



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
Université Mohamed Khider-Biskra



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
قسم علوم التسيير  
Département des Sciences de Gestion

## الموضوع

إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية  
و الاندماج في الاقتصاد التنافسي  
دراسة حالة الجزائر

أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم  
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:  
أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة

إعداد الطالبة:  
حنان جودي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د/ عبد الحميد غوفي
جامعة بسكرة	مقررا	أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة
جامعة بسكرة	متحنا	أ.د/ مفيدة يحيياوي
جامعة باتنة	متحنا	أ.د/ كمال عايشي
جامعة باتنة	متحنا	أ.د/ عمار زيتوني
جامعة باتنة	متحنا	د/ رشيد عدوان

الموسم الجامعي 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَتْلَعْهُ الْمُنَافِقُ وَالْمُنَافِقَاتُ  
الَّذِينَ كَفَرُوا بِاللَّهِ وَرَوَّعُوا  
عَنْ حُرْمَةِ اللَّهِ فَاسْتَفْتَاهُ فِيهَا  
مَنْ يَسْتَفْتِيهِمْ فَعَقَّبَهُ اللَّهُ  
بِالْعَذَابِ الْعَظِيمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# شكر

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ويسرت لنا من  
يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم .....  
ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين.....

أتوجه بجزيل شكري إلى الأستاذ الدكتور بن بريكة عبد الوهاب الذي أشرف على هذه  
المذكرة، و ساهم بملاحظاته و إرشاداته التي أفادتني في إتمامها.

و أتقدم بشكري إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

كما أتوجه بشكري إلى السيد عثمانى عز الدين المدير الجهوي للوكالة الوطنية  
لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - سطيف

و أتوجه بشكري إلى السيد داهان سفيان مدير الصناعة و المناجم لولاية بسكرة  
وكل موظفي مديرية الصناعة و المناجم لولاية بسكرة.

كما لا أنسى السيد مختاري عيسى و كل موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب  
على المساعدات التي قدموها لي لإتمام هذا البحث

خالص شكري إلى الأساتذة الأفاضل: زوزو عبد الله، فالتة اليامين، شنشونة محمد،  
رجال سلاف، بن عيسى ليلى، حبة جوى، يزغش كاميليا، باشا فاتن

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على  
تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في سبيل نجاح هذا العمل

.....إلى كل هؤلاء خالص شكري و عرفاني

# إهداء

إلى من بفضلها و من أجلهما وصلت إلى هذه المرحلة...  
إلى والدي الكريمين...أبي الحبيب و أمي الحبيبة

إلى زوجي : سايح محمد شريف و عائلته ...إلى أبنائي: أمير الدين وآلاء

إلى إخوتي : شوقي وزوجته، جمال الدين وزوجته، علاء الدين، أمين و محمد  
إلى أبناء إخوتي: تسنيم، عبد المالك و داليا

إلى كل عائلتي.....

إلى كل الأصدقاء.....

.....إلى كل هؤلاء اهدي عملي

حنان

## فهرس المحتويات

	شكر و إهداء
V -I	فهرس المحتويات
VIII- VI	فهرس الجداول
X -IX	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
XII	الملخص باللغة العربية
XIII	الملخص باللغة الانجليزية
أ-ع	مقدمة
<b>الجزء الأول: الإطار النظري لإستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي</b>	
<b>الفصل الأول: إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر</b>	
03	تمهيد
04	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصوصيتها في الجزائر</b>
04	المطلب الأول: المقاربات المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
10	المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
14	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و مساهمتها في الاقتصاد الوطني
22	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
25	<b>المبحث الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التأهيل في الجزائر</b>
25	المطلب الأول: مفهوم التأهيل
29	المطلب الثاني: خطوات التأهيل و فئات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعنية بها
30	المطلب الثالث: برنامج التأهيل
33	المطلب الرابع: متطلبات التأهيل
39	<b>المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر</b>
39	المطلب الأول: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية 2001
44	المطلب الثاني: برنامج ميذا لدعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة MEDA 2002-2006
47	المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2007
55	المطلب الرابع: برنامج تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
57	<b>المبحث الرابع: المسار الإستراتيجي للتأهيل</b>
57	المطلب الأول: مسار تحضير تشخيص إستراتيجي شامل
62	المطلب الثاني: اختيار إستراتيجيات التأهيل
67	المطلب الثالث: صياغة مخطط التأهيل
68	المطلب الرابع: تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل

70	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية</b>	
72	تمهيد
73	<b>المبحث الأول: إشكالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وظهور الفجوة الإستراتيجية</b>
73	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
75	المطلب الثاني: مفهوم الفجوة الإستراتيجية
77	المطلب الثالث: أسباب الفجوة الإستراتيجية
82	المطلب الرابع: شروط وجود الفجوة الإستراتيجية و خطوات تحديدها وتداركها
85	<b>المبحث الثاني: الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</b>
85	المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
88	المطلب الثاني: أبعاد الأداء و محدداته في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
90	المطلب الثالث: قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
98	المطلب الرابع: العلاقة أداء - تنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
100	<b>المبحث الثالث: المقارنة المرجعية كأداة لتحسين المستمر للأداء</b>
100	المطلب الأول: القدرات الإستراتيجية للمؤسسة
102	المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها
105	المطلب الثالث: منهجية المقارنة المرجعية
108	المطلب الرابع: العلاقة بين المقارنة المرجعية- تحليل الفجوة الإستراتيجية- مؤشرات الأداء الرئيسية
110	<b>المبحث الرابع: إستراتيجية التأهيل لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتدارك الفجوة الإستراتيجية</b>
111	المطلب الأول: تأهيل الجوانب المتعلقة بالابتكار، نظام المعلومات و تكنولوجيات المعلومات و الاتصال
114	المطلب الثاني: تأهيل الجوانب المتعلقة بالجودة و الإنتاج
117	المطلب الثالث: الجوانب المتعلقة بالتسيير و الموارد البشرية
119	المطلب الرابع: تأهيل الجوانب المتعلقة بالتطوير التجاري و التسيير المالي
123	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر كخيار للاندماج في الاقتصاد التنافسي</b>	
125	تمهيد
126	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية</b>
126	المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالإطار العام للتنافسية
129	المطلب الثاني: التنافسية النظامية
132	المطلب الثالث: التنافسية (الديناميكية/الساكنة) و (القبلية/البعدية)
139	المطلب الرابع: مربع التنافسية وخصائصها
142	<b>المبحث الثاني: التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</b>

142	المطلب الأول: تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
146	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
149	المطلب الثالث: محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
154	المطلب الرابع: نماذج مصادر التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
162	<b>المبحث الثالث: متطلبات اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي</b>
162	المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد التنافسي و مؤشراتته
166	المطلب الثاني: تقييم تنافسية الاقتصاد الجزائري باستخدام مؤشرات منتدى التنافسية العالمي
168	المطلب الثالث: عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي
171	المطلب الرابع: تطور نموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن متغيرات الاقتصاد التنافسي
173	<b>المبحث الرابع: إستراتيجية التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والاندماج في الاقتصاد التنافسي</b>
173	المطلب الأول: إستراتيجية التأهيل والمقاربة الجديدة للتنافسية بمستوياتها
176	المطلب الثاني: إستراتيجية التأهيل، المقارنة المرجعية وتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
177	المطلب الثالث: إستراتيجية التأهيل كأداة للاستجابة لمتطلبات التنافسية الدولية
180	المطلب الرابع: إستراتيجية التأهيل و متطلبات الاندماج في الاقتصاد التنافسي
182	خلاصة الفصل
<b>الجزء الثاني: الإطار الميداني لإستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي</b>	
<b>الفصل الرابع: دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة</b>	
185	تمهيد
186	<b>المبحث الأول: مدخل للدراسة الكيفية</b>
186	المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة الحالة
192	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
197	المطلب الثالث: ديناميكية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2007-2017
199	المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية الحالية و المستقبلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
201	<b>المبحث الثاني: المسار الاستراتيجي لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب</b>
201	المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
210	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
211	المطلب الثالث: الإستراتيجية المقترحة لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
213	المطلب الرابع: مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
218	<b>المبحث الثالث: تقييم أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد إستراتيجية التأهيل</b>
218	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد التأهيل

233	المطلب الثاني: تحليل القدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
241	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
247	المطلب الرابع: المقارنة المرجعية الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
256	<b>المبحث الرابع: تقييم تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد إستراتيجية التأهيل</b>
257	المطلب الأول: تحليل PESTEL لشعبة تحويل الحبوب في الجزائر
261	المطلب الثاني: تحليل PORTER - تحليل SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
265	المطلب الثالث: عوامل تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
274	المطلب الرابع: مناقشة نتائج دراسة الحالة
284	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر وعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة</b>	
286	تمهيد
287	<b>المبحث الأول: الإطار الإبستمولوجي والمنهجي للدراسة الكمية</b>
287	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة
288	المطلب الثاني: تنظيم، صدق وثبات الاستبيان
291	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
294	المطلب الرابع: جمع معلومات الدراسة وتحديد العينة
295	<b>المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر</b>
295	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص مكاتب الدراسات والاستشارة
296	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة
299	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة
302	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة
307	<b>المبحث الثالث: تحليل معطيات الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة</b>
307	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
308	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
311	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية لاستبيان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
314	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي لاستبيان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
319	<b>المبحث الرابع: عرض ومناقشة النتائج</b>
319	المطلب الأول: مناقشة نتائج محور إستراتيجية التأهيل
321	المطلب الثاني: مناقشة نتائج محور الفجوة الإستراتيجية
323	المطلب الثالث: مناقشة نتائج محور الاقتصاد التنافسي
325	المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات
332	خلاصة الفصل



333	الخاتمة
343	قائمة المراجع
355	الملاحق

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري	(1-1)
11	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2001-2016	(2-1)
16	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2001-2016	(3-1)
18	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2001-2014	(4-1)
20	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة 2001-2015	(5-1)
24	مستويات الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	(6-1)
48	المبادئ الأساسية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(7-1)
54	تمويل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(8-1)
61	مكونات التشخيص الإستراتيجي الخاص بالتأهيل	(9-1)
88	أبعاد الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(1-2)
103	أنواع المقارنة المرجعية	(2-2)
134	أنواع عوامل تنافسية المؤسسة	(1-3)
136	أهم معايير العوامل الداخلية للتنافسية في المؤسسات	(2-3)
137	مكونات معادلة التنافسية	(3-3)
144	النموذج المركب لتحليل تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	(4-3)
150	خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و المقاول حسب مفهومي البقاء والنمو	(5-3)
155	عناصر نموذج أصول-عمليات-أداء	(6-3)
166	تطور تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب مؤشرات منتدى التنافسية العالمي	(7-3)
175	إستراتيجية التأهيل و المقاربة الجديدة للتنافسية	(8-3)
176	المقارنة بين التحليل التنافسي و المقارنة المرجعية	(9-3)
187	المراحل المقترحة لدراسة الحالة	(1-4)
191	معلومات دراسة الحالة ومخطط تحليلها	(2-4)
197	تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب القانون التوجيهي	(3-4)
197	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2007-2016	(4-4)
198	تطور عدد أفراد المؤسسة خلال الفترة 2007-2016	(5-4)
203	مستوى التكوين لأفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(6-4)
203	تكوين أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(7-4)
204	تشخيص وظيفة الموارد البشرية	(8-4)
205	تشخيص وظيفة الإنتاج	(9-4)
206	تشخيص وظيفة المحاسبة و المالية	(10-4)
207	زبائن المؤسسة	(11-4)

