

## دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة

د. تجاني وافية جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

### ملخص:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة عملية ضرورية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذا التنبؤ بالفرص والتحديات التي قد تواجهها في محيطها الخارجي، وهو يعد أحد المراحل الرئيسية في برنامج تأهيل المؤسسة، هذا البرنامج الذي تم اعتماده لمواجهة أخطار الانفتاح الاقتصادي ومواجهة حدة المنافسة.

يهدف هذا المقال إلى التعرف على التشخيص الاستراتيجي، أنواعه ومكوناته وذلك في محوره الأول أما المحور الثاني فيتعرض لبرنامج التأهيل في المؤسسة الاقتصادية، ثم يأتي المحور الأخير لبيان دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج التأهيل.

### Abstract

Strategic diagnosis is an important process, carrying out a strategic diagnosis using a SWOT analysis will help the enterprise to discover its set of strengths, weaknesses, opportunities and threats that may face in the external environment; it is one of the main stages of the upgrading program. This program has been adopted to face the dangers of economic openness and competition challenges.

The aim of this paper is to identify the strategic diagnosis, its importance, its types and components and that will be presented in the first chapter. The second chapter will introduce the upgrading program in the economic enterprise; the last chapter presents the role of strategic diagnosis in the success of the upgrading program.

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يعمل في محيط معقد وغير مستقر، ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة بها، والذي يتحقق من خلال التشخيص الاستراتيجي لهذا المحيط من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة لمواجهة ضغوطه. ومع تسارع موجة الانفتاح الاقتصادي على العالم فعلى المؤسسات أخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعتها لكي تكون أكثر تنافسية مما كانت عليه سابقاً، ومن بين هذه التدابير برنامج التأهيل الذي تم اقتراحه من طرف منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI\*. والجزائر واحدة من الدول التي قامت بمرافقة مؤسساتها الاقتصادية بهذا النوع من البرامج من أجل تأهيلها ووضعها في مستوى المؤسسات المنافسة محلياً و دولياً ويهدف تحسين تنافسياتها ومواجهة منتجات التكتلات الاقتصادية.

ويعتمد برنامج التأهيل على مجموعة من العناصر المحددة، كاللعمري المالي، التقدم العلمي، الإرادة القوية لمواكبة الانفتاح. فهو لا يعمل بفضل عضو واحد المتمثل في المؤسسة وإنما بضمان الربط بين أهم المتعاملين الاقتصاديين المعنيين (الدولة، المؤسسة، البنوك، الهيئات الرسمية...).

كما يحتاج برنامج التأهيل بالموازاة مع ذلك إلى الخضوع لتقييم منتظم ودقيق يتجسد في عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعنية من أجل وضع الخيارات الإستراتيجية لها، صياغة مخطط برنامج التأهيل وتنفيذه ثم قياس تقدمه تبعاً للنتائج المحققة. حيث يعتمد نجاح هذه المراحل بشكل كبير على الدراسة التشخيصية التي يقوم بإعدادها الخبير بالمثل بمكلف بمتابعة البرنامج، وهذا ما سيتم دراسته في هذا المقال.

### المحور الأول: التشخيص الاستراتيجي

في ظل بيئة تنافسية معقدة فإن عملية تحقيق تشخيص استراتيجي شامل لمحيط المؤسسة أمر لا بد منه. وحسب Nath و Narayanan فإن هذا المحيط ينقسم إلى محيط داخلي والذي يتضمن مجموع الأنشطة والعناصر الخاضعة لسيطرة المؤسسة وإدارتها مثل الوظائف التنظيمية والتسويقية والمالية والأفراد والإنتاج، ومحيط خارجي وهو بدوره ينقسم إلى محيط الصناعة والمتعلق بالتأثير المباشر على المؤسسة، وإلى محيط عام وهو أوسع وأشمل حيث يحتوي على عدّة متغيرات منها الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية، حيث تتداخل هذه المتغيرات فيما بينها وتؤثر على بعضها البعض<sup>1</sup>.

## I- مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته

يعود مصطلح التشخيص diagnostic إلى الكلمة الإغريقية diagnôsis وهي تعني المعرفة والإدراك بالشيء. ولقد شاع استخدامه في المجال الطبي والذي يقصد به تحديد المرض انطلاقاً من أعراضه لوصف الدواء، ثم تطور استخدامه في المجال الاقتصادي خاصة منذ سنة 1970 مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، حيث أصبحت المؤسسات تعاني من صعوبات وتدهور. وباعتبارها شخص معنوي يتضرر نتيجة المنافسة فهي في حاجة إلى مُشخص ليحدد وضعيتها ويصف لها الإجراء المناسب.

