



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة لليسانس بعنوان:

دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

ALFA PIPE

تحت اشراف الأستاذ:

حميدات عمر

من اعداد الطالبتين:

❖ سالمي شهلة

❖ يحيي قطر الندى

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
فتححي حنيش	جامعة غرداية	رئيسا
عمر حميدات	جامعة غرداية	مشرفا
قرونة وليد	جامعة غداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة لليسانس بعنوان:

دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

ALFA PIPE

تحت اشراف الأستاذ:

حميدات عمر

من اعداد الطالبتين:

❖ سامي شهلة

❖ يحيي قطر الندى

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
فتححي حنيش	جامعة غراية	رئيسا
عمر حميدات	جامعة غرداية	مشرفا
قرونة وليد	جامعة غداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء:

إلى من كانوا النور الذي أثار دربي، والسند في مسيرتي، أهدي هذا العمل المتواضع عرفانا وتقديرا:

إلى أمي الحبيبة، يا نبع الحنان الذي لا ينضب، يا من غرست في قلبي حب العلم، والصبر على المشقة، يا من كنت دعاء لا ينقطع، وحضنا لا يخلد، وسندا لا يتراجع، أمي، إن كان لهذا النجاح طعم، فهو حلاوة ابتسامتك، وإن كان له قلب، فهو قلبك.

إلى والدي العزيز، يا من زرعت بداخلي الإصرار والعزيمة، يا من دعمتني في صمت، وكنت الحامي الذي أستند إليه كلما ضعفت خطواتي، شكرا على حضورك الصادق، وعلى حبك الذي لا يحتاج إلى كلمات.

إلى جدي وجدتي الغاليين، أتم بركة البيت، ونض الذاكرة الجميلة، وجودكم في حياتي دعاء متجدد، وطمأنينة لا تشبهها طمأنينة، حفظكم الله وأطال في أعماركم.

وإلى إخوتي الأحبة، أخي كبير سيف دين و توأمي نوردين و نور لإسلام و أخوتي صغار دودي و زينو أتم الفرح الذي يملأ البيت، وأتم الصخب الجميل الذي يجعل للحياة روحا، فيكم وجدت الصداقة، والمشاركة، والضحكة، والدعم الحقيقي دون شرط.

كل واحد منكم يحمل جزءا من قلبي:

من أكبركم الذي كنت أراه قدوة، إلى أصغركم الذي لا تكفي الدنيا بكلماته البسيطة واحتضانه الدافئ. أتم من جعلني أبتسم في الأيام العصيبة، ومن خفف عني ثقل التوتر والسهر.

قد تكونون لا تعلمون كم أثرتم في نفسي، لكن وجودكم وحده كان كافيا لأشعر أنني لست وحدي في هذا الطريق.

أهديكم هذا العمل من أعماق قلبي، فأتم جزء من كل خطوة قطعتها، وكل حلم وصلت إليه.

إلى صديقة الطفولة أمانة، يا من جمعتنا أيام الصغر وضحكات البراءة، رفيقتي في أول الأحلام وأصدق الذكريات، شكرا على وفائك الذي لا ييهت، وعلى وجودك الدائم في كل مراحل حياتي.

وإلى شهلة، رفيقة الدراسة والمشوار العلمي، لك مني خالص الامتنان، فقد كنا معا في التعب، والمراجعة، واللحظات التي تصنع الذكريات، لن أنسى دعمك، ورفقتك الصادقة التي كانت تسندني وقت الشدة.

وإلى أستاذي الفاضل، المشرف الكريم حميدات عمرو، الذي رافقني في هذا العمل بعلمه وتوجيهه، وبصبره وحرصه، شكرا من القلب على سعة صدرك، وعلى دعمك الأكاديمي الذي كان له بالغ الأثر في إخراج هذا العمل.

إليك جميعا، أهدي هذا الجهد المتواضع، فهو ثمرة منكم، وإليك يعود الفضل بعد الله في هذا الإنجاز.

الإهداء:

{بسم الله الرحمن الرحيم}

*يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتو العلم درجات *

- ماسلكنا البدايات إلا بتيسير وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته ثم بحمد الله
وفضله .

بكل مشاعر الحب الصادقة أهدي تخرجي وعملي المتواضع

✓ إلى من حملتني في بطنها وهنا على وهن إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي حبيبتي. إلى
الذي أضاء دروبي وطريقي وقودتي في كل خطوة أخطوها أبي الغالي أهدي لكم هذا العمل كشهادة
على حبي لكم حفظكم الله تعالى وأمدكم بالصحة والعافية يارب 

✓ إلى إخواني سندي وملأذي وكل مأملك في هذه الحياة عمار ومحمد وابن خالتي وأخي إياد
فأحفظهم لي وأرزقهم السعادة

✓ إلى التي إلتقيت بها في سنوات الدراسة أختي وصديقتي سليمة وإلى رفيقة دربي في هذا العمل
قطر الندى أتم أجمل عطايا الله لي دمت بصحة وعافية.

✓ إلى صديقات الدراسة : خديجة . مروة . كريمة . أنفال . إلى جميع زملائي دفعة 2025 تخصص
إقتصاد وتسيير مؤسسات

✓ إلى جميع دكتورائي الأعزاء الذين علموني وارشدوني ووجهوني خاصة مشرف دكتور حميدات
عمر

🌸 أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع وثره جهدي والله ولي التوفيق 🌸

...شهلة

الشكر والتقدير:

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك
الحمد ربّي حتى ترضي ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.
الحمد لله الذي من علينا بإتمام دراستنا وانجاز هذا العمل، فان
أصبنا فبتوفيق من الله، وان أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وصل
اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد:
نتقدم بخالص الشكر والعرفان للإستاد حميدات عمر الذي
حظينا بإشرافه.

الملخص:

أ- بالعربية:

تستكشف هذه الدراسة دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مع تطبيق عملي على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE. اعتمد البحث على أدوات تحليلية مثل SWOT وPESTEL لتقييم العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)، وكشف كيف يساهم هذا التشخيص في تحسين القرارات الاستراتيجية ومواجهة التحديات التنافسية. أظهرت النتائج أن تحليل البيئة الداخلية مكن المؤسسة من تعزيز كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، بينما ساعد تحليل البيئة الخارجية في استغلال الفرص السوقية وتجنب المخاطر التشريعية والاقتصادية. ومع ذلك، واجهت ALFA PIPE تحديات هيكلية مثل نقص البيانات الداعمة للقرارات ومقاومة التغيير التنظيمي، مما أثر على فعالية تطبيق الاستراتيجيات.

في الجانب التطبيقي، أكدت الدراسة على ضرورة دمج الأدوات التحليلية مع تطوير الكفاءات البشرية لضمان استدامة الميزة التنافسية. فبالرغم من أهمية نماذج مثل سلسلة القيمة وبوتر للقوى الخمس، إلا أن غياب العنصر البشري المدرب يضعف القدرة على تحويل الرؤى التحليلية إلى إجراءات عملية.

الكلمات المفتاحية:

التشخيص الاستراتيجي، القدرة التنافسية، التنافسية، التشخيص.

This study explores the role of strategic assessment in enhancing the competitive advantage of organizations, with a practical application to the Algerian spiral pipe manufacturing company, ALFA PIPE. The research relied on analytical tools such as SWOT and PESTEL to assess internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) factors, revealing how this assessment contributes to improving strategic decisions and addressing competitive challenges. The results showed that analyzing the internal environment enabled the organization to enhance operational efficiency and reduce costs, while analyzing the external environment helped it exploit market opportunities and avoid regulatory and economic risks. However, ALFA PIPE faced structural challenges such as a lack of decision-supporting data and resistance to organizational change, which impacted the effectiveness of strategy implementation.

On the practical side, the study emphasized the need to combine analytical tools with human resource development to ensure a sustainable competitive advantage. Despite the importance of models such as the value chain and Potter's Five Forces, the lack of trained human resources weakens the ability to translate analytical insights into practical actions. The research provided recommendations for strengthening the information infrastructure through ERP systems, adopting an organizational culture that supports innovation, and managing change to keep pace with technological and market transformations. These findings highlight the importance of the interaction between strategic analysis and human resources as a critical input for achieving competitive resilience in dynamic business environments, particularly in industrial sectors in developing economies.

Keywords :Strategic diagnosis, competitive advantage, Strategic, advantage.

