية يوجد نقص في المعرفة المتعلقة بتحليل السوق والتسويق، خاصة وأنّ تكلفة الدخول للسوق ضعيفة وهي نقطة ضعف المؤسسة، غياب يقظة حول السوق وغياب القوى البيعية رغم محاولة صاحب المؤسسة معرفة بنية السوق وتطوره فيما يخص المنافسين؛
- بالنسبة للتسيير المالي في المؤسسة فإنّه حكر على صاحب المؤسسة، وأحياناً يقترن بالمحاسبة هذه الأخيرة مكلفة من طرف مكتب خارجي، وهي تستخدم في حساب تكلفة الإنتاج ونادراً ما تستخدم في حساب سعر تكلفة المنتج، بالإضافة إلى غياب جدول قيادة ومراقبة التسيير؛
- بالنسبة لوظيفة التخزين والتمويل فإنّ تسيير المخزون نوعاً ما ضعيف ولا يوجد جرد دائم، وهو يسير إما من صاحب المؤسسة أو من مسؤول من مصلحة الشراء؛
- بالنسبة لوظيفة الإنتاج فإنّ جودة المنتج متوسطة وضعف في رقابة الجودة، ومنتوجها مخصص للاستهلاك المحلي حيث لا تقوم بعملية التصدير؛
- على مستوى الورشات يوجد ازدحام فيها، الطاقة غير كافية، وسائل الإنتاج المستعملة هي من نوع أشغال النجارة العامة وباستعمال بسيط لا يتكيف مع نوع المنتج، كما لا يوجد تحكم في تكلفة الإنتاج، أما وظيفة الصيانة فهي علاجية أكثر منها وقائية.

**ثانياً: التشخيص الخارجي الفرص والتهديدات (Opportunities, Threats)**

- فيما يتعلق بالتشخيص الخارجي للفرص فإن المؤسسة تنشط في قطاع يتميز بالصحة الجيدة للنشاط ونمو الطلب عليه، خاصة مع تطور مؤسسات رقابة الجودة، الوعي الصحي في المنتجات الزراعية والغذائية، تطور المؤسسات الطبية، شبه الطبية ومخابر التحاليل، الحاجة للمخابر في المدارس والثانويات

والجامعات، إنشاء معاهد البحث العلمي ومراكز البحث. وعليه فإنّ نشاط المؤسسة ضروري في الجزائر، ومعدل نموه وطلبه يزداد أكثر فأكثر كل عام.

### المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية المقترحة:

حسب المؤسسة فإن الدراسة التشخيصية للخبراء قد خلصت بمجموعة من الاستراتيجيات والتوصيات على مستوى وظائف المؤسسة الرئيسية والتي يمكن ذكرها وفقا لما يلي:

**أولاً- على مستوى وظيفة التسويق:** وهي تعني مختلف الإجراءات التي تهتم بدراسة السوق والممارسات التسويقية ومعرفة موقع المؤسسة في السوق، وهي تركز على ما يلي:

- معرفة تحليل السوق خاصة المتعلقة بالاستثمارات المتوقعة من قبل السلطات في قطاع التربية والصحة؛
- معرفة التطور المستقبلي للطلب، وللمنافسة ومعرفة المحاور الرئيسية لتطور المؤسسة؛
- تبويب وتنظيم المعطيات التجارية المتعلقة بإحصائيات المبيعات ونقاط البيع؛
- وضع ملف خاص بالعملاء والأخذ بعين الاعتبار لمطالبهم واقتراحاتهم.

**ثانياً- على مستوى إدارة الجودة:** وهي مجموعة إجراءات عملية تركز على النطاق التالي:

- إعادة تهيئة تنظيم المؤسسة تبعاً لأهداف المخطط التجاري السابق مع هدف توضيح مسؤوليات كل فرد وشرح المناصب وإعداد هيكل تنظيمي جديد؛
- تطبيق الإجراءات الضرورية للتسيير بحيث يكون العمل مرتكز على قواعد التسيير العلمية والملائمة؛
- إجراء حصول منتج مؤسسة TRIPODE على شهادة المنتج، لاسيما المنتجات المتعلقة بتجهيز المخابر ومطابقتها للمعايير الدولية معيار AFNOR.

**ثالثاً- على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة:** وهي تعني إجراءات تركز على النطاق التالي:

- تطبيق محاسبة تحليلية مبسطة وواضحة، وتطوير نظام الاتصال؛
- تطوير وتطبيق الأدوات الملائمة لجمع المعلومات وتحليلها؛
- التعريف بمختلف الأعباء ومدخلات الإنتاج؛
- إعداد وتطبيق قواعد تتعلق بالأجور ونظام العلاوات والتعويضات ووضع مصفوفة للأجور؛
- تنظيم المؤسسة وتقسيمها إلى مراكز متجانسة وتطبيق نظام تسيير المخزون.