وعليه فالتشخيص في المجال الاقتصادي هو تحليل ومعرفة نقاط ضعف وقوة المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال الثانية من جهة، ومعرفة الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى. كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه الحكم على المؤسسة انطلاقاً من وضعية معينة<sup>2</sup>.

ويعرف Pearce و Robinson التشخيص الاستراتيجي على أنه تحليل نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما. أما Davies فيرى بأنه 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 والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية<sup>3</sup>.

وتتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في أنه يُمكنها من التوقع بالفرص والتهديدات التي ينتجها المحيط الخارجي واكتشاف نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي. والهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية 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>4</sup>. هذا ويفيد التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يُمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة<sup>5</sup>.

## II - أنواع التشخيص الاستراتيجي

من خلال تعريف التشخيص الاستراتيجي يتضح أنه ينقسم إلى تشخيص المحيط الداخلي (نقاط القوة والضعف) وتشخيص المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) ومنه يمكن استخراج مصفوفة SWOT\* التي يتم الاعتماد عليها في صياغة إستراتيجية المؤسسة.

تمثل تشخيص المحيط الداخلي في قيام الإستراتيجيون 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 فإنّ 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.

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. وهناك عدّة أدوات لتشخيص المحيط الخارجي أهمها نموذج القوى الخمسة لبورتر<sup>6</sup>.

## III - مكونات التشخيص الاستراتيجي الشامل

يرى كل من Sarah Marniesse و Ewa Filipiak أنّ التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل الصناعي يتكون من خمسة عناصر ثانوية هي تشخيص المحيط، تشخيص الطاقات التقنية، تشخيص القدرات الإدارية والجودة، التشخيص المالي وتحليل المنتجات والأسواق والوضعية الإستراتيجية<sup>7</sup>.

**1- تشخيص المحيط:** يؤثر محيط المؤسسة إما سلباً أو إيجاباً على أداءها كالتشريعات، توفر الهياكل القاعدية، تحويل التكنولوجيا، تراكم المعلومات، تطور الشراكة والتعاون بين المؤسسات، سوق المقاوله الباطنية وغيرها. إنّ تشخيص المحيط هو بهدف تحليل مختلف العناصر الأساسية المكونة له والتي تشكل

فرص وتهديدات وكذلك دراسة أثره المباشر وغير المباشر على برنامج التأهيل وتطوير المؤسسة. ويتكون هذا المحيط من المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والمحيط التكنولوجي.

**2- تشخيص المنتجات والأسواق والوضعية الإستراتيجية:** يهدف هذا التشخيص إلى قياس وتحليل الأداء التجاري للمؤسسة وكل مجالات أنشطتها الإستراتيجية **DAS\*\*\*** لمعرفة مختلف الأولويات الموجودة بين المنتجات والأسواق من أجل تحليل معمق لكل مجال نشاط استراتيجي، إضافة إلى دراسة السياسة التجارية والمزيج التسويقي.

**3- التشخيص المالي:** إن المعطيات المحاسبية والمالية للمؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات لتقييم وتحديد الوضع الاقتصادي والمالي للمؤسسة فهي أداة تساعد التشخيص الاستراتيجي من خلال توفير تحليل مالي مرفق بجداول مالية تحدد التكاليف والأسعار. لهذا فإن برنامج التأهيل يشترط توفر الميزانيات الثلاثة الأخيرة للمؤسسة، مع توفر جدول حسابات النتائج.

**4- تشخيص الطاقات التقنية:** وهو يقوم بتحليل نظام وأدوات إنتاج المؤسسة وتقييم الأداء التقني خاصة في بيئة تتصف بالتحولات التكنولوجية السريعة وحدّة المنافسة ويتضمن هذا التشخيص تحليل عمليات الإنتاج (المدخلات والمخرجات) وخصائصها والمقارنة مع أهم أنظمة إنتاج المنافسين، مع تطبيق أفضل طرق التسيير في الإنتاج والتخطيط، الصيانة، الرقابة وضمان الجودة.

**5- تشخيص القدرات الإدارية:** إنّ أغلب الأبحاث المحققة حول الصعوبات التي تواجه المؤسسات تركز على مشاكل الإدارة والتنظيم كسبب أولي، لهذا فإنّ التشخيص الاستراتيجي الشامل لا بد له أن يمر على تشخيص القدرات الإدارية للمسيرين وتقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يقوم على أساس فعالية التنظيم وفهم الأفراد لقواعد التنظيم. إضافة إلى تقييم الأبعاد الثقافية والاجتماعية للمؤسسة.