207	وجهات التسليم لمنتجات المؤسسة	(12-4)
208	وسائل النقل بالمؤسسة	(13-4)
208	موردي المؤسسة لتغليف المنتجات	(14-4)
208	تشخيص الوظيفة التجارية	(15-4)
209	حصة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من السوق	(16-4)
210	تمركز مطاحن القطاع الخاص	(17-4)
211	هيكل المنافسة بولاية بسكرة	(18-4)
212	تكوين الأفراد في إطار تنفيذ إستراتيجية التطوير	(19-4)
213	الخبراء المشاركين في تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(20-4)
214	التوصيات المقدمة في إطار مخطط التأهيل	(21-4)
215	عمليات التأهيل لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(22-4)
216	الاستثمارات غير المادية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(23-4)
217	احتياجات و مصادر تمويل الاستثمارات	(24-4)
219	تشكيلة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(25-4)
221	رقم أعمال المؤسسة من 2016/01/01 إلى 2016/12/31	(26-4)
223	نقاط القوة و الضعف للوظيفة التجارية	(27-4)
225	موردي المؤسسة لتغليف المنتجات	(28-4)
228	نقاط القوة و الضعف للوظيفة التقنية	(29-4)
229	هرم الأعمار لأفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(30-4)
230	هرم الخبرة لأفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(31-4)
230	مستوى تكوين أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(32-4)
231	نقاط القوة و الضعف لووظيفة الموارد البشرية	(33-4)
232	تحليل سعر العائد لمنتجات المؤسسة لسنة 2016	(34-4)
233	نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية	(35-4)
234	تحليل VRIO للقدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(36-4)
236	الوضعيات المختلفة لتحليل القدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(37-4)
242	مؤشرات قياس أداء الإنتاج للسنوات 2016/2012/2007	(38-4)
244	مؤشرات قياس الأداء المالي للسنوات 2016/2012/2007	(39-4)
245	مؤشرات قياس الأداء التجاري-التسويقي للسنوات 2016/2012/2007	(40-4)
246	مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية للسنوات 2016/2012/2007	(41-4)
248	سلم تنقيط مؤشرات المقارنة المرجعية	(42-4)
248	جمع معلومات المقارنة المرجعية الخارجية	(43-4)
255	تقييم المقارنة المرجعية	(44-4)
258	أسعار الدقيق في الجزائر	(45-4)

258	أسعار الفريضة في الجزائر	(46-4)
259	توقعات إنتاج، استهلاك والواردات من الحبوب خلال 2007-2018	(47-4)
264	مصفوفة SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(48-4)
267	عملية تنقيط عوامل التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(49-4)
268	النقطة الجزئية لعوامل المحيط	(50-4)
270	النقطة الجزئية لعوامل المورد البشري	(51-4)
271	النقطة الجزئية لعوامل العملية الإنتاجية	(52-4)
272	النقطة الجزئية لعوامل الزبائن	(53-4)
273	النقطة الجزئية لعوامل المنتج	(54-4)
273	النقطة الإجمالية دون ترجيح	(55-4)
273	النقطة الإجمالية بعد ترجيح	(56-4)
276	تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل	(57-4)
287	مصادر إعداد محاور الاستبيان	(1-5)
288	تنظيم الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة	(2-5)
289	تنظيم الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(3-5)
290	العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة للاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة	(4-5)
290	العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة للاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(5-5)
292	مكاتب الدراسات، الخبرة و الاستشارة في الجزائر	(6-5)
292	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج ميدا- بسكرة	(7-5)
295	توزيع مكاتب الدراسات و الاستشارة حسب خصائصهم الشخصية و الوظيفية	(8-5)
296	نتائج الإحصاء الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان مكاتب الدراسات و الاستشارة	(9-5)
299	نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية لاستبيان مكاتب الدراسات و الاستشارة	(10-5)
302	نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي لاستبيان مكاتب الدراسات و الاستشارة	(11-5)
307	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب خصائصها	(12-5)
308	نتائج الإحصاء الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(13-5)
311	نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الفجوة الإستراتيجية لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(14-5)
314	نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الاقتصاد التنافسي لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(15-5)

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	اختلاف قيم و معاني مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	04
(2-1)	تأثير الحجم على نمو المؤسسة	07
(3-1)	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2001-2016	12
(4-1)	تطور التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالتشغيل الإجمالي 2003-2016	16
(5-1)	نسبة تطور التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومساهمتها في التشغيل الإجمالي 2003-2016	17
(6-1)	تطور الناتج الداخلي الخام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالإجمالي 2001-2014	19
(7-1)	نسبة تطور الناتج الداخلي الخام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام الإجمالي 2001-2014	19
(8-1)	تطور القيمة المضافة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالإجمالي 2001-2015	21
(9-1)	نسبة تطور القيمة المضافة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومساهمتها في القيمة المضافة الإجمالية 2001-2014	21
(10-1)	مخطط تمثيلي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	28
(11-1)	مسار عملية التأهيل	32
(12-1)	أهداف برنامج التأهيل الصناعي	42
(13-1)	الإستراتيجية الوطنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	51
(14-1)	المستويات الثلاث المستهدفة في التأهيل	53
(15-1)	مسار التشخيص الإستراتيجي الشامل	59
(16-1)	صياغة إستراتيجية التأهيل	63
(17-1)	مخطط التأهيل	68
(1-2)	تحليل الفجوة الإستراتيجية ضمن مقاربة التخطيط الاستراتيجي	74
(2-2)	المسار الاستراتيجي	77
(3-2)	مكونات الأداء	86
(4-2)	الأداء كمعيار لتقييم الإستراتيجية	87
(5-2)	محددات الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	89
(6-2)	التوافق بين مؤشرات الأداء الرئيسية و التوجه الاستراتيجي	98
(7-2)	تحليل العلاقة أداء - تنافسية	99
(1-3)	مصادر الميزة التنافسية	128
(2-3)	التنافسية الديناميكية و الساكنة	133
(3-3)	تحليل التنافسية	133
(4-3)	التكامل بين نموذج الماسة و القوى الخمس	135
(5-3)	مجالات تقييم أداء المؤسسة و العلاقة بينها	138

138	العلاقة تنافسية - أداء	(6-3)
156	القوى الدافعة للمنافسة في الصناعة	(7-3)
158	الديناميكية التنافسية-المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة	(8-3)
162	النموذج الإحصائي لنمذجة الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(9-3)
166	تطور تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب المؤشرات الأساسية لمنتدى التنافسية العالمي	(10-3)
172	تطور نموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن متغيرات الاقتصاد التنافسي	(11-3)
189	المخطط التوضيحي لدراسة الحالة	(1-4)
194	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(2-4)
197	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2007-2016	(3-4)
198	تطور عدد أفراد المؤسسة خلال الفترة 2007-2016	(4-4)
287	علاقة إستراتيجية التأهيل بمجمعي الدراسة	(1-5)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
356	دليل المقابلة للتشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	01
358	تحليل VRIO لتقييم القدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب 2017	02
359	مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs المستخدمة في المقارنة المرجعية الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب 2017	03
360	سبر آراء موجه لزبائن ومستهلكي منتجات الدقيق، الفرينة و الكسكس بولاية بسكرة 2017	04
362	استبيان جمع معلومات موجه لمؤسسات شعبة تحويل الحبوب بولاية بسكرة	05
365	الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة	06
368	الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	07
372	قائمة المحكمين للاستبيان	08
373	قائمة المؤسسات المستفيدة من برنامج CAP-PME بولاية بسكرة	09

# الملخص

تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر كأحد الخيارات الإستراتيجية للاقتصاد باعتبارها مدخلا مهما من مداخل النمو الاقتصادي، و مع انفتاح الحدود وتحرير الاقتصاديات انتقلت هذه المؤسسات من الوضعية الحمايية إلى وضعية التبادل الحر لتجد نفسها أمام سياق متزايد التعقيد يتميز بالمنافسة المتزايدة، في حين أن أغلبية هذه المؤسسات تحت مستوى الأداء و غير تنافسية. و لمواجهة آثار الانفتاح الاقتصادي تبنت الجزائر إستراتيجية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي وذلك بتجهيز المؤسسة بميزات تسمح لها بتحسين تنافسيتها و أداءها.

و هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إستراتيجية التأهيل كخيار تسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي و التحقق من ذلك انطلاقا من أهداف هذه الإستراتيجية المتمثلة في الأداء و التنافسية من خلال استخدام النموذج الوضعي-التفسيري.

ولتحقيق هذه الدراسة اعتمدنا على منهجية ثلاثية، من خلال دراسة كيفية تمثلت في دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، حيث انقلنا من نتائج التشخيص الاستراتيجي بعد التأهيل لتقييم أداء المؤسسة وتنافسيتها من أجل تدارك فجوتها الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي. ودعمنا الدراسة الكيفية بدراسة كمية تأكيدية من خلال تصميم استبيان تناول متغيرات الدراسة موجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة في الجزائر والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج ميدا بولاية بسكرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية التأهيل تسمح بتحسين أداء و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع وجود المنهجية الدائرية أداء-تنافسية و التي تسمح بتدارك الفجوة الإستراتيجية، غير أن الاندماج في الاقتصاد التنافسي يتطلب تأهيل المؤسسة و محيطها، هذا الأخير الذي يؤثر على تنافسية المؤسسة و اندماجها في الاقتصاد التنافسي.

و توصي الدراسة بضرورة التنسيق و التكامل بين برامج التأهيل المختلفة، كذلك العمل على تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بإتمام المزيد من الإصلاحات بما يتوافق و طبيعة هذه المؤسسات و العمل على تكييف قوانين ترقية و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع المتطلبات الظرفية و المستقبلية لتطبيق برامج التأهيل.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الفجوة الإستراتيجية، الاقتصاد التنافسي، الأداء، التنافسية.