**رابعاً- على مستوى وظيفة الإنتاج:** وهي تعني مختلف الإجراءات العملية المتعلقة بحياسة برامج تقنية والتي تسمح بمساعدة جهاز الإعلام الآلي في تركيب وتصميم المنتج، توحيد تشكيلة منتجات المؤسسة،

بالإضافة إلى إعداد لكل خط إنتاج تدوين وترميز المواد بشكل مستمر، إضافة إلى ربط وسائل المناولة باستعمال الملحقات الملائمة للعملية.

### خامسا- على مستوى وظيفة الموارد البشرية

**1- تكوين تقني للمنفذين والتقنيين:** وهي تعني مختلف الإجراءات المتعلقة بتأهيل الوظائف الرئيسية للمؤسسة وضمان مستوى أداء مرتفع لأفرادها، وحياسة الكفاءات المتعددة ومرونة عمليات الإنتاج، إضافة إلى حيازة المعارف الضرورية للتحكم واستعمال تكنولوجيا البرامج التقنية والتحكم في الآلات الرقمية.

**2- تكوين الإطارات والتقنيين في التسيير التقني:** وهي تعني مختلف الإجراءات العملية المتعلقة بتأهيل الوظائف الإدارية والتكوين في التسيير الصناعي وإدارة المؤسسات، تكوين في تقنيات الاتصال والتسويق التجاري وفي تقنيات التسيير المالي، الميزانية، الخزينة، الجباية وجدول القيادة.

**سادسا- شهادة جودة المنتج ونظام إدارة جودة الحماية والبيئة:** وهي إجراءات تتمثل في حصول المؤسسة على شهادة جودة المنتج، وتبني نظام إدارة جودة الحماية والبيئة OHSAS 18001، من أجل مطابقة كل القواعد والإجراءات المتعلقة بالتسيير الخاص بالصحة والحماية والبيئة وسط العمل والذي يهدف إلى تعزيز الحوار الاجتماعي، وتخفيض حوادث العمل لحماية صحة العامل.

**سابعا- تسجيل الملكية:** وهي تعني إجراء حماية منتج مؤسسة TRIPODE وتحسين صورة علامتها وثقة المؤسسة في جودة منتوجها، حيث ينتظر من هذا الإجراء مجموعة من النتائج تتمثل في ترسيخ صورة المؤسسة، وضع موانع دخول بالنسبة للداخلين الجدد وفتح الأسواق الدولية للتصدير.

**ثامنا- حيازة جائزة الجودة LABEL:** حيازة شهادة LABEL والتي تمكنها من الدخول للسوق الخارجي، والقيام بعملية التصدير وبالتالي امتلاك نصيب من السوق الدولي وتحقيق التنافسية والنمو. كما تتمكن المؤسسة كذلك من الشراكة مع علامة دولية.

**تاسعا- الانفتاح نحو الشراكة الدولية:** وهو إجراء إيجاد مؤسسة TRIPODE شريكاً في السوق الدولي لتطوير منتوجها وحياسة المهارات والمعارف التكنولوجية، وذلك من أجل الحصول على حصة في السوق الدولي وتوسيع تشكيلة منتجاتها.

### المطلب الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات والنتائج المحققة

فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات السابقة الذكر التي أقرها التشخيص الاستراتيجي يمكن القول بأن مؤسسة TRIPODE وفقت إلى حد ما في تنفيذ أغلب هذه الإجراءات، والتي ساهمت في تحسين

## التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية دراسة حالة: مؤسسة صناعية

تتألف من مقارنتها مع السابق. كما ساهمت كذلك في تحسين أداء ورضا العاملين بها من خلال اندماجهم أكثر في المؤسسة. ومن أهم النتائج المحققة يمكن ذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق دراسة استراتيجية للسوق ودراسة العرض والطلب، ووضع ملف خاص بالعملاء وتقريبهم من المؤسسة ومحاولة الاستماع إلى احتياجاتهم، ومن بين نتائج ذلك ارتفاع عدد العملاء والتوسع في السوق؛
- الحصول على شهادة الجودة في نظام تسيير الجودة ISO 9001 version 2008؛ من خلال هذه الشهادة أصبحت المؤسسة مصلحة خاصة بالإدارة والجودة التي تصب فيها جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بعد أن كانت حكرًا عند صاحب المؤسسة، وكما تمتلك شبكة أنترانت داخلية لتدفق المعلومات؛
- من خلال المصلحة السابقة الذكر أصبحت المؤسسة تحاول إتباع منهج الإدارة بالأهداف، حيث تقوم دوريا وفي كل ثلاثي بتتبع الأهداف المخططة ومقارنتها مع الأهداف المنجزة سواء تعلق الأمر برقم الأعمال، الإنتاج، التموين، غياب العمال...
- تحسن الأداء في الموارد البشرية، خاصة بعد تنفيذ إجراءات التكوين، كما ساهم الإجراء الثاني السابق الذكر بشكل جيد في ذلك خاصة بما يتعلق بتطبيق منهج الإدارة بالأهداف؛
- الحصول على شهادة جودة المنتج علامة TEDJ من طرف المعهد الجزائري للتقييس؛
- تسجيل الملكية وحماية العلامة من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية؛
- الحصول على شهادة جودة ISO 14000 الخاصة بنظام تسيير البيئة وبعد الانتهاء من الحصول عليها تنوي الحصول على شهادة جودة OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة في وسط العمل؛
- تفكير مؤسسة TRIPODE في الانفتاح نحو الشراكة الدولية، والقيام بعملية التصدير، حيث قامت المؤسسة باختيار شريك هولندي لمراقبة العملية؛
- التعريف بمنتجات مؤسسة TRIPODE ومحاولة الدخول في تجربة التصدير من خلال المشاركة بعدة ملتقيات ومعارض وطنية ودولية.