## المحور الثاني: برنامج تأهيل المؤسسة

لقد حقق برنامج التأهيل نجاحاً معتبراً في بعض الدول التي تبنته وبذلك أثبت جدارته كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات لاسيما الصناعية. ولقد بادرت البرتغال كأول دولة في استحداث هذا البرنامج سنة 1988 وذلك للنهوض بصناعتها حيث كانت آنذاك تحضر نفسها للدخول في الاتحاد الأوروبي. هذه التجربة البرتغالية أثارت إعجاب الدولة التونسية لتقوم بمحاكاتها وتطبيقها لتحقيق النجاح الباهر فيها وهو ما دفع دول المغرب الأخرى - الجزائر والمغرب - إلى تبنيه، إضافة إلى دول

المشرق لعربي - الأردن، سوريا ومصر- وبعض الدول الإفريقية كالسنگال وغيرها. فما هو المقصود بهذا البرنامج؟، وما هي أهدافه؟.

## I- مفاهيم أساسية حول برنامج التأهيل

يعتبر مفهوم برنامج التأهيل في المجال الاقتصادي من المفاهيم الحديثة، ولقد جاء استجابة لمتطلبات المؤسسة الصناعية التي تواجه منافسة شديدة نتيجة للانفتاح الاقتصادي على المنتجات العالمية، وهو يشمل وظائف المؤسسة ومحيطها الذي تنشط فيه وذلك للارتقاء بها إلى مستوى المؤسسات المنافسة والرائدة عالميا.

### 1- مفهوم برنامج التأهيل

لقد تعددت تعريفات برنامج التأهيل بتعدد آراء الاقتصاديين والهيئات المؤسسة له، إلا أنّها تتفق من حيث الهدف الرئيسي له والمتمثل في تحسين تنافسية المؤسسة، ويمكن ذكر أهم هذه التعريفات فيما يلي:

تعرف منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI برنامج التأهيل على أنه عملية مستمرة تهتم بتحضير وتكييف المؤسسة ومحيطها في مستوى متطلبات التبادل الحر، وإدخال إجراءات التطوير وتعزيز نقاط القوة وامتصاص نقاط الضعف، حيث يشمل نوعين من الإجراءات؛ الأول يتمثل في الدعم المباشر للمؤسسة وتحسين تنافسياتها من حيث السعر، الجودة، الإبداع والقدرة على المتابعة والتحكم التكنولوجي، والثاني تحسين محيط عمل المؤسسة ورفع القيود المعيقة<sup>8</sup>. أما بالنسبة للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME\*\*\* في الجزائر، فتعرف برنامج التأهيل على أنه عملية مستمرة ومتواصلة من التدريب، الأفكار، المعلومات ومعرفة الوضعيات الحديثة والمبتكرة<sup>9</sup>.

ويعرف المعهد الاقتصادي الكمي التونسي برنامج التأهيل على أنه عملية وضع النسيج الصناعي في المستوى المطلوب، بهدف تعزيز تنافسية المؤسسات في إطار انفتاح السوق واتساع المنافسة<sup>10</sup>.

وحسب محمد بمامي فإنّ برنامج التأهيل هو العملية التي تسعى إلى تحضير وتكييف وباستمرار المؤسسة ومحيطها حسب متطلبات السوق الدولي، والتي تتحقق من خلال تحسين الإنتاجية

وعرض منتج/ خدمة بتكلفة أقل وبالجودة المطلوبة، والتحكم في التطور التكنولوجي والأسواق وتعزيز الوضعية التنافسية<sup>11</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن برنامج التأهيل هو كل إجراء يهدف إلى تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، والرفع من درجة الجودة والكفاءة في استخدام مواردها الداخلية. كما أنه عملية شاملة تتعلق بالمؤسسة ومحيطها، وهذا البرنامج يركز على فكرتين رئيسيتين؛ هما التطوير والمقارنة وذلك لوضع مستوى المؤسسة المعنية في مصاف المؤسسات الأكثر أداء.

## 2- الفرق بين برنامج التأهيل وبرنامج التعديل الهيكلي

لقد ظهر برنامج التأهيل مباشرة بعد تطبيق العديد من الدول لبرامج الإصلاح الاقتصادي وتعديل وضعية مؤسساتها الاقتصادية لاسيما العمومية، إلا أنه هناك فرق بين برنامج التعديل الهيكلي وبرنامج التأهيل. فبرنامج التعديل الهيكلي يركز على إعادة تكوين التوازنات الاقتصادية والمالية المفقودة في المؤسسة وذلك بمواردها الخاصة دون اللجوء للمساعدات أو الديون. أما برنامج التأهيل فهو يركز على وجود وضعية مالية سليمة للمؤسسة ولا يوجد خطر عليها في المدى القصير، لكنها قد تواجه خطر على المدى الطويل مع زيادة حدة المنافسة، دخول منافسين جدد وتكنولوجيا جديدة... كما يركز على رفع القيم للمسيرين وأداء المؤسسة وذلك للتمكن من وضعها في مستوى المنافسين الحاليين والمستقبلين لهذا قد تحتاج المؤسسة المرور على مخطط تعديل قبل المرور إلى برنامج التأهيل<sup>12</sup>.