فهرس المحتويات:

الاهداء

الشكر والتقدير

الملخص

الفهرس

مقدمة: أ

إشكالية البحث: أ

فرضيات البحث: ب

أهمية البحث: ب

أهداف البحث: ب

أسباب اختيار موضوع البحث: ب

حدود الدراسة: ج

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية 14

تمهيد: 14

المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ... 15

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته 15

المطلب الثاني: أدوات التشخيص الاستراتيجي 18

المطلب الثالث: التنافسية ودور التشخيص الاستراتيجي في تحقيقها 19

المطلب الرابع: دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين القرارات ومواجهة التحديات 22

المبحث الثاني: الدراسات السابقة 23

المطلب الأول: الدراسات المحلية 23

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 25

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.....	28
خلاصة:.....	31
الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE	33
تمهيد:	33
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE	
	34
المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة	34
المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.....	39
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي	41
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....	45
المطلب الأول: أداة الدراسة وومجتمع عينة الدراسة	45
المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها	45
المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات	51
خلاصة:.....	56
قائمة المصادر والمراجع:	59

مقدمة:

توطئة:

في ظل تسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، يبرز التشخيص الاستراتيجي كحاجة ملحة للمؤسسات التي تسعى للصمود والتميز في سوق تشتد تنافسيته باستمرار. يعمل هذا التشخيص بمثابة بوصلة إرشادية، ترسم للمؤسسة خريطة طريق واضحة من خلال تحليل شامل لعواملها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية المحيطة (الفرص والتهديدات)، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استباقية تعزز مكانتها التنافسية على المدى الطويل.

تتجه هذه الدراسة لتطبيق هذا المفهوم الحيوي على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)، وهي ركيزة صناعية وطنية في مجال نقل المحروقات تواجه تحديات معقدة تشمل متطلبات السوق المحلي والدولي، وضغوط المنافسة المتزايدة، والحاجة الدائمة للابتكار. ولا تقتصر أهمية الدراسة على استعراض الأدوات النظرية للتشخيص (مثل SWOT و PESTEL)، بل تمتد لتقييم دورها التطبيقي الفعال في تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتعزيز علاقات المؤسسة مع عملائها ومورديها، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز ميزتها التنافسية الشاملة.

إشكالية البحث:

تكمن الإشكالية في التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يساهم التشخيص الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

- "كيف يساهم التشخيص الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لشركة ALFA PIPE من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل العوامل الخارجية؟"
- "ما التحديات التي تواجهها ALFA PIPE في تطبيق التشخيص الاستراتيجي، وكيف يؤثر نقص البيانات ومقاومة التغيير على فعاليته؟"
- "هل يمكن لـ ALFA PIPE تحقيق استدامة الميزة التنافسية عبر الاعتماد الكلي على الأدوات التحليلية دون تطوير الكفاءات البشرية؟"

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: "يسهم التشخيص الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لشركة ALFA PIPE من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل البيئة الخارجية".

الفرضية الثانية: "تواجه ALFA PIPE تحديات في تطبيق التشخيص الاستراتيجي بسبب نقص البيانات ومقاومة التغيير الداخلي، مما يحد من فعاليتها".

الفرضية الثالثة: "تستطيع ALFA PIPE تحقيق استدامة الميزة التنافسية عبر الاعتماد الكلي على الأدوات التحليلية (مثل بوتر أو سلسلة القيمة) دون الحاجة إلى تطوير كفاءات بشرية".

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تجمع بين الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والتطبيق العملي عبر دراسة حالة مؤسسة **ALFA PIPE**، مما يقدم رؤى قابلة للتعميم لمؤسسات أخرى تعمل في بيئات مماثلة. كما تساهم في تعزيز الفهم العلمي لأدوات مثل **SWOT** و **PESTEL**، وتبرز التفاعل بين الكفاءات البشرية والأدوات التحليلية لتحقيق الاستدامة التنافسية.

أهداف البحث:

1. تحليل دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.
2. تقييم تأثير التشخيص الاستراتيجي على تحسين القدرة التنافسية لـ **ALFA PIPE** مقارنة بالمنافسين.
3. تحديد التحديات الهيكلية التي تعيق فعالية التشخيص الاستراتيجي، مثل نقص البيانات ومقاومة التغيير.
4. تقديم توصيات عملية لدمج الأدوات التحليلية مع تطوير الكفاءات البشرية لضمان استدامة الميزة التنافسية.

أسباب اختيار موضوع البحث:

- الرغبة الشخصية

- اثراء المكتبة بالمراجع
- التعريف على دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: التركيز على التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتعزيز التنافسية.
2. الحدود الزمانية: تربص ميداني في المؤسسة محل الدراسة في الفترة الممتدة من 3-04-2025 الى 10-04-2025
3. الحدود المكانية: اقتصار الدراسة على تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

ALFA PIPE

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

تمهيد:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورا محوريا في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات والشركات في بيئة الأعمال المعاصرة، يتمحور التشخيص الاستراتيجي حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص والتحديات واستكشاف نقاط القوة والضعف، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

من جهة أخرى تعد الميزة التنافسية العامل الذي يميز المؤسسة عن منافسيها ويمنحها القدرة على التفوق في السوق. هذه الميزة قد تكون نتيجة لتقديم منتجات أو خدمات فريدة، أو تبني تقنيات حديثة، أو تحقيق كفاءة في العمليات، وغيرها من العوامل التي تساهم في تعزيز المكانة السوقية للمؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته

الفرع الأول: تعريف التشخيص الاستراتيجي

التعريف الأول: يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه عملية تحليل منظمة لعوامل القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. وعلى الإدارة أن تعمل على تحقيق التوافق الأمثل بين هذه العوامل، تعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في صياغة الاستراتيجية، حيث يتم تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل من خلال تقييم قدرات المؤسسة وخصائص المحيط الخارجي، مع مراعاة الإمكانيات المتاحة والقيود المفروضة، ويكم القول بأنه عملية تحليل لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، والسعي لتحقيق التوازن والتكامل بينها¹.

التعريف الثاني: عرف Davies التشخيص الاستراتيجي على أنه "أداة تخطيطية تمكن من النجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص الظروف الداخلية والخارجية، سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف النسبية داخل بيئة المؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية".

ومن هذا التعريف نعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه "العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها بإجراء دراسة تحليلية لوضعها الداخلي والخارجي بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة، لتصحيح الأولى واستغلال الثانية من جهة، ومعرفة الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة من جهة أخرى"².

¹ سعدي نجاح، "تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014، ص03.

² وافية تجاني - قويدر بورقة، "التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية دراسة حالة - مؤسسة صناعية"، المجلد 05، العدد 01، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جوان 2022، ص1381.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

وعليه نستنتج التعريف التالي:

التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحليلية منهجية تقوم المؤسسة من خلالها بتقييم عواملها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)، بهدف تحديد الخيارات الاستراتيجية المثلى التي تحقق التوازن بين إمكانياتها وقيدوها، مع الاستجابة الفعالة لمتغيرات المحيط التنافسي. وهو أداة تخطيطية تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على فهم شامل للواقع الداخلي والخارجي للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي

يلعب التشخيص الاستراتيجي دوراً محورياً في هذا الإطار، حيث يتمثل أهميته في النقاط التالية:

أ- تحديد العناصر الاستراتيجية:

تشمل العناصر الاستراتيجية المؤشرات الرئيسية التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء البنك في المستقبل. يعرف تحليل هذه العناصر بتحليل SWOT، والذي يتم من خلاله الكشف عن نقاط القوة (S) والضعف (W) في البيئة الداخلية، والفرص (O) والتهديدات (T) في البيئة الخارجية. يعد التشخيص الاستراتيجي أداة أساسية لفهم الوضع الحالي للبنك ووضع استراتيجيات فعالة.

ب- التنبؤ بالمستقبل:

يظهر التشخيص الاستراتيجي أهميته في تمكين البنوك من مراقبة التغيرات في المحيط الخارجي والتنبؤ بآثارها الإيجابية أو السلبية. من خلال خبراء متخصصين، يمكن للبنوك اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على استقرارها وتعظيم عوائدها، بالإضافة إلى استباق التهديدات المحتملة قبل تفاقمها.

ج- تحديد العامل الاستراتيجي:

يعمل التشخيص الاستراتيجي على تحديد العامل الحرج الذي يعتبر مفتاحاً لحل المشكلات. في كثير من الأحيان، تكون الأسباب الظاهرة للمشكلات بعيدة عن الأسباب الحقيقية، مما يتطلب تشخيصاً دقيقاً وقدرة تنبؤية لتحديد السبب الجذري واتخاذ الإجراءات المناسبة.

د- تحديد الفارق الاستراتيجي:

أثناء وضع الخطط الاستراتيجية، تحدد البنوك أهدافا مثل تحقيق حصة سوقية أكبر أو زيادة معدلات النمو. ومع ذلك، قد تعيق التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية تحقيق هذه الأهداف. يسهم التشخيص الاستراتيجي في تحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب، مما يساعد البنك على تقليل هذه الفجوة ومواجهة التحديات بشكل فعال.

هـ- تقليل مخاطر عدم قدرة العملاء على السداد:

يلجأ البنك إلى التشخيص الاستراتيجي عند تقييم وضعية المؤسسات قبل منحها القروض، وذلك لتحديد حجم المخاطر المحتملة. يتم ذلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالعميل، بما في ذلك الالتزامات الضريبية والديون غير المسددة. هذه العملية تساعد البنك على تجنب مخاطر الديون المعدومة واتخاذ قرارات دقيقة.