# Abstract

*An increasing attention is given to small and medium sized enterprises (SMEs) in Algeria as one of the strategic options for the economy, it is considered as an important source of economic growth. With the opening of borders and the liberalization of economies, these enterprises moved from the protectionist's position to the free trade's position, to get in front of an increasingly complex context characterized by rising competition. Most of these enterprises have low performance level and are not competitive. To cope with the effects of economic openness, Algeria has adopted an upgrading strategy for SMEs in order to improve its position within the competitive economy by equipping the enterprise with advantages that allow it to improve its competitiveness and performance.*

*The aim of this study is to identify and investigate that the upgrading strategy as an option allows SMEs to bridge the strategic gap and integrate into the competitive economy, basing on the objectives of this strategy that are performance and competitiveness by using an interpretivist-positivist paradigm.*

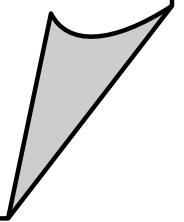
*To achieve the aim of this study, we adopted a triangulation methodology; a qualitative study represented in a case study of the "Les Grands Moulins du Sud- GMS" enterprise in Biskra. We based on the strategic diagnosis results after upgrading to evaluate the enterprise's performance and competitiveness in order to bridge its strategic gap and integrate it into the competitive economy. We supported our qualitative study with a confirmatory quantitative study, to test the variables of the study, using a questionnaire directed to the consulting offices in Algeria and SMEs engaged in the MEDA program in the city of Biskra*

*The results of the study show that the upgrading strategy allows the improvement of SMEs performance and competitiveness with the existence of a competitive-performance circular methodology that allows bridging the strategic gap. However, the integration into the competitive economy requires the upgrading of the enterprise and its environment. This latter influences the competitiveness of the enterprise and its integration in the competitive economy.*

*The study recommends the necessity of the coordination and integration of the various upgrading programs. Moreover, to work on upgrading SMEs environment by implementing further reforms in accordance with the nature of these enterprises and adapting the laws of SMEs promotion and support with contextual and future requirements to apply the upgrading programs.*

**Keywords:** *Small and Medium Sized Enterprises, Strategic Gap, Competitive Economy, Performance, Competitiveness.*

مقدمة



# مقدمة

## أولاً - سياق الدراسة:

أفرزت العولمة رهانات وتحديات جديدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تضمنت متغير وحيد جديد لإستراتيجيتها الاقتصادية وهي التنافسية والتي تعني النجاح الاقتصادي في محيط تنافسي عن طريق الابتكار، النمو و التحيين المستمر للمعارف وطرق التسيير، كما أن انفتاح الحدود وتحرير الاقتصاديات يرتكز على المنافسة الدولية وهي غير مناسبة للاقتصاديات النامية التي وجدت نفسها في مواجهة جيرانها في الضفة الأخرى المتطورة وأصبحت تبحث عن طرق تسمح لها بمواجهة المنافسة الأجنبية في مرحلة أولى ومحاولة الدخول إلى الأسواق الخارجية في مرحلة ثانية، وقد قام الانفتاح الاقتصادي بالتعديل المتزامن لشروط الدخول إلى الأسواق، كما أن أثره على شروط عرض هذه المؤسسات و تنافسيتها بطيء و غير مؤكد، فهي لا تهتم بقواعد الأداء و الفعالية، و غير قادرة على مواجهة المنافسة الأجنبية فيما يتعلق بالمنتجات و الخدمات في السوق المحلية و لا الدخول إلى الأسواق الخارجية، لذلك فمرور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الوضعية الحمائية إلى وضعية التبادل الحر لا يمكن أن يتم إلا عن طريق إجراءات الدعم، فهذه الشراكات الأجنبية تضع هذه المؤسسات أمام سياق متزايد التعقيد يتميز بالمنافسة المتزايدة.

و تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية دورا هامشيا في النمو الاقتصادي- الاجتماعي، و الكثير منها تحت مستوى الأداء و غير تنافسية و لديها صعوبات في جذب الاستثمار، ومن أكثر الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات هي نقص الكفاءات التسييرية و نقص المعارف المتعلقة بإدارة الأعمال، العمليات الإنتاجية، التكنولوجيا، التسيير المالي، تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد و الطاقة و العمليات التسويقية. بالإضافة إلى هذا، فإن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتأثر بنقص المعارف في تحديد، تبني و التكيف مع التكنولوجيا اللازمة لتوسيع القدرات الإنتاجية و ضعف القدرة للوصول إلى التمويل اللازم، و لهذا تجد هذه المؤسسات صعوبات في المنافسة سواء على مستوى السوق المحلي أو السوق الدولي لأنها غير قادرة في الكثير من الأحيان على رفع إنتاجيتها و تنافسيتها، كما أن تحرير التجارة الإقليمية و الدولية يشكل خطرا محتملا على المؤسسات غير القادرة على المنافسة بما يشكل خطرا على فقدانها زبائننا المحليين، الإقليميين و الأجانب، خصوصا و أن عولمة التجارة وتحرير المبادلات التجارية أدت بشكل كبير إلى تزايد توقعات المستهلك و المنافسة بين المؤسسات و مكنت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من امتلاك فرص دخول الأسواق أحسن من المؤسسات الكبيرة، لذلك فهذه المؤسسات بحاجة إلى تحسين تنافسيتها للبقاء في محيط متغير ومنافسة شديدة.

كما أن هذه المتغيرات تفرض عملية الانتقال من اقتصاد مبني على ملكية الدولة والحكومة المركزية إلى اقتصاد مبني على مبادئ الاقتصاد الحر للسوق الذي يتخلله تحرير الأسواق، خصوصاً المؤسسات و إعادة الهيكلة للاقتصاد و للمؤسسات.

و قد دخلت الجزائر منذ التسعينيات مرحلة جديدة تمثلت في تبني برنامج واسع و شامل لتحرير و إعادة هيكلة اقتصادها من أجل الاندماج السريع في الاقتصاد العالمي وذلك نتيجة الانضمام المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية و اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. و انطلاقاً من هذه الشراكة تكون الجزائر قد دخلت ضمن منطقة تبادل حر مكونة من مجموعة من الدول المتجاورة العالية التنافسية و التي التزمت بإلغاء الحواجز الجمركية فيما بينها، لذلك على الجزائر التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية العالمية.

وترجمة لهذا التوجه وسعيها لمواكبة التحديات، أصبح الرهان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتنمية أحد الخيارات الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري باعتبارها مدخلا مهما من مداخل النمو الاقتصادي، ولكي تتمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تأدية دورها كاملاً يجب أن تنشط ضمن مناخ اقتصادي يضمن لها الاستمرارية و يكفل لها كل عوامل الاستقرار و النجاح و يمكنها من مواجهة تهديدات المحيط و الصمود في وجه المنافسة الخارجية، ذلك أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأكثر حساسية لتغيرات السوق دون أن تكون لها قدرة التأثير في ميكانيزمات عمله فهي تخضع لتأثيراته القوية دون أن تتمكن من استغلال أفضليته و بالتالي فعلاقتها بمحيطها تختلف عن المؤسسة الكبيرة، فالأولى تحاول أن تشق طريقها بينما الثانية تفرض نفسها.

و لمواجهة آثار الانفتاح الاقتصادي تبنت الجزائر إستراتيجية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثلت في برامج متعددة شاركت فيها هيئات مختلفة، حيث أصبح تأهيل هذه المؤسسات أكثر من ضرورة من أجل تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي و مجاراة النسق الذي تفرضه عولمة المبادلات الدولية و ترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، ذلك أن إستراتيجية التأهيل موجهة لتجهيز المؤسسة بميزات تسمح لها بتحسين تنافسيتها و أداءها و بالتالي تحسين وضعيتها الإستراتيجية و محاولة تدارك الفجوة الإستراتيجية نتيجة التباين بين مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مثيلاتها العالمية من حيث الأداء و التنافسية.

إن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ستسمح لهذه المؤسسات أن تكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، و تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحول من موقع مميز في السوق المحلية إلى القدرة على البقاء في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية، و التحول من الحجم النسبي (اقتصاديات الحجم) إلى النطاق النسبي (اقتصاديات النطاق)، كما أنها أداة هامة في التحول الناجح من الاقتصاد المحمي إلى الاقتصاد التنافسي.

كما أن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست عملية إنقاذ للمؤسسات التي تعاني من صعوبات وإنما هي قاعدة تسمح بإنشاء رابط بين الاقتصاد الكلاسيكي و الاقتصاد التنافسي، حيث تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تطوير قدراتها لمواجهة الضغط التنافسي الناتج عن الانفتاح الاقتصادي، والهدف منها ضمان جدوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أداءها على المدى الطويل و تنافسيتها على المستوى الوطني، الإقليمي و حتى الدولي. لذلك فهذه المؤسسات لا يمكنها القيام بتأهيل نفسها باعتمادها على قدراتها، إمكانياتها و الاحتمالات التي يقدمها السوق، لأنها لا تملك الموارد الضرورية و لا القدرات التسييرية و لا الأهم من ذلك و هي الخبرة، لذلك فهذه الإستراتيجية تستدعي تدخل الدولة في عملية النمو على أساس أنها إجراء مرافقة ضروري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال فترة انتقالها لاقتصاد السوق ومساعدتها على مغادرة المحيط الذي يعتبر السوق كمعطاة من خلال البحث الديناميكي الدائم والمستمر عن التنافسية.

### ثانيا- الدراسات السابقة:

توجد دراسات أكاديمية قليلة حول إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و الأعمال القليلة الموجودة حول الموضوع تتمثل في بعض الأطروحات، الملتقيات والأيام العلمية والتي كانت حول المقاربة الوصفية لبرامج التأهيل وتقديم الحويلة و الإحصائيات المسجلة، في حين نجد أيضا بعض المداخلات المهنية التي ارتكزت على توضيح إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتوضيح أهميتها بالنسبة للمقاولين أصحاب هذه المؤسسات. وقد استخدمنا في دراستنا العديد من الدراسات السابقة والتي نذكر من بينها مايلي:

#### 1- الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالموضوع:

- دراسة *Kansab Jamila (2016)*<sup>1</sup>: تمحورت إشكالية الدراسة حول وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تعاني من عدة صعوبات داخلية و خارجية، وهل العمليات المقترحة في إطار إستراتيجية التأهيل لصالح محيطها تسمح بتحسين أداءها وتسمح بتحضيرها لرهانات المنافسة و التنافسية. و لمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت الدراسة على دراسة حالة مؤسسة صغيرة و متوسطة في مجال البناء و الأشغال العمومية، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تنفيذ إستراتيجية التأهيل يسمح بتحسين المردودية المالية و المردودية الاقتصادية، تخفيض التكاليف، تحسين رقم الأعمال، تحسين جودة التسيير، جودة المنتج، جودة نظام المعلومات، الاستثمار في البحث و التطوير، رضا الزبائن وأفراد المؤسسة.

- يقيم المالك/المسير للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن إستراتيجية التأهيل لديها مساهمة ايجابية في التعرف على تحديات الأداء و التنافسية، لكن يرى بأن إجراءات الانخراط في برنامج التأهيل تسودها البيروقراطية،

<sup>1</sup> Kansab Jamila : l'impact de la mise à niveau sur les performances des PME Algériennes, thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2, 2016.

وجود العديد من المتدخلين، صعوبة الاتصال، تأخر آجال إعداد التشخيص الاستراتيجي و التأخر في الاستثمارات المادية.

- دراسة *Boudjemaa Amroune (2014)*<sup>1</sup>: تمحورت إشكالية الدراسة حول أثر برامج التأهيل على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أخذا بعين الاعتبار متغيرات المحيط كمتغيرات وسيطة و المتمثلة في التنافسية، التعقيد، الديناميكية. ولمعالجة هذه الإشكالية، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان وزعت على 421 مؤسسة صغيرة و متوسطة في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- بعض عوامل الموارد غير المادية لها تأثير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتسيير الإنتاج و تسيير التسويق، غير أن بعض العوامل ليس لديها تأثير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كالتنظيم، التسيير، التسيير المالي و تسيير الجودة.