إضافة إلى أن برنامج التعديل يكون للمؤسسة التي تعاني من سوء التسيير في وظائفها، وتميز بعدم الاستقرار المالي الذي قد يؤدي إلى الإفلاس، كما أنه يتعلق بأغلبية المؤسسات العمومية. ويحتاج برنامج التعديل إلى مجموعة من التدابير والإجراءات المتنوعة والتي تزداد تبعاً لوضعية المؤسسة ومن أهمها تخفيض عدد العمال، التنازل عن الأصول غير المستعملة، إعادة الهيكلة المالية والتطهير المالي...<sup>13</sup>.

ومنه يمكن القول أن برنامج التعديل الهيكلي يسمح ببقاء وتطور المؤسسة في الوقت الراهن، إلا أن برنامج التأهيل يهدف إلى تمكين المؤسسة من المقاومة وضمان البقاء والتطور في بيئة المستقبل، كما يمكن القول أن وجه التشابه بينهما هو عملية التشخيص التي يحتاجها كل منهما، وأن كلاهما يعتبران مزيجاً للتحسين في المؤسسة.

## II- أهداف برنامج التأهيل

إن الهدف الأساسي لبرنامج تأهيل المؤسسات هو تحسين تنافسيتها ووضعها في مستوى المؤسسات العالمية وتدعيم تطورها المستقبلي، ويطمح برنامج التأهيل إلى تمكين المؤسسات من القدرة على التحكم وتطوير تقنياتها وأسواقها من خلال الجودة والسعر، وهذا من أجل مواجهة شروط السوق الجديدة ضمن اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة وإنشاء منطقة تبادل حر، وكذا الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. ولقد حددت منظمة الأمم المتحدة للتطوير والصناعة ONUDI مجموعة أهداف هذا البرنامج في النقاط التالية:

- تحديث البيئة الصناعية؛
- تعزيز هيكل الدعم؛
- ترقية وتطوير الصناعات التنافسية؛
- تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية<sup>14</sup>.

وعلى مستوى المؤسسة فإنّ برنامج التأهيل يساهم في حوكمة التسيير بحيث تكون المسؤولية مشتركة بين صاحب المؤسسة والأفراد العاملين بها، كما يساهم في تخفيض السلطة الأحادية لصاحب المؤسسة والتي رافقته قبل برنامج التأهيل لأن هذا الأخير يُظهر عدم قدرة صاحب المؤسسة على مواجهة تحديات الشراكة لوحده<sup>15</sup>.

وحسب عبد الحق لميري فإنّ برنامج التأهيل يهدف إلى حماية المؤسسة المحلية وتسهيل استفادتها من الخبرة الوطنية والدولية في مجال المرافقة والمتابعة، كما أنه برنامج يعني بالخصوص التكوين، المساعدات التقنية، المالية، الجبائية، الاستثمارية وحيارة العقار الصناعي... كل ذلك من أجل استجابة المؤسسة المحلية لمتطلبات المنافسة الدولية خاصة مع الانفتاح الاقتصادي، فبدون البرنامج قد تختفي العديد من المؤسسات من السوق نظراً لتضررها من شدة المنافسة<sup>16</sup>.

## III- شمولية برنامج التأهيل

إن برنامج التأهيل يعتبر كمقاربة عامة لدعم المؤسسة التي تتبناه إراديا من أجل تحسين تنافسيتها، وهو لا يعني هذه المؤسسة فقط بل يشمل حتى المحيط الذي تنشط فيه. وعليه فإنّ برنامج التأهيل يتم من خلال إجراءين؛ الإجراء الأول على مستوى المؤسسة ووظائفها والذي يتعلق بالدراسة التشخيصية لتحديد إجراءات التأهيل الضرورية والتي قد تكون مساعدات تقنية، مالية، استثمارات



معنوية تتعلق بالتكوين، التدريب... أو استثمارات مادية تتعلق بجائزة أفضل التجهيزات وتحديث التكنولوجيا. ولعل أهم الوظائف التي يمسهها برنامج التأهيل بشكل مباشر هي وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة المالية والإنتاج ووظيفة التسويق.

أما الإجراء الثاني فهو على مستوى محيط المؤسسة الذي تعمل فيه، حيث يتعلق بتعزيز مؤسسات الدعم، الهياكل القاعدية، مراكز البحث والتكوين، مكاتب الدراسة والاستشارة، إضافة إلى إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة<sup>17</sup>.

### المحور الثالث: التشخيص الاستراتيجي وبرنامج التأهيل

يعتبر التشخيص الاستراتيجي حجر الزاوية لبرنامج التأهيل والمرحلة الأولى والأساسية فيه، ويعتمد نجاح هذا البرنامج على دقة وموضوعية وشمولية الدراسة التشخيصية التي يقوم بإعدادها الخبير المكلف بذلك. وسوف يتم من خلال هذا المحور توضيح دور التشخيص في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة.