و- تحديد القدرة التنافسية:

تشير القدرة التنافسية للبنك إلى الموارد والقدرات التي يمتلكها، مثل الموارد المالية والتسويقية، وكيفية استخدامها لتحقيق الأهداف المحددة. يسهم التشخيص الاستراتيجي في تحديد الميزة التنافسية للبنك، مما يعزز من قدرته على زيادة الربحية وتحقيق النمو المستدام.

وعليه يعد التشخيص الاستراتيجي أداة حيوية تمكن البنوك من فهم بيئتها الداخلية والخارجية، واستباق التحديات، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتحقيق النجاح والاستقرار في سوق ديناميكي ومتغير³.

³ لمياء نصايبة - فتيحة حمزاوي، "دور التشخيص الاستراتيجي في تسير المخاطر المالية للبنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** وكالة قالة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالة، 2013/2012، ص 34-36.

المطلب الثاني: أدوات التشخيص الاستراتيجي

يجب على البنك الاعتماد على مجموعة من الأدوات التحليلية لتحديد المسار الاستراتيجي الذي سيتخذه. استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي يبعد إدارة البنك عن الاعتماد على التقديرات الشخصية التي قد تقوده إلى قرارات خاطئة وكارثية. ومن بين هذه الأدوات:

أ- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: (BCG)

هو نموذج قدمته المجموعة الاستشارية لمدينة بوسطن الأمريكية، ويعرف بنموذج BCG نسبة إلى الحروف الأولى من اسم المجموعة. (BOSTON CONSULTING GROUP) توفر هذه المصفوفة لرجال الأعمال وسيلة مرئية لاختيار وفحص المركز النسبي لخدماتهم وأسواقهم بناء على الحصة السوقية ومعدل نمو السوق. يساعد هذا النموذج الإدارة على تحقيق التوازن بين خدماتها المختلفة لضمان الأداء الأمثل للبنك.

ب- نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك: (GE)

تعتمد هذه المصفوفة على تقييم درجة جاذبية السوق والقدرة التنافسية، وهي تعديل لنموذج BCG، حيث تهدف إلى التغلب على بعض القيود في النموذج السابق. لا تعتمد مصفوفة جنرال إلكتريك على معدل النمو كمؤشر وحيد لجاذبية السوق، ولا على حصة البنك في السوق.

ج- مصفوفة هوفر: (HOFFER)

تعرف هذه المصفوفة باسم مصفوفة تطور (الخدمة/السوق)، وتتكون من 15 خلية تعكس مراحل تطور الخدمة. تقوم البنوك بوضع أنشطتها (خدماتها) في المكان المناسب داخل الشبكة، مما يعكس تطور الخدمات والأسواق والمركز التنافسي لها. تعتبر هذه المصفوفة أكثر تطوراً وشمولاً من المصفوفات السابقة فيما يتعلق بدورة حياة الخدمة ودرجة تطور السوق.

تساعد مصفوفة هوفر في تحديد موقع البنك الحالي ونوع الاستراتيجية التي يجب اتباعها لتحقيق النمو والاستقرار في السوق⁴.

⁴ لمياء نصايبية - فتحة حمزوي، مرجع سابق، ص 40-45.

المطلب الثالث: التنافسية ودور التشخيص الاستراتيجي في تحقيقها

الفرع الأول: تعريف التنافسية

تعددت التعاريف الخاصة بالتنافسية، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع. وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

العرف الأول: التنافسية بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين لتحقيق أهداف مثل الربحية والنمو والاستقرار والابتكار والتجديد"⁵.

التعريف الثاني: ويوضح أحمد سيد مصطفى أن التنافسية تعني "قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم"⁶.

التعريف الثالث: أما ماك فاتريدج (McFetridge) فيعرف تنافسية المنظمة بأنها "تتحقق عندما تتمكن المنظمة من الحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية والأرباح مع انخفاض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح"⁷.

1. كما يشير السلمي إلى أن التنافسية تشمل "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وجميع الأنشطة الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تقوم بها المنظمات لزيادة حصتها السوقية وتوسيع نطاق وجودها في الأسواق التي تستهدفها"⁸.

هذه التعاريف تعكس جوانب متعددة للتنافسية، بدءاً من القدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح، وصولاً إلى الابتكار وتلبية احتياجات العملاء⁹.

⁵ فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

⁶ أحمد، سيد مصطفى، "التسويق العالمي"، مدخل بناء القدرة التصديرية، شركة ناس للطباعة، مصر، ص121.

⁷ أحمد، باللي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص25.

⁸ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة-مصر، 2001، ص222.

⁹ يالم الياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، المجلد 08، العدد 01، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جوان 2021، ص232-233.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

وكتعريف شامل نقول: أن التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال كفاءة الأداء ورضا العملاء وزيادة الحصة السوقية، مع الحفاظ على الربحية عبر تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، وذلك باستخدام استراتيجيات مبتكرة تشمل كافة الجوانب الإدارية والتشغيلية والتسويقية لضمان التفوق على المنافسين في السوق المستهدف.

الفرع الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق التنافسية

التشخيص الاستراتيجي يعد أداة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف. فيما يلي تفصيل لدور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق التنافسية بناء على العوامل المذكورة:

1. تحسين جودة الموارد وتعظيم عائدها:

يقوم بتحليل الموارد المتاحة (مادية، بشرية، تكنولوجية) وتقييم كفاءتها، ويحدد نقاط الضعف في استخدام الموارد ويقترح تحسينات لتعظيم عوائدها، ويؤدي تحسين جودة الموارد إلى زيادة كفاءة العمليات، مما يعزز القدرة التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بتكلفة أقل.

2. تطوير العمليات باستخدام أساليب إدارية حديثة:

يحدد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، مثل إعادة الهندسة أو إدارة الجودة الشاملة، ويقترح أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء بشكل مستمر، تحسين العمليات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، مما يعزز الميزة التنافسية من خلال الكفاءة التشغيلية.

3. تبني استراتيجيات مناسبة لمواجهة المنافسين:

يحلل البيئة التنافسية ويحدد الاستراتيجيات المناسبة، مثل التحالفات أو التركيز على قطاعات محددة، يساعد في اختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ومن خلال هذا تبني استراتيجيات فعالة يمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين من خلال التمايز أو قيادة التكلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

4. خلق أسواق جديدة والاستثمار فيها:

يكشف التشخيص الاستراتيجي عن الفرص غير المستغلة في السوق ويقترح أسواق جديدة يمكن الدخول إليها، ويحلل المخاطر والفرص المرتبطة بإنشاء أسواق جديدة، وهذا يمكن المؤسسة من تحقيق الأسبقية في الأسواق الجديدة، مما يعزز مركزها التنافسي قبل دخول المنافسين.

5. الاعتماد على جميع طاقات الإدارة لإرضاء العملاء:

يحلل التشخيص الاستراتيجي قدرات الإدارة ويحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويقترح طرقا لتعزيز سرعة وفعالية الوصول إلى الأسواق، وهذا يساعد في تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات العملاء بشكل أسرع وأفضل، مما يعزز الولاء للعلامة التجارية.

6. التنسيق بين الأنشطة والفعاليات:

يحلل التكامل بين مختلف الأنشطة، من تصميم المنتج إلى خدمات ما بعد البيع، ويكشف عن نقاط الضعف في التنسيق ويقترح تحسينات، فيؤدي التنسيق الفعال إلى تحسين تجربة العميل وزيادة رضاه، مما يعزز الميزة التنافسية.

7. ابتكار ميزات تنافسية جديدة:

يحفز الابتكار من خلال تحليل القدرات الحالية وتحديد المجالات التي يمكن تطويرها، ويقترح طرقا لتوظيف الميزات التنافسية الجديدة بشكل فعال، وهذا يساعد في التصدي لقدرات المنافسين من خلال تقديم ميزات فريدة تجذب العملاء.

8. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يقوم بدراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)، ويساعد في وضع الخطط الاستراتيجية بناء على نتائج التحليل، وهذا يوفر فهما شاملا للبيئة التنافسية، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز موقعها التنافسي.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

9. توظيف موارد متميزة وقدرات إدارية فاعلة:

يقوم بتحليل الموارد المتاحة ويحدد تلك التي يمكن توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية، ويقترح تطوير القيادات الإدارية لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية، وهذا يساعد في بناء قدرات إدارية قادرة على الابتكار والتطوير، مما يعزز الميزة التنافسية على جميع المستويات¹⁰.

10. دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين القرارات ومواجهة التحديات:

يلعب التشخيص الاستراتيجي دورا كبيرا في تحسين القرارات ومواجهة التحديات من خلال عدة جوانب:

❖ **تحديد الموقف الاستراتيجي:** يعد التشخيص الاستراتيجي الركيزة الأساسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة. من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، مما يساعد على الوصول إلى عملية الموائمة بينهما وتحديد الموقف بوضوح.

❖ **صياغة البدائل الاستراتيجية:** يساهم التشخيص الاستراتيجي في تحديد وصياغة البدائل الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية. هذه المعلومات تمكن متخذ القرار من تقييم البدائل المختلفة واختيار الأنسب منها وفقا لظروف المؤسسة البيئية والأهداف المرجوة.