- الموارد المادية المتمثلة في تحديث تجهيزات المؤسسة و حيازة تكنولوجيا جديدة ليس لديها أي تأثير على المؤسسة.

- ديناميكية المحيط تعمل لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر من المؤسسات الكبيرة، كما أن محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتميز بتنافسية عالية مع إنشاء ثقافة المنافسة مع المؤسسات الأوروبية.

- تعقد المحيط يعود إلى تنوع وارتباط العوامل المختلفة للمحيط، ويمكن لهذا التعقد أن يرفع أو يخفض التأهيل.

- إستراتيجية التأهيل هي آلية تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التكيف مع محيطها بما يسمح بضمان أداءها، وما يساعد على التكيف هو المفاول الذي يعتبر المفكر الاستراتيجي و الذي يقوم بتخطيط و تسيير التكيف لتحسين أداء المؤسسة.

- دراسة *سهام عبد الكريم (2014)*<sup>2</sup>: تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة من خلال الاستغلال الفعال لما توفره تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان و شملت عينة الدراسة 360 مؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- الانضمام إلى برنامج التأهيل يحسن تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- الانضمام إلى برنامج التأهيل يؤدي إلى تحسين تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- الانضمام إلى برنامج التأهيل يؤدي إلى تأهيل الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> Boudjemaa Amroune: **impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense-cas de l'Algérie**, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université de Québec à Montréal, Juillet 2014.

<sup>2</sup> سهام عبد الكريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة عينة من المؤسسات (نادي المفاولين والصناعيين لمتيجة)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.

- الانضمام إلى برنامج التأهيل يؤدي إلى ارتفاع المبيعات وتحسين موقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق.
- دراسة *Oukaci Lacey Dahbia (2014)*<sup>1</sup>: تمحورت إشكالية الدراسة حول التنافسية المستدامة في المؤسسة وهل يمكن التعبير عنها فقط في بعض عمليات التأهيل المنتظمة و الساكنة (*ponctuelles et statiques*) وديناميكية السوق، علما بأن تنافسية المؤسسة وتطورها هي عملية مستمرة مكيفة مع تفكير منهجي وإطار استراتيجي مرجعي. ولمعالجة هذه الإشكالية، اعتمدت الدراسة على دراسة حالة شعبة الخشب/ التآييث، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
- سياسة التأهيل في الجزائر وبالرغم من تعدد برامجها إلا أنها لم تتجح في تطوير صناعات منشأة للقيمة.
- رؤية المؤسسة يجب أن تعتمد على إستراتيجية لتطوير أنشطة صناعية مدمجة في سلسلة القيمة.
- تحسين تنافسية المؤسسات يمر عبر إجراءات كحاربة البيروقراطية، إصلاح تمويل الاقتصاد، إصلاح النظام البنكي وتوسيع ميكانيزمات الدعم الجبائي للبحث عن تطوير الابتكار، أيضا بسوق العمل الذي يجب إصلاحه، وبالتالي فهي مرتبطة بتنافسية الاقتصاد واندماجه.
- مناخ الأعمال في الجزائر غير جذاب وغير ملائم للمستثمرين الأجانب.
- لا يمكن فقط لعمليات التأهيل تحسين تنافسية المؤسسة.
- على البرامج المعدة لتشجيع تنافسية المؤسسات أن تركز على الوصول إلى مصادر المعرفة والمهارة.
- ضرورة التجانس و التكامل بين مختلف برامج التأهيل، ولكي تكون إستراتيجية التأهيل فعالة يجب أن تكون ضمن مسار استراتيجي وطني يعتمد على إستراتيجية ناشئة تتضمن جانبيين، الأول مستثمرين وطنيين لديهم رؤية طويلة المدى، والجانب الثاني سلطات عمومية حريصة على إنشاء قطاع صناعي خارج المحروقات فعال وتنافسي.
- دراسة *Ghomari Souhila (2014)*<sup>2</sup>: تمحورت إشكالية الدراسة حول الأثر الايجابي لمنهجية التأهيل على تنافسية المؤسسات الجزائرية التي أنهت برنامج تأهيلها. و لمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان وزعت على 71 مؤسسة انخرطت في برنامج التأهيل الصناعي، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
- برنامج التأهيل لديه أثر إيجابي على أبعاد التنافسية: البعد التجاري، المالي، التقني، البشري و الاجتماعي و البعد التسييري بالنسبة للمؤسسات المنخرطة و التي أتمت برنامج تأهيلها.

<sup>1</sup> Oukaci Lacey Dahbia : **mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché, cas : filière Bois/ameublement**, thèse de doctorat en sciences économiques, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université de Tizi ouzou, 2014.

<sup>2</sup> Ghomari Souhila : **Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises Algériennes**, thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, université de Tlemcen, 2014.

- لبرنامج التأهيل أثر ايجابي على التنافسية التجارية من خلال زيادة المبيعات، تحسين صورة العلامة التجارية، زيادة نسبة ولاء الزبائن.
  - لبرنامج التأهيل أثر ايجابي على التنافسية التقنية من خلال تحسين قدرات المؤسسات للحصول على إمكانيات جيدة للإنتاج.
  - لبرنامج التأهيل أثر ايجابي على التنافسية البشرية و الاجتماعية من خلال إعداد سياسة موارد بشرية فعالة ومناخ اجتماعي ملائم لأفراد المؤسسة.
  - لبرنامج التأهيل أثر ايجابي متوسط على تنافسية التسيير من ناحية سلوك المسير لتطوير المؤسسة من خلال التوقع، القيادة، التنسيق و الرقابة، الاتصال الداخلي و الخارجي.
- 2- الدراسات السابقة ذات الصلة غير المباشرة بالموضوع:**

- **دراسة نزه العابد (2012)<sup>1</sup>:** تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على نموذج إحصائي للارتباط المتعدد، وخلصت إلى أهم النتائج التالية:
- بالنسبة لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفي ظل الانفتاح الاقتصادي، فإن هذه المؤسسات في الجزائر تواجه منافسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأوروبية مقارنة بها هي من الحجم الكبير وفقا لمعيار العمالة بالنظر إلى إنتاجية العمل في الاتحاد الأوروبي أو معيار رقم الأعمال أو مجموع الميزانية.
- عدم الاهتمام بثقافة المقاولاتية خارج إطار برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، إذ يتوقف الاهتمام بها عند الفئات التي تسعى وتتقدم بشكل صريح لإنشاء مؤسسة.
- نقص التعاون الفعال بين المؤسسات، الجامعات ومراكز البحث.
- القطاع الخاص في الجزائر كممثل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشهد تحسنا مستمرا من خلال مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي أي تحسن في إنتاجيته ومن ثم تنافسيته.
- تحسن التنافسية التصديرية لقطاع الأعمال مع تراجع لتنافسية الاستيراد و التنافسية العامة.
- **دراسة يوسف حميدي (2008)<sup>2</sup>:** و تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية تعامل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع كل المستجدات العالمية، ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب التحليل الوصفي و القياسي، وخلصت إلى أهم النتائج التالية:
- تفرز العولمة بعض التحديات يصعب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مواجهتها مما يقلل من قدرتها التنافسية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف حصتها في السوق، مما يتطلب في هذه الحالة إعادة تأهيلها حتى تستطيع اغتنام فرص وإيجابيات الاقتصاد العالمي.

<sup>1</sup> نزه العابد: إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012.

<sup>2</sup> يوسف حميدي: مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.



- 99.04 ٪ من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة تساهم في خلق مناصب شغل دائمة وتوفر قيمة مضافة.

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات نشأة فنية لا تملك القدرة الكافية على التنافس، و إستراتيجية المؤسسة تبقى صالحة فقط للتنافس مع المؤسسات الوطنية، أما إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الأجنبية فإن إستراتيجية التنافس لا ينصح بانتهاجها.

- دراسة عبد المليك مزهودة (2007)<sup>1</sup>: و تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية معالجة الفارق الاستراتيجي حتى تضمن المؤسسة زوال الهوة بين عملية إعداد الإستراتيجية وتنفيذها في ظل تراجع التخطيط الاستراتيجي وبروز النظرة الإستراتيجية، ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر، وخلصت إلى أهم النتائج التالية:

- يمثل الفارق الاستراتيجي محور التخمين الاستراتيجي وموضوع إعداد الاستراتيجيات لكونه يلزم مستقبل المؤسسة سواء تم تحديده بشكل رسمي في إطار التخطيط الاستراتيجي أم بقي ضمناً.

- إن تبني النظرة الإستراتيجية في رسم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يعمق الفارق الاستراتيجي ويفرض إعادة النظر في وضعية المؤسسة القائمة في الحاضر.

- يمكن تحديد الفارق الاستراتيجي في الحاضر بين الوضعية القائمة فعلاً والوضعية التي يجب أن تكون لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار النظرة الإستراتيجية.

- المقاربة الآنية للفارق الاستراتيجي تقتضي التمييز في توظيف موارد المؤسسة (المادية و اللامادية) والتعامل مع المستقبل بمقاربة إستشرافية.

### 3- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة حسب علاقتها بموضوع الدراسة وبمتغيراته من دراسة لأخرى، ويمكن تحديد نقاط الاستفادة منها كمايلي:

- مثلت الدراسات السابقة إطاراً مرجعياً لبناء فرضيات الدراسة وضبطها مع تحديد العلاقات بين المتغيرات في إطار هدف-نتيجة خصوصاً الدراسات ذات الصلة المباشرة بالموضوع.

- وتمت الاستفادة أيضاً من الدراسات السابقة في الجانب المنهجي و المتعلق باختيار نموذج الدراسة المدمج و المنهجية الثلاثية بعد الاطلاع على إيجابيات وسلبيات كل طريقة تم تطبيقها في الدراسات السابقة، كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في اختيار أدوات جمع المعلومات و معالجتها.

- بالإضافة إلى الاستفادة منها أيضاً في مناقشة الفرضيات من خلال اعتمادها إطاراً مرجعياً لمناقشة نتائج الدراسة مع مختلف نتائج الدراسات السابقة من حيث موافقتها أو اختلافها.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة: مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007.