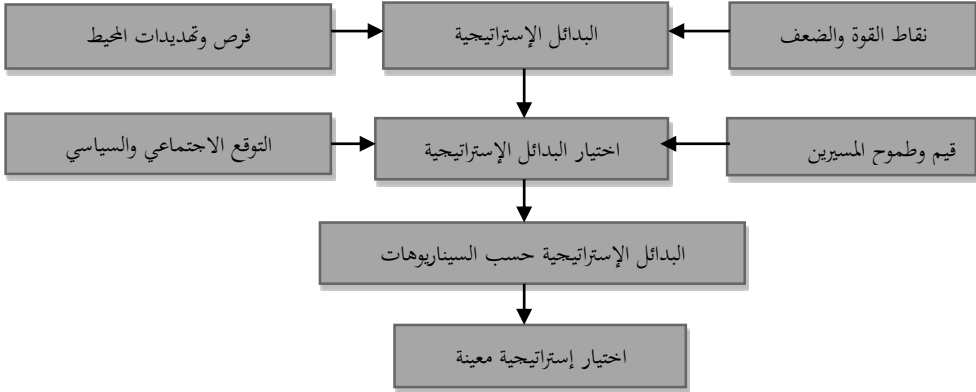
#### I- سير وإعداد التشخيص الاستراتيجي الشامل

قد يتمكن خبير برنامج التأهيل من تقديم تشخيص سريع وأولي عند زيارته للمؤسسة، إلا أنّ هذا النوع من التشخيص غير كافٍ لتقديم الإجراءات والتوصيات الضرورية، بل هو في حاجة إلى تشخيص استراتيجي شامل ومعمق يتكون من عدّة عناصر، ويتطلب المعلومات الكافية والوقت والتكلفة اللازمين لذلك.

ويرتكز التشخيص الاستراتيجي الشامل على معرفة وتحليل مختلف الصعوبات التي تواجه المؤسسة وتحليل المحيط الذي تنشط به، سواء تعلق الأمر بالمحيط الداخلي من خلال التحليل الشامل لمختلف وظائفها الداخلية، أو تعلق الأمر بمحيطها الخارجي من خلال دراسة سوقها ووضعها التنافسي وتحليل القوى الخمسة التي تؤثر بها.

وفيما يلي شكل يوضح مخطط التشخيص الاستراتيجي:

شكل رقم ( 01 ) مخطط التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل



**Source :** Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, **La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée ?** Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME - innovation, technologie de l'information et de la communication, Biskra 12-13 avril 2004, P.71.

ولضمان السير الحسن لعملية التشخيص في برنامج التأهيل لا بد أن تتم عن طريق مكتب استشارة، والذي يركز عمله على تحقيق تشخيص استراتيجي شامل بمدف معرفة الاستراتيجيات المتناوبة للمؤسسة الخاضعة لبرنامج التأهيل، ثم يختار الاستراتيجيات المناسبة على أساس قيم وطموح المسيرين وذلك للمصادقة عليها.

وعليه فإن اعتماد إستراتيجية للمؤسسة يعتبر الخطوة الثانية في برنامج التأهيل بعد عملية التشخيص الاستراتيجي، وهي بمثابة التوصيات التي يقرها خبراء البرنامج. ومن الصعب إنشاء قائمة شاملة من مختلف الاستراتيجيات لبرنامج التأهيل، فكل مؤسسة لها حالة خاصة تختلف عن بقية المؤسسات، ولا توجد إستراتيجية واحدة قادرة على تحسين أداء أنشطة المؤسسة الصناعية فلا بد من الأخذ بكل السيناريوهات الممكنة من أجل نجاح برنامج التأهيل.<sup>18</sup>

إن تحليل الفرص وتحددات المحيط ليس بالعمل السهل، فمن أجل القدرة على معرفة ومتابعة تطور العناصر الأكثر أهمية لهذه العملية لا بد من خلق مراقبة فعلية، ومعرفة العناصر التي تعتبر كتهديد مثل التغيرات الاجتماعية والثقافية، التنظيمات الأجنبية، مراحل حياة القطاع، قدرة المورد، اختفاء الزبون، خطر التكامل العمودي، التغير في القوانين، عقود البحث والتطوير... كلها

تحتاج إلى توفر دائم للمعلومات الأساسية عن الواقع الذي تنشط فيه المؤسسات الصناعية والتي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية<sup>19</sup>:

- تحديد خصائص المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- معرفة التطور التاريخي للقطاعات الصناعية في كل منطقة؛
- الإدراك الجيد للمنتجات والتكنولوجيا الحديثة؛
- دراسة المتعاملين المحليين والدوليين في كل قطاع صناعي؛
- تعيين العوامل الرئيسية للنجاح والعناصر المحددة للقدرات التنافسية لكل صناعة؛
- صياغة برنامج تأهيل متكامل للرفع من مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

## II - منهجية التشخيص الاستراتيجي في برنامج التأهيل

إن منهجية التشخيص في برنامج التأهيل تعتمد على مجموعة من قوائم المراجعة، الحوارات، مقارنة المعلومات، الاستثمارات، تحليل الوثائق. ومهما كانت التقنية المستعملة لا بد من توفر مجموعة النقاط التالية<sup>20</sup>:

- مساهمة الموارد البشرية للمؤسسة ذات الخبرات وكل ما يتعلق باليقظة والذكاء الاستراتيجي؛
- عرض النتائج التمهيدية - الأولية- للنظر فيها والتعليق عليها من قبل المسؤولين وذلك قبل إنهاء عملية التشخيص؛
- التواضع أثناء التدريب والتعلم، فالتشخيص فرصة لإثراء الآخرين وبالتالي لا بد من تجنب ردود الفعل السلبية لانفتاح أعضاء المؤسسة على خبراء البرنامج؛
- التخطيط الجيد للتشخيص من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بدقة، ومن الضروري مشاركة الكل فالتخطيط يشمل التحسين وخلق روح المؤسسة؛
- ضرورة وجود مرجع لعملية التشخيص، الذي يقيس الانحراف بين أداء المؤسسة وأداء منافسيها.

قد لا تتمكن المؤسسة من المعرفة الجيدة لإستراتيجية منافسيها، وتجهل عملية تحفيز زبائنها من أجل الوفاء لمنتجاتها، فأحياناً تركز على الإنتاج مع إهمال أهم الخصائص التي يحتاجها المستهلك. فالتشخيص الاستراتيجي في برنامج التأهيل يسمح بمعرفة هذه النقاط، وإعادة وضع المؤسسة في مجالات الأنشطة التي تحقق إمكانية التحسين الذي يرفع من أداء المؤسسة لمستوى المنافسين، والاهتمام بحاجيات السوق المتطورة بسرعة.

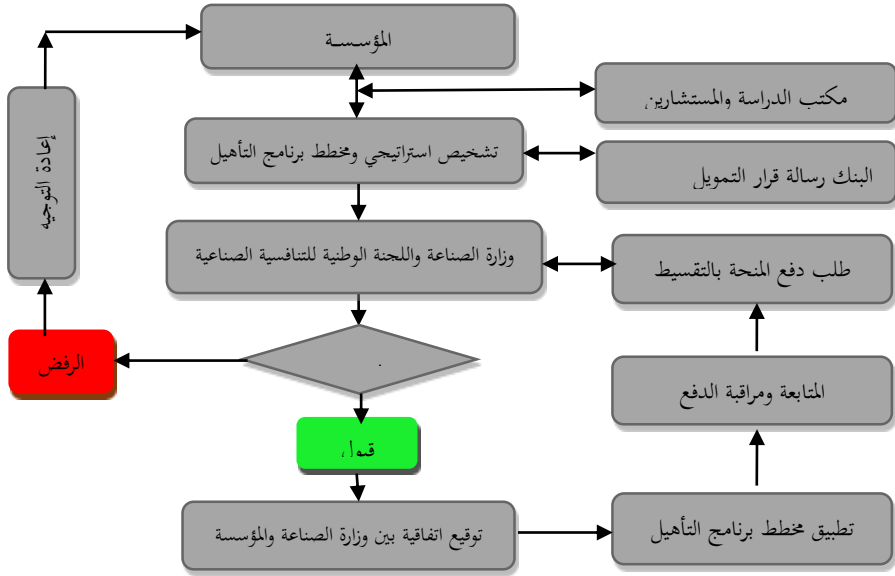
ويعتمد التشخيص الاستراتيجي لبرنامج التأهيل على الذكاء الاقتصادي في التحليل الدقيق لنقاط ضعف وقوة المنافسين ومختلف الاستراتيجيات حيث يعتبر وسيلة تغذي التشخيص واتخاذ القرار. وبمجرد ما يتلقى المسيرون المعلومات الخارجية الموثوقة، تصبح الوضعية الإستراتيجية أكثر وضوح والتي تتركز على:

- تحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات؛
  - تحديد الصناعات القريبة من أنشطة المؤسسة لاكتشاف التهديدات والحيل المتطورة؛
  - تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين لاكتشاف الفرص والتهديدات؛
  - معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.
- إن عملية التشخيص التي يتطلبها برنامج التأهيل تعتمد بشكل كبير على توفر نظام المعلومات، هذا الأخير لا يحل كل المشاكل ولا يوضح كل النقاط الغامضة وإنما يخفض نسبة عدم اليقين ويحدد الإمكانيات المحتملة، كما لا بد من التحكم الجيد والسريع في المعلومات فيما يخص الطلب، العرض، الموقع التنافسي، المنافسين والتطور التكنولوجي<sup>21</sup>...
- لا بد أن يكون التشخيص شاملاً ويستوعب كل وظائف المؤسسة ويتسم بالدقة والموضوعية ويعكس حقيقة المؤسسة المعنية، كما يشترط فيه الديناميكية والأخذ بعين الاعتبار تحسّن أداء المنافسين فكما تحاول المؤسسة تطوير نفسها كذلك الشيء بالنسبة للمنافسين.