❖ **تحسين عملية اتخاذ القرار:** يعزز التشخيص الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. هذا يساعد متخذي القرارات على الوصول إلى قرارات كفء تلبي احتياجات المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها.

❖ **مواجهة التحديات البيئية:** يساعد التشخيص الاستراتيجي المؤسسات على التكيف مع التحديات البيئية من خلال تحليل شامل للبيئة المحيطة. هذا التحليل يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية¹¹.

¹⁰ سبع عائشة، "دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة سليم حدود للتمور - طولقة"، مذكرة مقدمة كجزء

من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، فرع تسير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2017، ص46.

¹¹ قرية معمر، "التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية"، جامعة الأغواط، ص204.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: دراسة سبع عائشة بعنوان:

دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة سليم حدود للتمور - طولقة

هدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة "سليم حدود للتمور" في منطقة طولقة. التشخيص الاستراتيجي يعد أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يمكنها من وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز والتفوق في السوق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها. المنهج الوصفي يستخدم لفهم الظواهر كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث، مما يسمح بتحليل دقيق للوضع الحالي للمؤسسة ودور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز تنافسياتها.

تم طرح الفرضية التالية: "للتشخيص الاستراتيجي دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود للتمور في طولقة." هذه الفرضية تعكس الاعتقاد بأن التحليل الاستراتيجي يساعد المؤسسة على تحديد عوامل النجاح وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

الدراسة الثانية: دراسة دراسة حليلة تحة بعنوان:

أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة

هدفت هذه الدراسة، التي تم إجراؤها على مستوى قطاع الصحة في منطقة ورقلة، إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. شملت عينة الدراسة 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاع الصحة. تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات باستخدام الحزمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، مع الاعتماد على مؤشرات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كان مرتفعاً نسبياً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية في هذه المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عوامل مثل حجم المؤسسة وسنوات عملها.

الدراسة الثالثة: دراسة بوعقل مصطفى-مباركي سميرة-بن سعيد محمد بعنوان:

دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم الاعتماد على استبانة شملت 51 مؤسسة تعمل في ولاية غليزان، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي تميز عينة الدراسة، بالإضافة إلى استكشاف الفرص والتهديدات التي تواجهها.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من حساسية عالية تجاه التقلبات البيئية، ويعزى ذلك إلى ضعف هياكلها التنظيمية، محدودية مصادر التمويل، وافتقارها إلى التفكير الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج أن تعقيدات البيئة الخارجية، مثل اندماج الأسواق، التسارع التكنولوجي، واشتداد حدة المنافسة، تشكل تحديات إضافية لهذه المؤسسات. من هذا المنظور، يلعب التشخيص الاستراتيجي دوراً محورياً في تحديد درجة استجابة المؤسسات، شكل تفاعلها مع البيئة المحيطة، والسلوك الأمثل الذي يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية ووضع تصورات أفضل لأوضاعها المستقبلية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة "Răzvan-Andrei CORBOȘ": بعنوان "The Role Of Competitive Environment Strategic Diagnosis In Raising Cultural Organizations` Competitiveness. Case Study: The National Operetta Theatre Ion Dacian" السنة 2012 :

تستكشف هذه الدراسة التي أعدها رازفان-أندري كوربوس (2012) الدور الحاسم للتشخيص الاستراتيجي للبيئة التنافسية، خاصة في سياق المنظمات الثقافية التي تواجه ضغوطاً متزايدة في السوق. مع تحول المؤسسات الثقافية إلى لاعبين رئيسيين في التنمية الحضرية والسياحة، يصبح فهم بيئتها التنافسية أمراً ضرورياً. تزعم الورقة البحثية أن التشخيص الاستراتيجي يعد خطوة أساسية لهذه المنظمات لتعزيز كفاءتها وفعاليتها في قطاع يزداد تنافسية.

تركز الدراسة على أن التشخيص الاستراتيجي الشامل يمكن المنظمات من تحديد الفرص والتهديدات الرئيسية في بيئتها التشغيلية. ومن خلال تقييم هذه العوامل، يمكن لمؤسسات مثل مسرح الأوبريت الوطني "أيون داتشيان" (كدراسة حالة) تحديد المزايا التنافسية المناسبة. حيث تساهم الاستفادة من هذه المزايا، المستمدة من عملية التشخيص، بشكل مباشر في تعزيز تنافسية وأداء المنظمة ككل.

الدراسة الثانية: دراسة "Yang Pu, Hao Li, Wenjia Hou, Xingchen Pan": بعنوان "The analysis of strategic management decisions and corporate competitiveness based on artificial intelligence" السنة 2025 :

تناول هذه البحث الذي أعده بو وآخرون (2025) قيود طرق صنع القرار الاستراتيجي التقليدية، التي تعتمد غالباً على الحكم الذاتي للإدارة وتواجه صعوبات في تحليل بيانات السوق المعقدة والمتغيرة. لتحسين دقة وكفاءة القرارات الاستراتيجية، خاصة في البيئات التنافسية العالية، تقترح الدراسة نموذجاً هجيناً مبتكراً يجمع بين نماذج المحولات (Transformer) والتعلم المعزز. ويهدف هذا النهج القائم على الذكاء الاصطناعي إلى تقديم أساس أكثر علمية وقائم على البيانات للخيارات الاستراتيجية، متجاوزاً الاعتماد على الخبرة الذاتية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

وتظهر الدراسة أن هذا النموذج القائم على الذكاء الاصطناعي يحسّن بشكل كبير عملية صنع القرار الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تعزيز التنافسية المؤسسية. من خلال تحليل البيانات المعقدة وتقلبات السوق بكفاءة، يتيح النموذج تنبؤات أكثر دقة واستراتيجيات مُحسّنة، مما يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الموقع السوقي وتأثير العلامة التجارية وقدرات الابتكار التكنولوجي. وهذا يسلط الضوء على الإمكانيات الكبيرة للأدوات التحليلية المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي) في إجراء التشخيص الاستراتيجي وتحويل الرؤى إلى إجراءات تعزز الميزة التنافسية للمنظمة وقدرتها على الاستجابة في الأسواق الصعبة.

الدراسة الثالثة:

Gueguen, Gaël. The Environment and Strategic Management: An Empirical Study in the Internet Sector for Small and Medium-sized Enterprises. Doctoral Thesis, University of Toulouse I, France, 2001.

حاولت الدراسة تحديد تأثير البيئة على السلوك الاستراتيجي للمؤسسات، مع التركيز على مدى تأثير البيئة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المتغيرات التالية: نوع الصناعة، المرونة، الاختيار الاستراتيجي، والأداء. وهدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم كيفية تأثير البيئة على الاختيار الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي درجة مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه بيئتها؟

2. هل يختلف تأثير البيئة على الاختيار الاستراتيجي من قطاع إلى آخر؟

- لجمع البيانات اللازمة لاختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث. حيث تم اختيار 162 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاع الإنترنت، و80 مؤسسة في قطاعات أخرى بهدف المقارنة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

- فيما يتعلق بالمرونة: بيئة العمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الإنترنت أكثر تعقيدا واضطرابا مقارنة بقطاعات أخرى.
- فيما يتعلق بتأثير البيئة:
 - فهم المؤسسات لبيئتها الداخلية والخارجية يجعلها أكثر قدرة على السيطرة عليها.
 - قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بناء علاقات مع شركاء من نفس الحجم يجعل بيئتها أكثر اضطرابا.
 - الرؤية الاستراتيجية تعزز مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يعود اختلاف الخصائص البيئية والاستراتيجيات المتاحة والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اختلاف نوع الصناعة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم 1-01: يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المعيار	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الهدف العام	تحليل دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز تنافسية ALFA PIPE.	دراسة تأثير التشخيص/التخطيط الاستراتيجي على التنافسية في قطاعات مختلفة.	التركيز على تحسين القدرة التنافسية عبر التحليل الاستراتيجي.	الدراسة الحالية ركزت على مؤسسة صناعية كبيرة، بينما السابقة على مؤسسات صغيرة أو زراعية.
المنهجية	مقابلات نوعية مع 5 أفراد، تحليل SWOT و PESTEL.	استبيانات كمية (عينة 162-50 مؤسسة)، تحليل إحصائي.	استخدام أدوات تحليلية (مثل SWOT).	الجمع بين التحليل النوعي والكمي في الدراسة الحالية مقابل الاعتماد الكلي على الكمي في السابقة.
العينة	مؤسسة صناعية كبيرة (ALFA PIPE).	مؤسسات صغيرة/متوسطة (زراعية، صحية، إنترنت).	التركيز على التحديات الهيكلية.	اختلاف السياق (صناعة ثقيلة vs. قطاعات خدماتية/زراعية).
الأدوات	SWOT، PESTEL، سلسلة القيمة.	استبيانات، نماذج تحليل التكلفة، تحليل بيئي.	استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي.	إدخال أدوات جديدة مثل لوحات القيادة في الدراسة الحالية.
التحديات	نقص البيانات، مقاومة التغيير، محدودية الموارد.	ضعف الهياكل التنظيمية، التغيرات التكنولوجية.	الإشارة إلى تحديات بيئية وتنظيمية.	التركيز على تحديات فريدة في الاقتصادات النامية (مثل بيروقراطية الدولة).
النتائج الرئيسية	ضرورة دمج الأدوات التحليلية مع الكفاءات البشرية.	وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية.	التأكيد على أهمية التحليل الاستراتيجي.	إبراز دور العنصر البشري كعامل حاسم في الاستدامة.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية

السياق البحثي: بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مثل الزراعة (دراسة سبع عائشة، 2017) أو الصحة (دراسة حليلة تحة، 2016)، انفردت الدراسة الحالية بتحليل قطاع صناعي ثقيل (صناعة الأنابيب الحلزونية لنقل المحروقات)، الذي يتميز بتشابك علاقاته مع السياسات الحكومية وتعقيد سلسلة التوريد. هذا السياق الفريد فرض تحديات إضافية، مثل الاعتماد على استيراد المواد الخام من دول كألمانيا، وهو بعد غائب في الدراسات السابقة.