## 4- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية التأهيل من حيث أهداف هذه الإستراتيجية المرتبطة بالأداء و التنافسية انطلاقا من محاور مخطط التأهيل الخاصة بكل مؤسسة، كما تتفق مع نتائج هذه الدراسات المرتبطة بأهداف إستراتيجية التأهيل.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث سياق دراستها، حيث اهتمت الدراسة الحالية بإستراتيجية التأهيل كمنهجية علمية يتم تطبيقها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام أدوات تسييرية ومحاولة ربط المستوى الجزئي-القطاعي-الكلي، كما اهتمت بدراسة نتيجة إستراتيجية التأهيل والمتمثلة في الفجوة الإستراتيجية و الاقتصاد التنافسي انطلاقا من أهدافها الأداء و التنافسية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كما تختلف هذه الدراسة عن الأدبيات السابقة في استخدام تموضع ابستيمولوجي مختلط بين الوضعي و التفسيري، و منهج مدمج يقوم على الجمع بين الدراسة الكيفية و المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة أنهت تأهيلها وتأكيد به دراسة كمية أخذت بعين الاعتبار طرفي إستراتيجية التأهيل: مكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## ثالثا - إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق ذكره ضمن سياق الدراسة و المتعلق بتصورنا حول موضوع الدراسة، ومن خلال اطلاعنا على مجموعة الدراسات التي تناولت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصا في الجزائر ومساير تقدمها نحو لعب دور أساسي في مسار التنمية الاقتصادية، إلا أن وضعيتها مازالت ضعيفة مقارنة بمثيلاتها على المستوى الإقليمي و الدولي، لذلك تعد إستراتيجية التأهيل الخيار المتاح أمام هذه المؤسسات للارتقاء إلى المستوى المطلوب. وضمن هذا السياق تبرز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

**هل تسمح إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بتدراك الفجوة الإستراتيجية**

**والاندماج في الاقتصاد التنافسي ؟**

يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تستدعي الإجابة عليها وهي كمايلي:

- هل تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصيات تميزها عن المؤسسات الكبيرة ؟
- كيف يتم تطبيق إستراتيجية التأهيل من خلال المسار الاستراتيجي للتأهيل؟
- هل تحدد الفجوة الإستراتيجية من خلال المقارنة المرجعية لأداء المؤسسة؟
- كيف يمكن لإستراتيجية التأهيل تدارك الفجوة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- هل يساهم تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحسين تنافسيتها؟
- هل تمكن إستراتيجية التأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الاندماج في الاقتصاد التنافسي؟

## رابعاً - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة تم اعتماد فرضيات في صيغة الفرضية البديلة بناء على العلاقة هدف-نتيجة، حيث انطلقنا من أهداف إستراتيجية التأهيل لبلوغ نتائجها، وقد جاءت الفرضيات كمايلي:

**الفرضية الأولى:** تسمح إستراتيجية التأهيل بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**الفرضية الثانية:** تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بتدراك الفجوة الإستراتيجية.

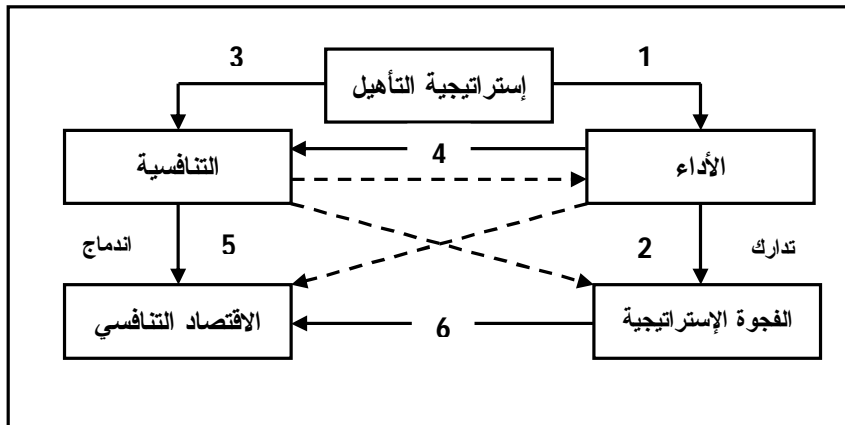
**الفرضية الثالثة:** تسمح إستراتيجية التأهيل بتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**الفرضية الرابعة:** تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بتحسين تنافسياتها.

**الفرضية الخامسة:** تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي.

**الفرضية السادسة:** تدارك الفجوة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي.

ويمكن تمثيل فرضيات الدراسة انطلاقاً من المتغيرات في النموذج التمثيلي الموالي:



## خامساً - مساهمة الدراسة:

تبرز مساهمة الدراسة من خلال ارتباطها بالمكانة العلمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن علوم التسيير، فالعديد من الإشكاليات المطروحة حول إمكانية تطبيق الدراسات حول المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أم هل يجب الفصل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة ففي هذه الحالة يجب أن توجد نظريات جديدة، نماذج جديدة وطرق تحليل جديدة خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهل هي مؤسسة كبيرة مصغرة أو هي وحدة خاصة، ففكرة خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورت عبر السنوات الأخيرة كنقطة عقيدة لهذا التخصص وحقيقة أساسية غير قابلة

للجدل، فقد أصبحت البراديقم *paradigm* الأساسي و المشكل لتفكير المجتمع العلمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من هذا البراديقم، فقد جاءت مساهمة هذه الدراسة على المستوى النظري و التطبيقي من خلال مايلي:

- **مساهمة في المضمون:** قدمت الدراسة إستراتيجية التأهيل بمقاربة أكاديمية مبنية على منهجية علمية في إطار العلاقة هدف-نتيجة اعتمدنا من خلالها على إستراتيجية التأهيل كعملية مقارنة مرجعية. وركزت الدراسة على العلاقات التالية:

إستراتيجية التأهيل ← أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ← الفجوة الإستراتيجية  
 إستراتيجية التأهيل ← تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ← الاقتصاد التنافسي  
 إستراتيجية التأهيل ← الفجوة الإستراتيجية ← الاقتصاد التنافسي

وقد قدمت الدراسة المنهجية التي تعتمد عليها إستراتيجية التأهيل كمتغير مستقل للاندماج في الاقتصاد التنافسي كمتغير تابع من خلال تدارك الفجوة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وذلك انطلاقاً من تحسين الأداء و التنافسية المرتبطين بمحاور إستراتيجية التأهيل آخذين بعين الاعتبار العلاقة أداء-تنافسية و خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال استخدام معايير جديدة لتقييم التنافسية ومؤشرات الاقتصاد التنافسي و نظام لقياس الأداء بناء على مؤشرات خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، للوصول إلى تحقيق المقاربة الجزئية-القطاعية-الكلية التي يقوم عليها مفهوم إستراتيجية التأهيل .

- **مساهمة في الجانب المنهجي و الميداني:** معظم الدراسات التي تناولت إستراتيجية التأهيل استخدمت منهجية كمية أو كيفية، بينما اعتمدنا في دراستنا على منهجية ثلاثية *triangulation* التي تربط موضوع الدراسة بطرق كيفية وكمية، والتي تهدف إلى معالجة نفس الإشكالية من وجهات نظر مستقلة ولكنها متكاملة تهدف إلى تحسين دقة القياس ودقة الوصف، والهدف من المنهجية الثلاثية هو الاستفادة من مزايا الدراستين الكيفية و الكمية مع موازنة سلبيات دراسة بايجابيات الأخرى.

وجاءت مساهمة الدراسة في الجانب الكيفي باستخدام مجموعة من الأدوات الكيفية بطريقة متسلسلة حيث تأخذ كل طريقة بنتائج سابقتها، بداية بالتشخيص الاستراتيجي الذي تم إعداده بناء على منهجية خاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما تم الاعتماد على تحليل *VRIO* ومنهجية المقارنة المرجعية وإعداد السيناريوهات وتنقيطها وذلك باستخدام استبيانات نوعية لجمع المعلومات.

وجاءت مساهمة الدراسة في الجانب الكمي بتقديم نظرة ثنائية تكاملية *vision dyadique* بدراسة طرفي إستراتيجية التأهيل مكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ذلك أن نجاح هذه الإستراتيجية لا يعتمد فقط على تنفيذها من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقدر ما يعتمد على

<sup>1</sup> Olivier Torres : **PME de nouvelles approches**, ECONOMICA, Paris, 1998, P P 9-10.

الإعداد الجيد لها من طرف مكاتب الدراسات و الاستشارة التي تأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسة المطلوب تأهيلها بالإضافة إلى خصوصية محيطها وما يقدمه لها من فرص وما يفرض عليها من قيود لتخرج بمخطط يساعد على تأهيلها.

#### سادسا- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعود أسباب اختيارنا لإستراتيجية التأهيل كموضوع دراسة للنقاط التالية:

- الاهتمام بمجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجال تخصص، ومحاولة استكمال دراسة سابقة انطلاقا من نتائجها و المعنونة بأهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
  - الاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومحاولة ترفيقته وتطويره ليصبح دافعا للاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة على غرار باقي الاقتصاديات التي تهتم بوجه خاص بهذا القطاع، ولهذا على الحكومة الجزائرية إدراك التحديات التي تواجه هذا القطاع ومحاولة إيجاد طرق متكيفة مع السياق الجزائري لتحسين أداء و تنافسية هذه المؤسسات.
  - الفارق الكبير بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مثيلاتها العالمية، حيث نجد أن هذه الأخيرة تحولت من النشاط التقليدي إلى الافتراضي وتعتمد على الابتكار لإنشاء القيمة وتساهم بشكل ملحوظ في المؤشرات الاقتصادية الكلية، بينما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مازالت محصورة في أساليب تسييرية قديمة لا تؤهلها للاندماج في الاقتصاد التنافسي.
- سابعا- أهمية الدراسة وأهدافها:**

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل اهتمام كمجال للبحث في المجال الاقتصادي لعدة أسباب، منها دور المقاولاتية، الانتقادات الموجهة لاقتصاديات الحجم أو اقتصاديات المجال، الحاجة إلى المرونة و التحولات في الأنظمة الإنتاجية، وهي تبريرات لنظرية اقتصادية جديدة مبنية على عدم الاستقرار أكثر من التوازن. وما يثبت أو يبرر الاهتمام بهذه المؤسسات مايلي:

**الإثبات التجريبي:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجال للتحليل، حيث تحتل هذه المؤسسات مكانة مهمة في أغلب الاقتصاديات نظرا لمساهمتها في التشغيل، فهي تشكل ما يعرف برهان الحجم كمؤسسات يمكنها التغلب على مشكل البطالة على حد قول أحد الساسة الأوروبيين 3 مليون بطل يعني 3 مليون مؤسسة، هذه المؤسسات ذات البعد الإنساني تملك خصائص الليونة، الديناميكية و المرونة مما يساعدها على التكيف مع وضعيات الأزمة وهذا ما يفسر ظاهرة كل ما هو صغير جميل *Small is beautiful*.

**الإثبات المنهجي:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للتحليل، نتيجة لأبعادها الصغيرة فهي دائما تعتبر وحدة إنتاج سهلة التحديد وواضحة المعالم، إن البحث في هذه المؤسسات يسمح بإظهار بطريقة ملموسة وواضحة ما خفي وصعب فهمه في المؤسسات ذات الأبعاد الكبيرة.

الإثبات النظري: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كموضوع تحليل، ابتداء من الثمانينيات أصبح لهذه المؤسسات المكانة الحقيقية لها كموضوع بحث علمي.