### III - مساهمة التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج التأهيل

مما سبق ذكره في العناصر السابقة يتضح جلياً أهمية التشخيص الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في برنامج التأهيل فهو يعتبر أول مرحلة في هذا البرنامج، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (02) إجراءات برنامج التأهيل



Source : Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de L'industrie, ONUDI, L'imprimerie Moderne des Arts Graphique, Alger, 2003, P.81.

من الشكل فإنه يتضح أن المرحلة الأساسية في برنامج التأهيل هو إعداد دراسة تشخيصية شاملة للمؤسسة وإعداد مخطط برنامج التأهيل من قبل مكتب الدراسة، والتي يتم إرسالها للوزارة المعنية من أجل دراستها والمصادقة على قبولها. وقد يتعرض ملف المؤسسة للرفض نتيجة عدة نقائص تشوب الدراسة التشخيصية أو عدم توفر المؤسسة على الشروط المطلوبة.

ولالإشارة فإن مخطط برنامج التأهيل يعتمد بشكل كبير على دقة وشمولية الدراسة التشخيصية وكل خطأ في الحكم أو الاختيار السيئ للمعايير والإستراتيجيات يؤدي بالمؤسسة لقرارات غير ملائمة ومكلفة، لهذا لا بدّ بأن يتميز التشخيص بالمصادقية والموضوعية.

إن زيارة خبير مكتب الدراسة للمؤسسة لها دور كبير في إعداد الدراسة التشخيصية حيث في بداية الأمر يعرض عليها تشخيص أولي سريع Diagnostic flash و Pré-diagnostic وهو أداة تعطي صورة سريعة لمختلف وظائف المؤسسة ولحظة مختصرة حول الجوانب الشخصي لرئيس

المؤسسة والإشكالية العامة لمؤسسته. ومن خلال هذا التشخيص يستطيع الخبير أخذ أول رأي حول هذه المؤسسة والطاقت التسييرية لرئيسها ومعرفة إستراتيجياته.

وتعتبر الزيارة الأولى ضرورية لأنها تعلم الخبير بأهمية ونوع الدعم الذي يجب أن يوضع في مرحلة التشخيص حيث تبدأ إجراءاته، وتبعاً لتقدم المؤسسة في البرنامج تنشأ علاقة وطيدة بين الخبير وصاحب المؤسسة والذي يأمل من خلالها أن يصبح مستشاراً دائماً للمؤسسة، حيث يتعرفان مع بعض على مختلف الإجراءات ووضع المصطلحات المرجعية وتحديد خبراء المدى القصير الذين يحققون المهام، ومن الضروري أحياناً إطلاق إجراءات متابعة ومرافقة سواء تعلق الأمر بالأدوات والنصوص الموضوعية من طرف المستشارين الخارجيين أو تعلق الأمر بالتغيرات المأخوذة في تسيير المؤسسة والتي تتطلب تواجد خبير خارجي خلال فترة طويلة منتظمة ( من 3 أشهر إلى 6 أشهر)، وذلك لضمان التطبيق التام للإجراءات من طرف أفراد المؤسسة وإعطاء رئيس المؤسسة أدوات قيادة للتسيير وتحسين تحكمه في أخذ القرارات وتسيير الموارد البشرية<sup>22</sup>.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن التشخيص الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في نجاح برنامج التأهيل الذي تتبناه المؤسسة إرادياً من أجل تحسين تنافسيتها ووضعها في مستوى متطلبات الانفتاح الاقتصادي. فهو يعطي للمؤسسة نظرة وتصور حول مستقبلها ويزودها بمختلف التوصيات والإجراءات التي تمكنها من الاستمرار والبقاء في السوق.