1. **تصميم العينة:** اعتمدت الدراسات السابقة على عينات واسعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مثل 50 مؤسسة في دراسة حليلة تحة)، بينما اقتصرت الدراسة الحالية على مؤسسة واحدة كبيرة الحجم (ALFA PIPE)، مما سمح بتحليل متعمق للعمليات الداخلية، لكنه حدد إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع.

2. **المنهجية:** تميزت الدراسة الحالية بدمجها بين المنهجين النوعي (مقابلات مع المسؤولين) والكمي (تحليل البيانات الإنتاجية)، بينما اعتمدت الدراسات السابقة – مثل دراسة إبراهيم محمود (2010) – بشكل أحادي على التحليل الكمي عبر استبيانات موحدة. هذا التكامل المنهجي أتاح رؤية شاملة لتأثير التشخيص الاستراتيجي على القرارات اليومية والاستثمارات طويلة المدى.

3. **الإسهام النظري:** قدمت الدراسة الحالية إطاراً متكاملًا يربط بين الأدوات التحليلية (SWOT وسلسلة القيمة) وتطوير الكفاءات البشرية، مثل تدريب العمال على استخدام أنظمة ERP. هذه الإضافة تجاوزت النظرة التقليدية في الأدبيات السابقة – مثل دراسة الظاهر (2009) – التي ركزت على الأدوات دون ربطها بالعنصر البشري، مما يسلط الضوء على ضرورة تبني رؤية شمولية لتحقيق الاستفادة التنافسية في القطاعات الحيوية.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الاستفادة المنهجية: الاستفادة من تصميم استبيانات الدراسات السابقة (مثل دراسة حليلة نخة 2016) في تطوير أدوات المقابلة، وتبني نموذج تحليل التكلفة الاستراتيجية من دراسة إبراهيم محمود (2010) لتحسين كفاءة العمليات في ALFA PIPE.
2. الاستفادة النظرية: بناء على دراسة (Gueguen 2001)، تم تحليل تأثير البيئة الخارجية (مثل السياسات الحكومية) على استراتيجيات ALFA PIPE، واستخدام إطار عمل "الإدارة الاستراتيجية" للظاهر (2009) لفهم مراحل تطبيق التشخيص الاستراتيجي.
3. تجنب الثغرات: تجاوز محدودية الدراسات السابقة التي تجاهلت العنصر البشري (مثل دراسة سبع عائشة 2017) عبر إبراز دور الكفاءات البشرية في نجاح التشخيص.

ما يميز الدراسة الحالية:

1. التركيز على التكامل بين العناصر: جمعت بين الأدوات التحليلية مثل SWOT و PESTEL وتطوير الكفاءات البشرية، وهو نهج مبتكر لم تطرقه الدراسات السابقة بشكل واضح.
2. السياق الفريد: تناولت تحديات المؤسسات الكبيرة في الاقتصادات النامية، مثل بيروقراطية الدولة وصعوبة الحصول على البيانات، مما يقدم رؤى قابلة للتطبيق في سياقات مماثلة.
3. التوصيات العملية: قدمت حلولاً تكاملية مثل تبني أنظمة ERP لجمع البيانات، وتصميم برامج تدريبية لمواجهة مقاومة التغيير، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي اقتصر على التحليل النظري.
4. الاستدامة التنافسية: أكدت على أن الاستدامة لا تتحقق بالأدوات وحدها، بل عبر تفاعلها مع الكفاءات البشرية، مما يضيف بعداً جديداً لأدبيات التشخيص الاستراتيجي.

خلاصة:

تناول الفصل الأول مفهومي التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية كركيزتين أساسيتين لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة. يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية شاملة للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام أدوات مثل SWOT وPESTEL، والتي تمكن المؤسسات من تحديد الموارد والقدرات، وصياغة استراتيجيات فعالة، ومواجهة التحديات التنافسية. تبرز أهميته في تحسين جودة القرارات، وتقليل المخاطر، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات السوق.

أما الميزة التنافسية، فهي العامل الذي يحدد تفوق المؤسسة عبر تقديم قيمة فريدة للعملاء، سواء من خلال الابتكار، أو الكفاءة التشغيلية، أو التميز في الخدمات. وقد أكدت الدراسات السابقة (المحلية والأجنبية) على دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز هذه الميزة، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحسين العمليات، وخلق شراكات استراتيجية، وتبني التقنيات الحديثة. ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على المؤسسات الصناعية الكبيرة في الاقتصادات النامية، وإبرازها للتكامل بين الأدوات التحليلية وتطوير الكفاءات البشرية كعامل حاسم لضمان الاستدامة التنافسية، وهو ما يضيف بعداً جديداً للأدبيات السابقة التي ركزت على الجوانب التحليلية بمعزل عن العنصر البشري.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية
المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
الحلزونية ALFA PIPE

الفصل الثاني: الدور الذي يؤديه التشخيص الاستراتيجي في القيام تعزيز قدرة تنافسية

المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

ALFA PIPE

تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في البيئة التنافسية المعاصرة، يبرز التشخيص الاستراتيجي كأداة حيوية لتحليل الوضع الداخلي والخارجي، وتمكين المؤسسات من تعزيز قدراتها التنافسية. تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية **ALFA PIPE** نموذجا بارزا في هذا الإطار، حيث تعد ركيزة أساسية في قطاع صناعة الأنابيب الناقلة للغاز والمحروقات، وتسعى جاهدة للحفاظ على مكانتها الرائدة محليا وإقليميا. تمثل هذه الدراسة حالة تطبيقية لاستكشاف دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنافسي، من خلال تحليل واقع المؤسسة وتقييم تأثير الأدوات الاستراتيجية على قراراتها.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يجمع بين الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والواقع العملي للمؤسسة، حيث يسلط الضوء على كيفية توظيف أدوات مثل **SWOT** و **PESTEL** لتحديد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص، والتغلب على التهديدات. كما تبرز الدراسة التحديات الهيكلية التي تواجهها **ALFA PIPE**، مثل نقص البيانات ومقاومة التغيير، والتي تعكس إشكاليات مشتركة بين العديد من المؤسسات في الاقتصادات النامية. من خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى قابلة للتعميم، تساهم في تعزيز الفهم العلمي للتشخيص الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الاستدامة التنافسية.

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

ALFA PIPE

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخاق، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALEA PIPE*:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

كما تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي:

- ✓ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- ✓ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- ✓ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصتا في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:
- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT*.
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON*.
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS*.
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR*.
- ✓ وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعريج - *TMIA*.
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH*، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

■ مديرية غرداية *PIPE GAZ*

■ مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*

■ مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

■ في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م

■ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

■ في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

○ وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

○ وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

■ وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البولي تيلان.

■ وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها

أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

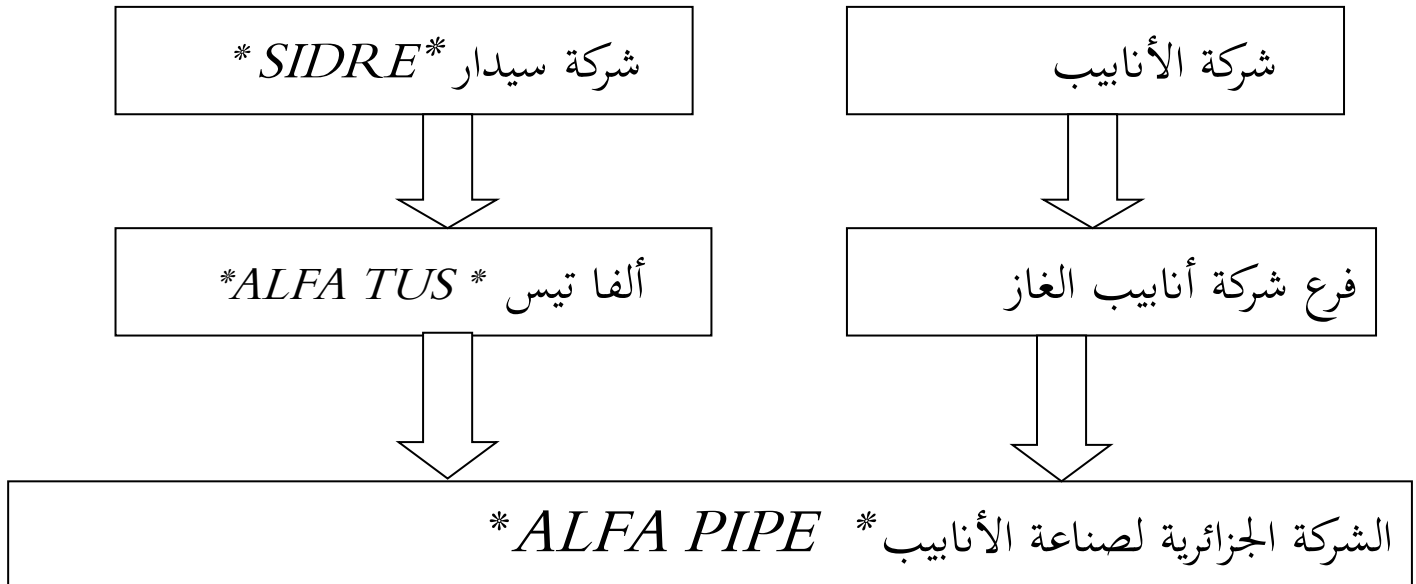
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

- وفي سنة 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * *PIPE GAZ* * مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب * *GROOP ANABIB* *
 - في 20 جافني 2001 م: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*
 - في 15 أوت 2003 م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
 - في سنة 2006: فكرت المؤسسة * *PIPE GAZ* * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية * *ALFA TUS* * لزيادة رأس مالها.
 - في سنة 2007 م: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:
- الشكل التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

الشكل رقم 2-01:



وتعتبر وحدة أنابيب الغاز *ALFA PIPE* بغداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

✓ ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

✓ ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البولي تيلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

✓ ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقاتها الكاملة عن طريق 04 منوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام منوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوونا طراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الوراشت المهندسين الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أمينا.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الأيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية:

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- ❖ تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة).

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

❖ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * *ALFA PIPE* * (انظر الملحق رقم 1).

التطرق لمختلف المديرات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي:

الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

❖ مساعدو المدير العام:

✓ مساعد المدير العام للأمن:

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديرية المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقررات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:

وهو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.

✓ مساعد المدير العام للمراجعة:

المديرية:

1. المديرية الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج والتغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

مديرية الموارد البشرية. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين التأهل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دوراتهم والغيابات و..... الخ. وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية:

❖ دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي

تواجههم كما تقول بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

❖ دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال

من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.

❖ دائرة الاعلام الالي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول

ووثائق إدارية وما شابه.

2. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير

سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات وتضم هذه المديرية:

❖ دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي

جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.

3. مديرية المالية: تعد من المديريات الرئيسية وذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات

الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:

❖ دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها

المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها

❖ دائرة الخزينة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة ونعمل على حفظ

التوازن المالي لها

4. المديرية التجارية: وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على

الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على

العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة الى الاهتمام

بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم

دائرتين هما:

❖ دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد

وحتى خروجه من المؤسسة.

❖ دائرة التسويق: تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ إن عملها يتركز على عرض

وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق

كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة الى هذا فإن

مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج

النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: أداة الدراسة ومجتمع عينة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في المقابلة التي هي أداة بحثية تستخدم لجمع المعلومات أو البيانات من خلال التفاعل المباشر بين الباحث (أو المحاور) والشخص الذي يتم مقابلته (المستجيب). تتم عادة عبر طرح أسئلة محددة بهدف الحصول على إجابات تفصيلية أو آراء حول موضوع معين. تستخدم المقابلات في مجالات متعددة مثل الأبحاث العلمية، والتوظيف، والصحافة، والدراسات الاجتماعية.

وتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية * ALFA PIPE، وتمثلت العينة في عينة عشوائية متمثلة في 5 عمال من داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها

الجدول 2-01: تحليل إجابات العمال على المقابلات

السؤال	الإجابة الرئيسية	التحليل
تأثير التشخيص على التنافسية	تحسين العروض وتقليل "التكاليف"	لتحقيق الكفاءة SWOT استخدام تحليل التشغيلية.
التحديات	نقص البيانات ومقاومة "التغيير"	.تحتاج لتعزيز البنية التحتية المعلوماتية
العوامل الخارجية	التغيرات التكنولوجية "السريعة"	.ضرورة تبني الابتكار لمواكبة المنافسين

المصدر: من اعداد الطالبتين

■ أجوبة السؤال 1: ما مدى أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة؟

- 1- إجراء تحليل SWOT شامل.
 - 2- براءة جودة تقليل تكاليف الجودة التجارية.
 - 3- فهم العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي.
 - 4- تحديد الموارد المتاحة وكيفية استغلالها.
 - 5- الكشف عن الثغرات التشغيلية والنظامية.
- من خلال تحليل إجابات الموظفين في المقابلة، يتضح أن التشخيص الاستراتيجي يلعب دورا محوريا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف الداخلية باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT، حيث أظهرت الإجابات تركيزا واضحا على أهمية تحسين العمليات التشغيلية وتخفيض تكاليف الجودة، كما برز الاهتمام بإدارة الموارد المتاحة بكفاءة وكشف الثغرات النظامية، مما يعكس وعيا بأهمية التقييم الشامل والمستمر للعوامل الداخلية لضمان التكيف مع التحديات السوقية وتعزيز الميزة التنافسية، مع الإشارة إلى أن بعض الإجابات كانت تحتاج لمزيد من التفصيل في ربط النتائج بخطة عمل عملية.

■ أجوبة السؤال 2: كيف يؤثر التشخيص الاستراتيجي على القدرة التنافسية لشركة ALFA PIPE مقارنة بالمنافسين؟

يؤثر من خلال:

- 1- تحسين قدرة التنافسية في العروض المقدمة.
- 2- تحسين المعدات وتقوية السياسة.
- 3- مراسلات إلى وزارة الطاقة.
- 4- تحسين إدارة العلاقات مع الموردين والعملاء.
- 5- تقليل المخاطر التعاقدية.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

من خلال تحليل إجابات العاملين في شركة ALFA PIPE، يتضح أن التشخيص الاستراتيجي يسهم بشكل فاعل في تعزيز الموقع التنافسي للشركة مقارنة بمنافسيها عبر عدة محاور رئيسية. حيث أشارت النتائج إلى أن عملية التشخيص تساهم في تحسين القدرة التنافسية للعروض المقدمة من خلال تحليل دقيق لمتطلبات السوق، كما تؤدي إلى تطوير المعدات وتعزيز السياسات الداخلية مما يرفع كفاءة العمليات. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التشخيص في تحسين التواصل مع الجهات الحكومية مثل وزارة الطاقة، ويسهم في تعزيز إدارة العلاقات مع الموردين والعملاء عبر فهم أفضل لاحتياجاتهم. كما أن تحديد نقاط الضعف والمخاطر المحتملة يمكن الشركة من تقليل المخاطر التعاقدية بشكل استباقي، مما يعزز موثوقيتها وقدرتها على المنافسة في السوق.

■ أجوبة السؤال 3: ما الأدوات والأساليب المستخدمة في التشخيص الاستراتيجي داخل المؤسسة؟

أهم الأدوات:

1- تحليل PESTEL للعوامل الخارجية.

2- نموذج بوتر للقوى 5.

3- تحليل سلسلة القيمة.

4- لوحات القيادة والمؤشرات الأدائية.

5- تحليل المشهد التنافسي.

من خلال تحليل إجابات المسؤولين في المؤسسة، يتضح أن عملية التشخيص الاستراتيجي تعتمد على مجموعة متكاملة من الأدوات والأساليب التحليلية المتقدمة. حيث يتم استخدام تحليل PESTEL لتقييم العوامل الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية المؤثرة، بينما يساهم نموذج بوتر للقوى الخمس في فهم ديناميكيات التنافس الصناعي. كما يبرز تحليل سلسلة القيمة كأداة أساسية لتحديد الأنشطة الرئيسية التي تخلق القيمة للمؤسسة، إلى جانب الاعتماد على لوحات القيادة والمؤشرات الأدائية لرصد وتقييم الأداء بشكل مستمر. وأخيرا، يلعب تحليل المشهد التنافسي دورا محوريا في فهم مواقع المنافسين واستراتيجياتهم، مما يمكن المؤسسة من صياغة خطط استباقية لتعزيز ميزتها التنافسية.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

■ أجوبة السؤال 4: ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه ALFA PIPE في تطبيق التشخيص الاستراتيجي؟

■

أبرز التحديات:

- 1- نقص البيانات الداعمة للقرارات.
 - 2- التغيرات السريعة في البيئة التنافسية.
 - 3- صعوبة مواءمة الاستراتيجية مع العمليات اليومية.
 - 4- مقاومة التغيير داخل المؤسسة.
 - 5- محدودية الموارد المخصصة للتخطيط الاستراتيجي.
- من خلال تحليل آراء الخبراء في شركة ALFA PIPE، يتضح أن عملية تطبيق التشخيص الاستراتيجي تواجه عدة تحديات جوهرية تعيق فعاليتها. حيث يشكل نقص البيانات الدقيقة والمحدثة عائقا رئيسيا أمام اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، بينما تؤثر التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة التنافسية على دقة التحليلات الاستراتيجية. كما تبرز صعوبة واضحة في التوفيق بين المتطلبات الاستراتيجية طويلة المدى والعمليات التشغيلية اليومية، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل بعض الأقسام والإدارات داخل الهيكل التنظيمي. ويضاف إلى هذه التحديات محدودية الموارد المالية والبشرية المخصصة لأنشطة التخطيط الاستراتيجي، مما يقيد قدرة المؤسسة على تنفيذ عمليات التشخيص بشكل شامل وفعال.