بناء على القاعدة النظرية المبررة لأهمية دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتماشيا مع سعي الحكومة الجزائرية لتطوير هذا القطاع، سنتطرق إلى إستراتيجية التأهيل كإستراتيجية مستمرة في المؤسسة وليس فقط كبرنامج يجب تطبيقه، فهي رؤية على مالك/مسير المؤسسة الاستجابة لها وتطويرها وعلى السلطات العمومية دعمها لاستكمالها، فهي إستراتيجية يتشارك فيها المقاول و الدولة لسد الفجوة بين الأداء الحالي لهذه المؤسسات و الأداء المرغوب الوصول إليه، والذي هو أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الصعيد الدولي، ومن خلال تدارك هذه الفجوة يمكن لهذه المؤسسات تحسين تنافسيتها للاندماج في الاقتصاد التنافسي. و تكمن أهداف هذه الدراسة في محاولتها الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة على الساحة الوطنية، و بالرغم من أن إستراتيجية التأهيل لم تكتمل ميدانيا إلا أن هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء على الجوانب و الأبعاد المختلفة لهذه الإستراتيجية في المرحلة الراهنة و المستقبلية. و تتمثل أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة تقديم عناصر الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة من خلال بحث و تحليل الفرضيات المطروحة.
- دراسة مفهوم التأهيل كإستراتيجية مستمرة ديناميكية في المؤسسة وليس كبرنامج ساكن يتم تنفيذه في مرحلة معينة من حياة المؤسسة دون الرجوع وتشخيص وضعية المؤسسة بعد التأهيل.
- إبراز أهمية مفهومين مشكلين لإستراتيجية التأهيل ألا وهما الأداء و التنافسية، يحدت يعتبران كمفاهيم قاعدية (*concepts de base*) أساسية للمؤسسة وعلى المقاول إدراك التطبيق العلمي و العملي لهذه المفاهيم.
- دراسة المتغيرات الرئيسية للدراسة ضمن ثنائيات تضم متغير رئيسي ومفهوم قاعدي، حيث قمنا بدراسة الفجوة الإستراتيجية بالأداء والاقتصاد التنافسي بالتنافسية، مبرزين من خلال ذلك ضرورة تحسين الأداء لتدارك الفجوة الإستراتيجية وضرورة تحسين الأداء للاندماج في الاقتصاد التنافسي، وبالتالي فتدارك الفجوة الإستراتيجية يساعد على اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي، مع وجود علاقة تكاملية-تبادلية بين الأداء و التنافسية.

#### ثامنا - المفاهيم الإجرائية للدراسة:

الإستراتيجية: هي مجموعة متكاملة من الالتزامات و الإجراءات التي تؤدي إلى استغلال المهارات الأساسية و اكتساب الميزة التنافسية. و استخدمنا مفهوم الإستراتيجية لشمولية هذا المصطلح على جميع المفاهيم المستخدمة مع مصطلح التأهيل كالسياسة، المقاربة، المسار، العملية، المنهجية و النظام.

التأهيل: التأهيل هو نظام تسييري مستمر لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنافسيتها و ذلك بهدف تحضيرها وتكييفها مع متطلبات الاقتصاد التنافسي، من خلال تطوير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الموجودة سابقا وجعلها في مستوى كفاءة، فعالية و مردودية مؤسسة صغيرة و متوسطة مماثلة لها لكنها أكثر تنافسية منها من خلال التطوير و المقارنة حتى تضمن شروط البقاء و النمو .

**الفجوة الإستراتيجية:** الفجوة الإستراتيجية هي مرحلة من مراحل المسار الاستراتيجي، وهي تعبر عن الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للمؤسسة أي الفرق بين المخطط و المتوقع من خلال المقارنة بين الأهداف الإستراتيجية و التوقعات الإستراتيجية، و الموصوف في مهمتها، أهدافها و الإستراتيجية لتحقيقهم، يمكن أن تتحول الفجوة الإستراتيجية إلى امتداد استراتيجي *strategic stretch* وهي خطر على الأداء المستقبلي للمؤسسة وحتى الأداء الحالي.

**الأداء:** الأداء هي النتيجة المتحصل عليها في ظل محيط تنافسي بما يسمح للمؤسسة بزيادة تنافسيتها، مردوديتها و أيضا قدرتها على التأثير على باقي مؤسسات القطاع (تعزيز قدرتها التفاوضية)، نرى من خلال هذا التعريف ارتباط الأداء بالتنافسية و تموقع المؤسسة بالسوق مقارنة مع المنافسين.

**التنافسية:** التنافسية هي قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج و/أو تسويق منتجات أحسن مما يقدمه المنافسون مع الأخذ بعين الاعتبار السعر و الصفات غير السعرية، فالعمليات التنافسية هي تلك العمليات التي تساعد في تحديد أهمية العمليات الأساسية و أداءها الحالي مثل: عمليات التسيير الاستراتيجي، عمليات الموارد البشرية، تسيير العمليات، عمليات تسيير التكنولوجيا، و تعزز قدرة المؤسسة على المنافسة بفعالية. ومصادر التنافسية هي الأصول و العمليات داخل المؤسسة التي توفر الميزة التنافسية، هذه المصادر قد تكون ملموسة أو غير ملموسة.

**العلاقة أداء-تنافسية:** إن التنافسية على مستوى المؤسسة تركز على سلوكيات المؤسسة وأداءها، وهي تقترح أفضل توليفة جودة/سعر لمنتجاتها، مما يسمح لها بتموضع أحسن على مستوى الأسواق المرجعية.

**الاقتصاد التنافسي:** وعلى اعتبار أن المنافسة هي المحرك الرئيسي للتنافسية، يمكن تعريف الاقتصاد التنافسي بحالة وجود منافسة شديدة سواء على مستوى البلد، المناطق أو المستوى الدولي. ويتميز الاقتصاد التنافسي باختفاء الحواجز التجارية وانفتاح الحدود الوطنية، كما يقدم للمؤسسات التي تنشط على المستوى المحلي، الجهوي و الوطني فرص أسواق خارجية تسمح لها بالبقاء و النمو كما توفر هذه الأسواق حوافز تنافسية مهمة.

#### تاسعا - التموقع الاستراتيجي و المنهجي للدراسة:

تتدرج دراسات علوم التسيير تحت ثلاث نماذج بحثية (الوضعي-التفسيري-البنائي)، حيث تشكل هذه النماذج التمثيل الفكري أو الإطار المرجعي الذي يعتمد عليه الباحثون في علوم التسيير. وقد اعتمدت هذه الدراسة كإطار مرجعي على النموذج الوضعي-التفسيري، أي الجمع بينهما وفق ما تقتضيه متطلبات هذه الدراسة ومتغيراتها. إن النموذج الوضعي هو النموذج الأكثر استخداما الذي يعتمد على وصف الواقع وشرحه بينما النموذج التفسيري يعتمد على فهم الواقع وتفسيره، لذلك اعتمدنا حسب النموذج الوضعي

فرضيات واقعية محددة متعلقة بالأداء و التنافسية، بينما حسب النموذج التفسيري اعتمدنا على فرضيات نسبية قصدية متعلقة بالفجوة الإستراتيجية و الاقتصاد التنافسي.<sup>1</sup>

إن تصميم الدراسة يعتمد على توقعها الابدستمولوجي، حيث يعتمد النموذج الوضعي على المعطيات الكمية بينما يعتمد النموذج التفسيري على المعطيات الكيفية.<sup>2</sup> وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهجية الثلاثية التي تستخدم الطرق الكمية (للتحقيق) و الكيفية (للمصدق) لدراسة نفس الظاهرة، والهدف من ذلك هو زيادة مصداقية وصحة النتائج، ونستخدمها في سياق محدد للحصول على تأكيد النتائج من خلال مقارنة وجهات نظر مختلفة.<sup>3</sup> وقد استخدمنا في دراستنا طريقة دراسة الحالة (الدراسة الكيفية) للمرحلة الاستكشافية وطريقة المتغيرات (الدراسة الكمية) للمرحلة التأكيدية. واعتمدت الدراسة الكيفية على دراسة حالة مؤسسة صغيرة و متوسطة أتمت تأهيلها للإجابة على التساؤلات التالية: كيف تسمح إستراتيجية التأهيل لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من تجاوز الفجوة الإستراتيجية؟ و لماذا يجب على المؤسسة تدارك الفجوة الإستراتيجية؟ بينما اعتمدت الدراسة الكمية على استبيان استهدف الطرفين المنفذين لإستراتيجية التأهيل.

#### عاشرا - حدود الدراسة:

تم إجراء دراسة الحالة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، وتمثلت عينة الدراسة في الإطارات في المؤسسة خصوصا المناصب التي لديها علاقة مباشرة بمحاور إستراتيجية التأهيل، وتمت فترة الدراسة من شهر جانفي 2017 إلى شهر ماي 2017 والتي تم فيها إجراء مجموعة من المقابلات. أما بالنسبة للاستبيان فقد تم توجيهه لمكاتب الدراسات و الاستشارة في الجزائر و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة و المنخرطة في برنامج التأهيل ميدا. وتمت فترة توزيع الاستبيان من فيفري 2017 إلى أفريل 2017.

#### حادي عشر - صعوبات الدراسة:

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات واجهت العديد من الصعوبات و المتمثلة في:  
 - صعوبة نقل الدراسة من المقاربة المهنية إلى المقاربة الأكاديمية وإعطاءها الإطار المرجعي العلمي بسبب خصوصية الدراسة، باعتبار إستراتيجية التأهيل برنامج سياسي-اقتصادي، فهو سياسة الدولة في إطار الشراكة الدولية التي تهدف إلى تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. وجميع المعلومات المتوفرة حول هذه الإستراتيجية تدور حول هذه المقاربة، كما أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت على هذه المقاربة. لذلك واجهت الدراسة عدة صعوبات متعلقة بتطوير الجانب النظري خصوصا باعتماد متغيرين مرتبطين بإستراتيجية التأهيل.

<sup>1</sup> Raymond Alain Thiéart : **méthodes de recherche en management**, DUNOD, Paris, 1999, P P 13-16.

<sup>2</sup> Ibid, P 143.

<sup>3</sup> Sabina yeasmin, Khan Ferdoudour Rahman : **triangulation research method as the tool of social science research**, BUP journal, V1, Issue 1, Bangladesh, September 2012, P P 1-4.



- صعوبة تكييف كل المراجع و الدراسات مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وأيضا قلة المراجع حول بعض المصطلحات مثل الفجوة الإستراتيجية التي تعتبر أداة تحليل استراتيجي مهمة من قبل أغلبية المؤسسات على اختلاف حجمها، وأيضا مفهوم الاقتصاد التنافسي المذكور في أدبيات قليلة باستثناء تقرير التنافسية العالمي الذي تناوله من الجانب القياسي وكذلك بعض جوانب التنافسية.

- تبقى دقة و مصداقية المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واحدة من الصعوبات التي تواجه الدراسات في هذا المجال، بسبب اختلاف الجهات التي تقدم معلومات حول هذه المؤسسات واختلاف الإحصائيات بين مختلف الجهات بالإضافة إلى غياب بعض الإحصائيات لبعض السنوات (أنظر الجدول 1-3).

- غياب المعلومات خصوصا المعلومات النوعية حول بعض الجوانب في المؤسسة محل الدراسة صعب من عملية التشخيص الاستراتيجي و اختيار مؤشرات المقارنة المرجعية ومدى تطبيقها، كما أن ارتباط إستراتيجية التأهيل بالمستويات الثلاث الجزئي-القطاعي-الكلي يحتاج إلى مصادر معلومات متعددة.

- عدم تجاوب نسبة كبيرة من مكاتب الدراسات و الاستشارة في الإجابة على الاستبيان رغم إعادة إرساله وإجماع أغليبتهم على عدم التعليق على ما يعتبرونه سياسة الدولة رغم توضيح أهدافنا من الدراسة، كما أن بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة أبدت عدم اهتمام كبير للإجابة على الاستبيان لاقناعها بعدم جدوى هذه البرامج إلا في جانب الاستثمارات المادية التي تهم أغلبية المؤسسات.