## الخاتمة

في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية فإن محيطها أصبح أكثر تعقداً مما كان عليه، لهذا فإن إجراء تشخيص استراتيجي شامل لمحيط المؤسسة بات عملية ضرورية من أجل مواكبة التطورات التي تحدث في هذا المحيط. فالتشخيص الاستراتيجي هو تحليل ومعرفة نقاط ضعف وقوة المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال الثانية من جهة، ومعرفة الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى. ويفيد التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي حجر الزاوية لبرنامج التأهيل والمرحلة الأولى والأساسية فيه، هذا البرنامج الذي يهتم بتحضير وتكييف المؤسسة ومحيطها في مستوى متطلبات التبادل الحر، وإدخال إجراءات التطوير، حيث يشمل نوعين من الإجراءات؛ الأول يتمثل في الدعم المباشر للمؤسسة وتحسين تنافسيتها والثاني تحسين محيط عمل المؤسسة ورفع القيود المعيقة. ويعتمد نجاح هذا البرنامج على دقة وموضوعية وشمولية الدراسة التشخيصية التي يقوم بإعدادها الخبير المكلف بذلك، لكي يعطي صورة حقيقية عن إمكانيات المؤسسة، وكل خطأ في الحكم أو الاختيار السيئ للمعايير والإستراتيجيات يؤدي بالمؤسسة لقرارات غير ملائمة ومكلفة. إن نجاح برنامج التأهيل لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال معرفة جيدة بالإمكانيات المادية، البشرية والتنظيمية للمؤسسة والتي لن تتوفر إلا من خلال التشخيص الاستراتيجي الشامل، والذي يزود المؤسسة كذلك بمعطيات المحيط الخارجي من تطور الأسواق والمنافسين وكذا عرض مختلف الفرص التي قد تغتنمها المؤسسة وتبنيها بمختلف التهديدات التي قد تغفل عنها.

\* ONUDI : L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، ط. 1، دار وائل، الأردن، 2004، ص. ص. 138-125.

<sup>2</sup> Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de l'industrie, ONUDI, L'imprimerie moderne des arts graphique, Alger, 2003, P.146.

<sup>3</sup> حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط. 1، دار وائل، الأردن، 2005، ص. ص. 106-105.

<sup>4</sup> مرجع سابق، ص. ص. 107-106.

<sup>5</sup> كاظم الركابي، مرجع سابق، ص. 160.

\*\* SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

<sup>6</sup> مرجع سابق، ص. ص. 151-148.

<sup>7</sup> Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, **Compétitivité et mise à niveau des entreprises**, Agence Française de Développement, Paris, 2003, P. P.188-189.

\*\*\* DAS : Domaine d'Activité Stratégique

<sup>8</sup> Arlène Alpha-Gret, **Enseignement de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest**, Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à

niveau pour le secteur agricole et agroalimentaire dans le cadre de l'APE, Afrique de l'Ouest, Dakar 3-5 juillet, 2007.

\*\*\* ANDPME :l'Agence Nationale de Développement des Petites et Moyenne Entreprise.

<sup>9</sup> ANDPME, **Programme national de mise à niveau des petites et moyenne entreprise : présentation du programme**, Ministère de la PME et l'artisanat, Alger, 2007, P.4.

<sup>10</sup> L'institut d'Economie Quantitative, **Evaluation du programme de mise à niveau : principaux résultats de la sisième enquête sue le programme de mise à niveau**, Tunisie, avril 2006, P.6.

<sup>11</sup> Mohammed Bahammi, **La mise à niveau des entreprise mode d'emploi**, Bulletin Economique et Social du Maroc, N° 164, Publication de l'institut universitaire de la recherche scientifique, Maroc, janvier, 2007, P.111.

<sup>12</sup> Abdelhak Lamiri, **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises**, OPU, Alger, 2003, P.171.

<sup>13</sup> Abdelhak Lamiri, **La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes**, Revue des sciences commerciales et de gestion, N°. 2, Alger, 2003, P. P.42- 43.

<sup>14</sup> Hervé Bougault et Ewa Filipiak, **Les programmes de mise à niveau des entreprises :Tunisie, Maroc, Sénégal**, Agence Française de Développement, Paris, 2005, P.15.

<sup>15</sup> Brahim Belgaïd, **L'entrepreneur frictionnel et la mise à niveau de l'entreprise : vellêtes de reforme et vrais challenges**, Revue de droit et économie, N°. 23, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc, 2007, P. 198.

<sup>16</sup> Abdellah Amallah, **Impacts de la mise à niveau des entreprises**, Barcelona monitoring suivi de l'accord de libre-échange politique, économie, entreprise, éducation, ImprimElite, Maroc, 2011, P.157.

<sup>17</sup> تحجاني وافية، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسات الصناعية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2015-2016. ص. ص. 59، 64.

<sup>18</sup> Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. P.147-148.

<sup>19</sup> Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, **La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée ?** Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME - innovation, technologie de l'information et de la communication, Biskra 12-13 avril 2004, P. P.71-73.

<sup>20</sup> Abdelhak Lamiri, **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises**, Op. Cit., P. P. 171-173.

<sup>21</sup> Ibid., P.180.

<sup>22</sup> تحجاني وافية، مرجع سابق، ص. 168.