■ أجوبة السؤال 5: كيف يمكن تحسين عمليات التشخيص الاستراتيجي لضمان استدامة الميزة التنافسية؟

من خلال:

- 1- تطوير الكفاءات الأساسية المميزة.
- 2- إدارة معرفة ونقل الخبرات.
- 3- بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد.
- 4- الاستثمار في الابتكار وتحسين العمليات.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

من خلال تحليل الإجابات المقدمة من قيادات ALFA PIPE، يمكن تحديد مسار تحسين عمليات التشخيص الاستراتيجي لضمان استدامة الميزة التنافسية عبر عدة محاور استراتيجية. حيث يشكل تطوير الكفاءات الأساسية المميّزة حجر الزاوية في تعزيز القدرات التنافسية الفريدة للمؤسسة، بينما تكتسب إدارة المعرفة ونقل الخبرات أهمية خاصة في الحفاظ على المزايا التنظيمية عبر الأجيال الوظيفية المتعاقبة. كما يظهر بناء الشراكات الاستراتيجية طويلة الأمد كآلية فعالة لتعزيز القدرات التكاملية وضمان استقرار سلسلة التوريد. ويزر الاستثمار في الابتكار وتحسين العمليات كعامل حاسم في الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث يمكن المؤسسة من التكيف مع المتطلبات الجديدة والاستجابة للتحديات الناشئة بفعالية وكفاءة.

■ أجوبة السؤال 6: ما مدى تأثير العوامل الخارجية (مثل الاقتصاد، التكنولوجيا، التشريعات) على نتائج التشخيص الاستراتيجي؟

- 1- التقلبات الاقتصادية وتأثيرها على التكاليف الضريبية.
 - 2- التغيرات التشريعية والتنظيمية وفترة الكوفيد.
 - 3- التطور التكنولوجي وضرورة التكيف معه.
 - 4- التغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم.
- من خلال تحليل آراء الخبراء في ALFA PIPE، يتضح أن العوامل الخارجية تؤثر بشكل جوهري على دقة وفعالية نتائج التشخيص الاستراتيجي. حيث تبرز التقلبات الاقتصادية كعامل حاسم يؤثر بشكل مباشر على هيكل التكاليف والضغط الضريبية، مما يستدعي مراجعة دورية للاستراتيجيات المالية. كما تلعب التغيرات التشريعية والتنظيمية - خاصة خلال فترة جائحة كوفيد - دورا محوريا في إعادة صياغة الأولويات الاستراتيجية وخطط العمل. ويظهر التطور التكنولوجي السريع كتحد رئيسي يتطلب تكيفا مستمرا للحفاظ على الميزة التنافسية، بينما تؤثر التحولات في تفضيلات وسلوكيات العملاء بشكل عميق على تصميم العروض والخدمات، مما يجعل عملية المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية عنصرا لا غنى عنه في ضمان صحة ودقة التشخيص الاستراتيجي.

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

■ أجوبة السؤال 7: كيف تساهم نتائج التشخيص الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة؟

- 1- الإدارة العليا تتدخل في تحسين نقاط الضعف.
 - 2- التنبؤ بالسيناريوهات المحتملة.
 - 3- تقليل درجة المخاطرة في القرارات.
 - 4- توفير رؤية واضحة للمستقبل وتحديد أولويات الاستثمار.
- يتضح من خلال تحليل الممارسات الإدارية في المؤسسة أن نتائج التشخيص الاستراتيجي تلعب دورا محوريا في دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. حيث تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها التشخيص، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما توفر هذه النتائج أساسا علميا للتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية المحتملة، مما يمكن القيادات من اتخاذ قرارات أكثر استباقية. وتسهم البيانات المستخلصة من التشخيص في تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية عبر توفير تحليلات دقيقة. والأهم من ذلك، أن التشخيص الاستراتيجي يقدم رؤية واضحة وموثوقة للمستقبل، مما يمكن المؤسسة من تحديد أولوياتها الاستثمارية وتخصيص الموارد بشكل أمثل لتحقيق أهدافها الطموحة.

■ أجوبة السؤال 8: ما الدروس المستفادة من تجربة ALFA PIPE في التشخيص الاستراتيجي، وكيف يمكن تطبيقها في مؤسسات أخرى؟

- 1- أهمية المرونة في تنفيذ الاستراتيجيات.
 - 2- ضرورة مشاركة جميع المستويات التنظيمية.
 - 3- قيمة المراجعة والتقييم الدوري.
 - 4- أهمية الربط بين الاستراتيجية والأداء
- من خلال تحليل تجربة ALFA PIPE في مجال التشخيص الاستراتيجي، تبرز عدة دروس جوهرية قابلة للتطبيق في المؤسسات الأخرى. أولا، تؤكد التجربة على الحاجة الماسة للمرونة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجيات، حيث تمكنت الشركة من التكيف السريع مع المتغيرات السوقية. ثانيا، أظهرت التجربة أن مشاركة جميع المستويات

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

التنظيمية - من الإدارة العليا إلى الموظفين التنفيذيين - تشكل عاملا حاسما في نجاح عملية التشخيص. ثالثا، برزت قيمة عمليات المراجعة والتقييم الدوري كآلية فعالة لضمان استمرارية التحسين الاستراتيجي. وأخيرا، أكدت التجربة على الأهمية الاستثنائية للربط الوثيق بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التشغيلي، مما يمكن المؤسسات من تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. هذه الدروس تشكل إطارا مرجعيا قابلا للتكيف مع مختلف المؤسسات التي تسعى لتحسين عملياتها الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: "يسهم التشخيص الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لشركة ALFA PIPE من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل البيئة الخارجية".

الفرضية محققة

ومن بين الأدلة داعمة من البيانات:

• من السؤال 1:

- أشار الموظفون إلى استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة (مثل تحسين العمليات الداخلية) والضعف (مثل الثغرات النظامية).
- تم ذكر فهم الهيكل التنظيمي وتحديد الموارد المتاحة كأساس لتحقيق الكفاءة التشغيلية.

• من السؤال 2:

- ربط العاملون بين التشخيص الاستراتيجي وتحسين العروض التنافسية، مما يدل على تأثير التحليل الداخلي (مثل تقليل تكاليف الجودة) والخارجي (مثل دراسة متطلبات السوق).
- تم توضيح كيف أدى التشخيص إلى تعزيز العلاقات مع الموردين والعملاء عبر فهم احتياجاتهم، وهو ما يتوافق مع نموذج سلسلة القيمة.

○

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

• من السؤال 6:

○ أظهرت الإجابات وعيا بتأثير العوامل الخارجية (مثل التغيرات التشريعية أثناء كوفيد) على

القرارات الاستراتيجية، مما يعكس استخدام أدوات مثل **PESTEL**.

كما تتوافق هذه الفرضية مع نظرية تحليل الموارد والقدرات (**Resource-Base Vie**) التي تؤكد أن الميزة التنافسية تنبع من الموارد الداخلية الفريدة، وكذلك تدعمها نظرية مايكل بوتر حول القوى التنافسية، حيث يساعد تحليل البيئة الخارجية في تحديد التهديدات والفرص.

وكذا التطبيق في ALFA PIPE :

○ نجحت الشركة في تحويل النتائج التحليلية إلى إجراءات ملموسة، مثل:

▪ تطوير المعدات (استغلال نقاط القوة).

▪ تقليل المخاطر التعاقدية (معالجة نقاط الضعف).

○ يعكس هذا التكامل بين التحليل الداخلي والخارجي نموذج التحليل الاستراتيجي

المتكامل (الذي يجمع بين SWOT و PESTEL).

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

الفرضية الثانية: "تواجه ALFA PIPE تحديات في تطبيق التشخيص الاستراتيجي بسبب نقص البيانات ومقاومة التغيير الداخلي، مما يحد من فعاليتها".