## الخاتمة:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي تحليل نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما. فمن خلاله يُمكن للمؤسسة أن تُحدد الإستراتيجية الملائمة لها سواء تعلقت بتوجهها العام، أو بوظائفها أو بمنتجاتها، فهو يُعد المرحلة الأولى والأساسية للخيار

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة المتعلقة بسير الدراسة التشخيصية وتنفيذ مختلف إجراءاتها واستراتيجياتها، مصلحة الإدارة والجودة، مؤسسة TRIPODE، نقاوس، باتنة.

التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية دراسة حالة: مؤسسة صناعية

الاستراتيجي، وهذا ما تم تأكيده من خلال دراسة مؤسسة TRIPODE التي اعتمدت في توجهاتها على توصيات وإجراءات خبراء التشخيص وبذلك يُمكن تأكيد صحة فرضيات الدراسة التي ترى أنّ التشخيص الاستراتيجي مرحلة أساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية، وأنّ أي خيار استراتيجي يعتمد قبل كل شيء على تشخيص استراتيجي مسبق.

ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات التي يمكن ذكرها وفقاً لما يلي:

**أولاً: النتائج:**

- الخيار الاستراتيجي المتعلق بالاستراتيجية العامة للمؤسسة يعتمد على التشخيص الخارجي لمتطلبات السوق وتحليل بيئة المؤسسة الخاصة والعامة إضافة إلى التشخيص الداخلي المتعلق بقدرات المؤسسة؛
- الخيار الاستراتيجي المتعلق بمجال الأنشطة المنتجات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات المؤسسة المالية والتكنولوجية والبشرية، ثم يعتمد على تشخيص خارجي لرغبات العملاء ومستوى دخلهم؛
- الخيار الاستراتيجي المتعلق بوظائف المؤسسة يعتمد على تشخيص وظائفها الداخلية وطاقاتها البشرية والمالية بالدرجة الأولى وفي بعض الوظائف في حاجة لتشخيص خارجي كذلك؛
- مؤسسة TRIPODE محل الدراسة تعتمد في خياراتها الاستراتيجية على التشخيص الاستراتيجي وهي تعتبر منظمة متعملة ومنفتحة باعتبارها تلجأ إلى مكاتب تشخيص خارجية؛

**ثانياً: التوصيات:**

- إجراء بحوث ميدانية حول واقع تطبيق التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تشجيع المؤسسات على القيام بالتشخيص الاستراتيجي المتواصل - لاسيما الداخلي - وتحيينه تلقائياً؛
- قيام هيئات متخصصة بدراسة شاملة للاقتصاد الجزائري وفق المعطيات الحالية، ودراسة السوق من أجل إنشاء بنك معلومات يُسهل على مكاتب الدراسة القيام بالتشخيص الخارجي للمؤسسات.

**قائمة المصادر والمراجع:**

**أولاً: الكتب**

1. حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية، ط. 1، الوراق للنشر، الأردن، 2011.
2. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، ط.1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
3. الزغبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط.1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
4. السكارنة بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.



5. العنزي سعد علي حمود وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، اليازوردي، عمان، الأردن، 2014.

6. الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2009. ثانيا: الرسائل والمذكرات.

7. مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.

**قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:**

8. Desreunnaux Alain et autres, Stratégie, Collection Synthex, France, 2006.
9. Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel et Orsoni Jacque, Management stratégie et organisation, (éd. 6), Vuibert, Paris, 2006.
10. Marniesse Sarah et Filipiak Ewa, Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Agence Française de Développement, Paris, 2003.
11. Porter Michael, L'avantage concurrentiel, 1er Edition, (P. d. Lavergne, Trad.), Dunod, Paris, 1999.