## ثاني عشر - هيكل الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة جانب نظري وآخر تطبيقي، ويتضمن الإطار النظري للدراسة ثلاثة فصول: سنتناول في **الفصل الأول** المتغير المستقل إستراتيجية التأهيل في الجزائر من خلال التعرض إلى الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتأهيلها، بالإضافة إلى البرامج المدمجة لتأهيل هذه المؤسسات ثم نختم الفصل بالمسار الاستراتيجي للتأهيل.

بينما سنخصص **الفصل الثاني** لدراسة المتغير الوسيط الفجوة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث فسرناه بالأداء وذلك من خلال دراسة إشكالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وظهور الفجوة الإستراتيجية، ثم الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المقارنة المرجعية كأداة لتحسين المستمر للأداء، لنختم الفصل بتأهيل الموارد و المهارات لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و سنتناول في **الفصل الثالث** دراسة المتغير التابع الاقتصاد التنافسي حيث فسرناه بالتنافسية وتمت دراسته من خلال التطرق إلى الإطار النظري للتنافسية، التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، متطلبات اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن الاقتصاد التنافسي و ختمنا الفصل بدراسة إستراتيجية التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد التنافسي.

بينما يتضمن الإطار الميداني للدراسة فصلين تطبيقيين:

حيث سنتناول في **الفصل الرابع** دراسة إستراتيجية تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال التطرق إلى مدخل للدراسة الكيفية، المسار الاستراتيجي لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، ثم تقييم أداء وتنافسية المؤسسة بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل لنختم الفصل بنتائج الدراسة الكيفية.

و سنخصص **الفصل الخامس** لدراسة كمية تأكيدية لإستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال دراسة لعينة من مكاتب الدراسات و الاستشارة في الجزائر وعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل ميدا بولاية بسكرة من خلال التطرق إلى الإطار الابستمولوجي و المنهجي للدراسة الكمية، ثم تحليل معطيات الاستبيان للعينتين ليتبعه عرض ومناقشة النتائج لنختم الفصل بمناقشة الفرضيات بناء على الدراسة الكيفية و الكمية.

الجزء الأول: الإطار النظري

لإستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية

و الاندماج في الاقتصاد التنافسي

# الفصل الأول:

إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة في الجزائر

## تمهيد:

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جزءا مهما في النسيج المؤسساتي في الجزائر، و إدراكا منها للأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لهذه المؤسسات، قررت الجزائر بذل مجهودات إضافية من أجل مرافقة هذه المؤسسات خلال مسار حياتها و السماح لها بتحسين أداءها و تنافسيتها من أجل التطور في سوق عالمية. وسعيا منها لمواكبة التحديات التي يعيشها هذا القطاع نتيجة الانضمام إلى المشروع المتوسطي و الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة كمتغيرين أساسيين يرتكزان على فتح الأسواق للمنافسة و إلغاء كافة القيود التي تفرض لدعم و حماية المنتجات المحلية تسعى الدولة إلى تأهيل مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة من خلال تأهيل المؤسسة و محيطها، لأن عهد الحماية انتهى و السبيل الوحيد لضمان البقاء و النمو هو التسلح بمزايا تنافسية أخرى مثل الجودة و المواصفات العالمية، الإبتكار، الكفاءة البشرية، تقنيات التسيير المعاصرة، التسويق... الخ.

و لهذا يمكن القول أن الهدف الأساسي من تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتعدى أن يكون مجرد سياسة من سياسات ترقية الاستثمارات، أو برنامجا من برامج دعم و إنقاذ المؤسسات الموجودة في وضعية مالية صعبة، وإنما هو مسار تطوير مستمر يعمل على التحسين و التقدم، التوقع و تحديد نقاط الضعف و القوة في المؤسسة، ذلك أن الأسس النظرية التي بنيت عليها برامج التأهيل الرامية أساسا إلى تدعيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تركز على محورين أساسيين: أولهما التحليل النظري لما يعرف بالعناقيد الصناعية، و الثاني هو تحليل الروابط بين النمو - التشغيل - التنافسية.

و انطلاقا مما سبق، سوف نستعرض هذا الفصل في أربعة مباحث كمايلي:

👉 المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصوصيتها في الجزائر.

👉 المبحث الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التأهيل في الجزائر.

👉 المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

👉 المبحث الرابع: المسار الإستراتيجي للتأهيل.

## المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصوصيتها في الجزائر

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دورا أساسيا في مسار التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، فهي تعد مركز السياسات الصناعية و الاهتمامات السياسية نتيجة قدرتها على ضمان الاندماج الاقتصادي و التنمية الجهوية. ومحاولة للتماشي مع هذا التوجه سنحاول في هذا المبحث تقديم رؤية عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال استعراض مختلف المقاربات لدراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تطورها في الجزائر، خصائصها ومساهماتها في الاقتصاد الوطني، كما سنتطرق إلى أهم الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات.

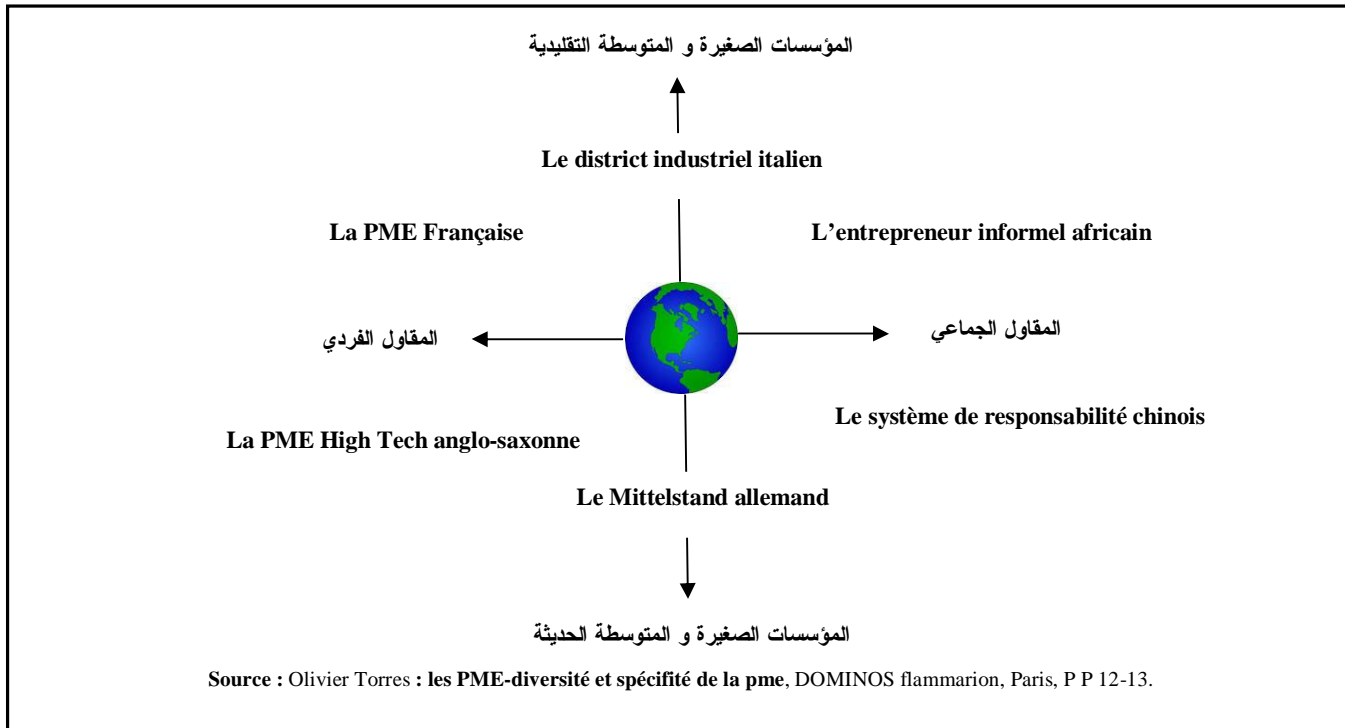
### المطلب الأول: المقاربات المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يهدف هذا المطلب إلى إبراز المقاربات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجال للتحليل و الدراسة.

#### أولا- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مفهوم يمثل قيم أكثر من المعاني:

يوجد اختلاف بين المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع العائلي الفلاحي في جنوب فرنسا و المؤسسة المهنية و التجارية في إيطاليا وبين المؤسسة العالية التكنولوجية في *silicon valley* في الولايات المتحدة الأمريكية، أو المؤسسة التي تنشط في إطار غير رسمي في إفريقيا وبين المؤسسة المناولة في اليابان أو المؤسسة المستأجرة في الصين. إن محاولات تعميم مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تركز على مجموعة ثوابت تهمل الخصوصيات و الفوارق، وبهذا من الواضح أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تحمل نفس المعنى باختلاف المناطق فنجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مختلفة بين المجتمعية و الفردية وبين المعاصرة و التقليدية. ويمكن تمثيل هذا الاختلاف من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-1): اختلاف قيم و معاني مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



لقد أصبح مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوع إجماع في كل الطبقات الاقتصادية و السياسية لأسباب متعددة، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة رمزا لحرية التجارة و المقاولاتية، الاستقلالية، العائلة و العمل، وهي المؤسسة المبتكرة الحاملة للتقدم التقني، كما هي مؤسسة ذات طابع إنساني وأكثر اهتماما بالعنصر البشري من المؤسسات الكبيرة، كما تحافظ على التوازن الاجتماعي في مواجهة المتطلبات الاقتصادية.

إن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة اليوم هي نموذج المؤسسة المرجع *the entreprise model of reference*، وذلك بتشبع هذه المؤسسات بالقيم المقاولاتية كروح المبادرة، تحمل المسؤولية، الطموح، المخاطرة، الإبداع، القدرة على التكيف، سلوك التسيير في ظل عدم اليقين، تسيير المشاريع... الخ. لقد أصبحت المقاولاتية فلسفة الأعمال المسيطرة، فالمؤسسات الكبيرة اليوم تقوم بإعادة هندسة لبنيتها، كما تقوم بأخرجة أنشطتها أي المناولة *outsourcing*، وتقوم بتسطيح سلمها الهرمي *downsizing* وتمنح لموظفيها فرصة قيادة الأعمال داخل المؤسسة من خلال المقاولاتية الداخلية *intrapreneurship*، وتشجع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف إطاراتها أصحاب الخبرة من خلال التفريخ *spin-off*<sup>1</sup>.

**ثانيا- أساسيات خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

إن ظهور بعض الإشكاليات حول تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدى إلى ظهور مجتمع علمي متخصص في تسيير هذه المؤسسات أو ما يعرف *PMEistes*، كان اهتمامهم إيجاد قواعد و أساسيات نظرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أسلوب تسييرها.