الفرضية محققة

ومن بين الأدلة داعمة من البيانات:

• من السؤال 4:

- أشار الخبراء إلى نقص البيانات الداعمة للقرارات، مما يعيق دقة التشخيص.
- تم ذكر مقاومة التغيير كعائق رئيسي، خاصة في الأقسام ذات الثقافة التقليدية.

• من السؤال 5:

- تم الربط بين محدودية الموارد المخصصة للتخطيط وصعوبة تنفيذ الاستراتيجيات طويلة المدى.

• من السؤال 8:

- أظهرت الدروس المستفادة ضرورة المرونة في التنفيذ، مما يؤكد أن التحديات الهيكلية (مثل عدم المواءمة بين الاستراتيجية والعمليات اليومية) لا تزال قائمة.

كما تتوافق هذه الفرضية مع مفهوم الفجوة الاستراتيجية (Stratégique Gap) التي تنشأ عندما تفشل المؤسسة في ترجمة التحليلات إلى أفعال بسبب معوقات تنظيمية، وكذلك تدعمها أبحاث كوتن وستريبك حول مقاومة التغيير في المنظمات ذات الهياكل الجامدة.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

وكذا التطبيق في ALFA PIPE : تشير التحديات إلى :

- ضعف البنية التحتية المعلوماتية (غياب أنظمة جمع البيانات الحديثة).
- ثقافة تنظيمية غير داعمة لتبني التغيير الاستراتيجي.

أي يتطلب التغلب على هذه التحديات تبني إدارة التغيير الاستراتيجي (Stratégique Change Management) لتعزيز قبول العاملين.

الفرضية الثالثة: "تستطيع ALFA PIPE تحقيق استدامة الميزة التنافسية عبر الاعتماد الكلي على الأدوات التحليلية (مثل بوتر أو سلسلة القيمة) دون الحاجة إلى تطوير كفاءات بشرية".

ومن بين الأدلة الناقضة من البيانات:

• من السؤال 5:

○ أشارت القيادات إلى ضرورة إدارة المعرفة ونقل الخبرات، مما يؤكد أن الكفاءات البشرية عنصر جوهري في الاستدامة.

○ تم ذكر الاستثمار في الابتكار، وهو يعتمد بشكل أساسي على المهارات الإبداعية للعاملين.

• من السؤال 8:

○ تم التأكيد على مشاركة جميع المستويات التنظيمية كشرط لنجاح التشخيص، وهو ما يتطلب وعيا استراتيجيا لدى الموظفين.

• من السؤال 3:

○ رغم استخدام أدوات مثل بوتر للقوى الخمس، لم تنسب النتائج إليها وحدها، بل إلى تكاملها مع عوامل أخرى (مثل تحسين العمليات).

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

تناقض هذه الفرضية نظرية رأس المال البشري (Humann Capital Théorie) التي ترى أن المهارات والكفاءات هي أساس التفوق التنافسي، وكذلك يتعارض مع مفهوم القدرات الديناميكية (Dynamics Comptabilities) الذي يشدد على ضرورة تطوير الموارد البشرية للتكيف مع التغييرات.

وكذا التطبيق في ALFA PIPE : وأن البيانات تثبت أن الأدوات التحليلية وحدها غير كافية، لأن:

❖ نجاح تحليل المشهد التنافسي يتطلب مهارات في تفسير البيانات.

❖ بناء الشراكات الاستراتيجية (المذكورة في السؤال 5) يعتمد على الكفاءات التفاوضية للفرق.

حتى أدوات مثل لوحات القيادة تحتاج إلى كوادرات قادرة على تحليل المؤشرات واتخاذ قرارات مستنيرة.

الفصل الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز قدرة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

خلاصة:

أظهر الفصل الثاني أن التشخيص الاستراتيجي يعد ركيزة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE، حيث ساهم استخدام أدوات مثل SWOT وPESTEL في تحديد نقاط القوة الداخلية (كفاءة العمليات، إدارة الموارد) والضعف (الثغرات التشغيلية)، وتحليل التهديدات الخارجية (التغيرات التشريعية، التقلبات الاقتصادية). أدى ذلك إلى تحسين العروض التنافسية، وتقليل المخاطر، وتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين، مما يعكس توافقا مع النظريات الاستراتيجية الكلاسيكية كنموذج الموارد والقدرات.

مع ذلك، واجهت المؤسسة تحديات جوهرية كنقص البيانات ومقاومة التغيير، والتي قللت من فعالية التشخيص، وأكدت على ضرورة دمج الكفاءات البشرية (كالتدريب وإدارة المعرفة) مع الأدوات التحليلية لتحقيق استدامة الميزة التنافسية. تقدم هذه التجربة دروسا قابلة للتعميم، أهمها: أهمية المرونة التنظيمية، وضرورة تعزيز البنية التحتية المعلوماتية، وتبني ثقافة مؤسسية داعمة للتكيف مع التحديات الديناميكية في البيئة التنافسية.

خاتمة عامة:

في ختام هذه الدراسة، التي استهدفت تحليل دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مع التركيز على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)، يمكن استخلاص جملة من النتائج والتوصيات التي تسهم في إثراء الفهم النظري والتطبيقي لهذا المجال. فقد أكدت الدراسة أن التشخيص الاستراتيجي ليس مجرد أداة تحليلية، بل هو ركيزة أساسية لصناعة القرارات الاستباقية في بيئة الأعمال الديناميكية، خاصة في القطاعات الحيوية كصناعة الأنابيب التي تعد عمادا لاقتصادات تعتمد على الموارد الطبيعية.

ومن أبرز النتائج:

- **دور التشخيص الاستراتيجي الفعال:** أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى، حيث ساهم تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) عبر أدوات مثل SWOT و PESTEL في تعزيز كفاءة ALFA PIPE، سواء عبر تحسين العمليات التشغيلية أو تعزيز العلاقات مع الموردين والعملاء. كما كشف التشخيص عن إمكانية توظيف الموارد المادية والبشرية بشكل أمثل لمواجهة المنافسة.
- **التحديات الهيكلية:** تحققت الفرضية الثانية، حيث واجهت المؤسسة عوائق جوهرية مثل نقص البيانات الداعمة للقرارات، ومقاومة التغيير التنظيمي، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، مما قلل من فاعلية التحليلات الاستراتيجية. هذه التحديات تعكس إشكاليات مشتركة في المؤسسات بالاقتصادات النامية، ما يستدعي حلولاً تكاملية.
- **الحدود النظرية للأدوات التحليلية:** دحضت الدراسة الفرضية الثالثة، حيث تبين أن الاعتماد الكلي على الأدوات التحليلية (كـ بوتر أو سلسلة القيمة) دون تطوير الكفاءات البشرية يضعف استدامة الميزة التنافسية. فنجاح التشخيص يعتمد على التفاعل بين التحليل الكمي والمهارات الإدارية في تفسير البيانات وقيادة التغيير.

ومن بين التوصيات العملية:

- تعزيز البنية التحتية المعلوماتية: تبني أنظمة إدارة البيانات الحديثة) كأنظمة ERP لجمع المعلومات الداعمة للقرارات بشكل فوري ودقيق.
 - بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير: تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير الوعي الاستراتيجي لدى العاملين، وتخفيف مقاومة التغيير عبر إشراكهم في صناعة القرارات.
 - دمج الأدوات التحليلية مع الكفاءات البشرية: الربط بين نتائج تحليل SWOT وسلسلة القيمة وبين خطط تطوير الموارد البشرية، كبرامج إدارة المعرفة والابتكار.
 - تعزيز الشراكات الاستراتيجية: التوسع في التعاون مع المؤسسات البحثية والموردين الدوليين لمواكبة التطورات التكنولوجية في صناعة الأنابيب.
- ختاماً تؤكد هذه الدراسة أن التشخيص الاستراتيجي ليس رفاهية أكاديمية، بل ضرورة وجودية للمؤسسات في ظل تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. فالقدرة على تحويل التحديات إلى فرص، والموارد إلى مزايا تنافسية، تظل العامل الحاسم في صناعة مستقبل مستدام للمؤسسات الوطنية.

قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

- ❖ أحمد، سيد مصطفى، "التسويق العالمي"، مدخل بناء القدرة التصديرية، شركة ناس للطباعة، مصر.
- ❖ علي، السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة- مصر، 2001.
- ❖ فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

ب- المقالات:

- ❖ وافية تجاني - قويدر بورقة، "التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية دراسة حالة - مؤسسة صناعية"، المجلد 05، العدد 01، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جوان 2022.
- ❖ يلم الياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، المجلد 08، العدد 01، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جوان 2021.

ج- المذكرات والأطروحات:

- ❖ أحمد، باللي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- ❖ سبع عائشة، "دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة سليم حدود للتمور - طولقة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2017.
- ❖ سعدي نجاح، "تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014.
- ❖ لمياء نصايبية - فتيحة حمزاوي، "دور التشخيص الاستراتيجي في تسيير المخاطر المالية للبنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم

قائمة المصادر والمراجع:

التسيير، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، 2013/2012.

❖ قرية معمر، "التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية"، جامعة الأغواط.