### **1- اقتصاديات الحجم و عكسها Economies of scale- diseconomies of scale :**

إن التحليل الاقتصادي الكلاسيكي كان يعتبر ولمدة طويلة أن البحث عن الحجم الكبير ضمان تنافسي للمؤسسة، وهذا ما جعل أكثر الباحثين يوضحون مزايا الحجم الكبير ويتساءلون حول الحجم المثالي المناسب للمؤسسة. إن اقتصاديات الحجم ظاهرة كلاسيكية، كلما زاد الإنتاج نقص معدل العائد وهذا هو التبرير العلمي لزيادة الحجم، وبالتالي كلما زاد حجم المؤسسة قل معدل العائد للمنتج وهذا ما يكسب المؤسسة تنافسياتها. إن ظاهرة انخفاض تكاليف الإنتاج ليس لها حدود معينة فهي تتباطئ إلى عتبة معينة تدريجيا ثم تختفي وفي هذه الحالة تظهر الحالة المعاكسة أي زيادة الحجم ترافقه زيادة التكاليف، فيصبح الحجم في هذه الحالة عامل عدم مرونة. إن مبدأ اقتصاديات الحجم و ما يعاكسها هو مبدأ ملائم للتبرير النظري لوجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>2</sup>

### **2- اقتصاديات المجال و عكسها Field economies-field diseconomies :**

ونعني بها الأفضليات المتعلقة بالتنوع، فالمؤسسات الكبيرة المتنوعة تملك أفضلية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الإنتاج الواحد. فالمؤسسات الكبيرة عن طريق توسيع تشكيلة منتجاتها تزيد من

<sup>1</sup> Olivier Torres : les PME-diversité et spécifité de la pme, Op-cit, P P 12-13.

<sup>2</sup> Ibid, P P 14-15.

سمعتها، تحقيق أفضلات الزيادة و التحكم في التكاليف الثابتة غير المباشرة، كما أن التنوع يلعب دورا مثيرا للمخاطر، حيث يمكن للمؤسسة الكبيرة أن تتخلى تدريجيا عن نشاط يعتبر في تراجع و التركيز على الأنشطة ذات النمو الكبير وبالتالي فاستدامة المؤسسة مرتبطة بالتسيير المتوازن لحافظة الأنشطة، بينما المؤسسة المتخصصة تكون هشة أكثر لان مستقبلها يعتمد على نشاط واحد يمكن أن ينخفض في السوق مع مرور الوقت إلى أن يصبح مهملًا.

في حين يمكن اعتبار التخصص ميزة، فالمؤسسة المتخصصة تعرف مهنتها أحسن، كما تركز كل جهودها على التحسين المستمر لنشاطها، من ناحية أخرى فالتنوع يمكن أن يؤدي إلى تشتت قدرات المؤسسة و الدخول في أنشطة لا تتحكم فيها، فالعديد من المؤسسات تقع ضحية ما يسمى بفقدان الهوية وتبحث على التركيز على نشاطها الرئيسي، و عادة ما تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من ميزة التخصص إلى أن تصل إلى مستوى المؤسسات العالمية المتخصصة في مجال محدد، ذلك أن التخصص في مجالات مستهدفة يعتبر كقاعدة للتنافسية للعديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنها تحد من الصراعات التنافسية و تضمن وضعية شبه احتكارية من خلال اعتمادها على ميزة تنافسية توازن بين تكنولوجيا محددة وحاجات متخصصة على قاعدة عالمية، فنجد على سبيل المثال مؤسسة *le verre fluoré* مؤسسة مصغرة بسبعة عمال وهي الرائد العالمي في صناعة- حسب المقاس- للألياف و المكونات البصرية تحت الحمراء وتبيع هذه المنتجات بقيمة مضافة عالية و تكنولوجيا عالية إلى مؤسسات عالمية مثل: *NASA, General Motors, Sony*<sup>1</sup>

يستخدم *les PMEistes* نظرية الفجوات *The theory of interstices* لتبرير أفضلية قوة التخصص، وهي نظرية مقدمة من طرف *Edith Penrose* تقوم هذه النظرية على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن أن تستفيد بصفة مستدامة من الفرص الناشئة من التغيرات التكنولوجية التي تقوم بإنشاء فجوات والتي هي عبارة عن أسواق ضيقة مهملة من قبل المؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup>

### 3- اقتصاديات التجربة وعكسها *The economies of experience-the diseconomies of experience*

إن نظرية أثر التجربة تقوم على أن تكلفة إنتاج منتج تقل بصفة ثابتة مع مضاعفة الإنتاج المتراكم، إن أسباب هذه الظاهرة بسيطة بسبب تكرار مهمة معينة وبالتالي فالوقت الضروري لانجازها يقل. إن الإثبات التجريبي لهذه الظاهرة كان في مجال الطيران وانتقل استخدامها إلى المجال الصناعي أين تكون أنشطة التجميع متعددة كمجال السيارات، الأجهزة الكهرومنزلية، الطيران... الخ، وبالتالي فتراكم حجم الإنتاج يسمح للمؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات التجربة، ذلك أن منحى التجربة يقوم على تراكم المعرفة على مدار الزمن، كما أن أثر التجربة مشروط ببقاء المحيط مستقر لأن الخبرة تقوم على تكرار سياق معطى و بالتالي

<sup>1</sup> Olivier Torres : *essai de théorisation de la gestion des PME- de la mondialisation a la proxémie*, habilitation a diriger des sciences des recherches en sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie, 3 décembre 2004, France, P 7.

<sup>2</sup> Olivier Torres : *les PME-diversité et spécificité de la pme*, Op-cit, P 16.



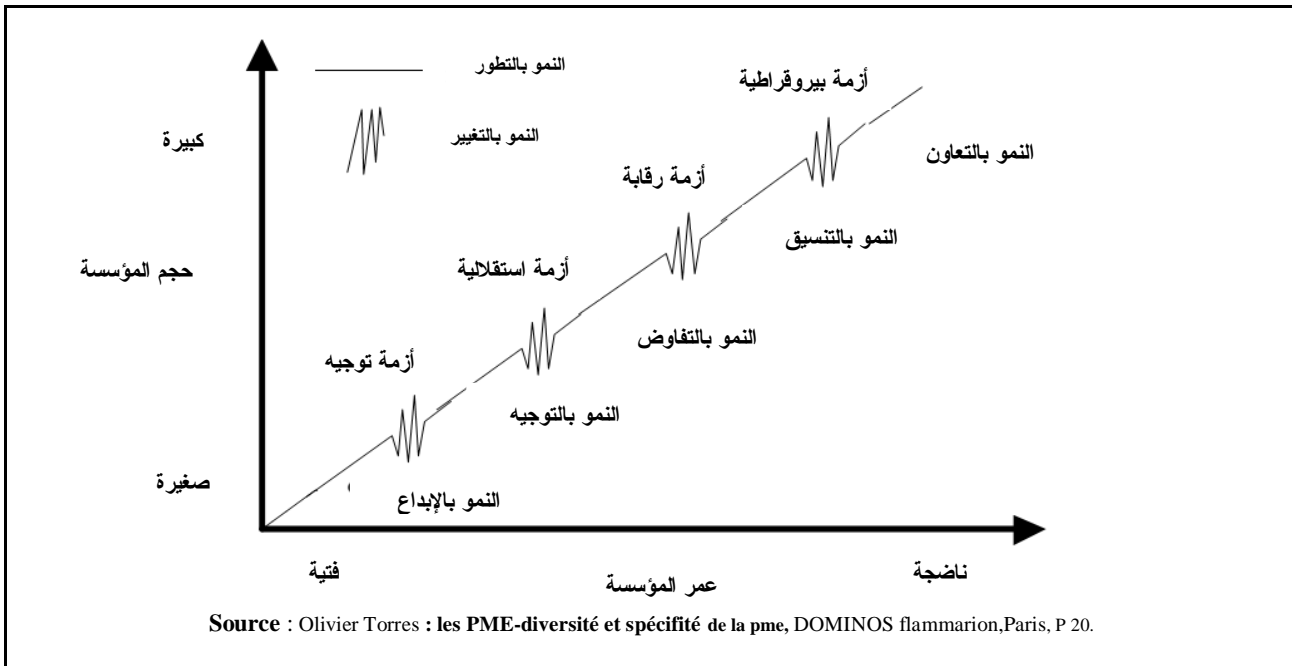
فتغير السياق قد يعتبر عامل أساسي لمقاومة التغيير. وهنا تبرز واحدة من خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي أن سلوكها يقوم على التكيف مع التغيرات المختلفة، هذه المرونة في التكيف تسمح لهذه المؤسسات بأحسن مقاومة للأزمات أكثر من المؤسسات الكبيرة.

#### 4- أثر الحجم *the size-effect*:

يؤثر حجم المؤسسة على بنية المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كانت بنيتها أكثر تفصيلا و المهام أكثر تخصصا والوحدات تكون مختلفة والعنصر الإداري أكثر تطورا. و يعد الحجم أول عامل لفهم سير المؤسسة، حيث توجد حدود فاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة. إن الحجم ليس عامل ساكن وإنما متغير ديناميكي، فكلما كبرت المؤسسات كلما مرت بانتقالات هيكلية والمهم فيها طبيعة التغيرات أكثر من درجة التغيرات.<sup>1</sup>

كما يؤثر الحجم على نمو المؤسسات، فمع زيادة الحجم تنتقل المؤسسة من مرحلة اليرقة نتيجة التطورات الحاصلة إلى مرحلة الفراشة، فالنمو ليس ظاهرة مستمرة ومباشرة على العكس هو ظاهرة متقطعة تتخللها أزمات وتحولات، فدرجة تغير الحجم يرافقها تغير في طبيعة المؤسسة، فالمؤسسة الصغيرة ليست مؤسسة IBM مقسمة على عدة أقسام وإنما طبيعة تقسيم العمل مختلفة في المؤسستين.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (1-2): تأثير الحجم على نمو المؤسسة



<sup>1</sup> La recherche académique française en PME-les thèses, les revues, les réseaux, observatoire des PME, regards sur les PME, N°14, OSEO, Paris, 2007, P P 18-20.

<sup>2</sup> Olivier Torres : les PME-diversité et spécificité de la pme, Op-cit, P P 17-18.

5- أثر التكبير *The magnification effect*:

إن كثافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي ليست نفسها في المؤسسات الكبيرة، فخرج فرد إلى التقاعد لن يشكل فرقا بالنسبة لمؤسسة كبيرة، أما بالنسبة لمؤسسة صغيرة مكونة من عشرة أشخاص فلكل فرد وزنه في المؤسسة. إن آلية عمل المناولة توضح كذلك كثافة التغيرات بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الكبيرة، فالمناولة تلعب دور أساسي كمنشط للأوضاع الاقتصادية، فعندما يرتفع الطلب تقوم المؤسسة المانحة بتوزيعه على المؤسسات المناولة، وعلى العكس تقلص المؤسسة المانحة الطلبات إلى المناولين أو تقوم هي بنفسها بالقيام ببعض المهام، إن زيادة الإنتاج المتعلق بتقلب الأوضاع يمكن أن يترجم بتقلب لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر منها لدى المؤسسات الكبيرة. فما يعد أمور داخلية، محلية أو تصحيحية لدى هذه الأخيرة يكون ذو أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بثلاث مفاهيم:

P: *butterfly Effect- effet Papillon* أثر الفراشة

M: *Microcosm effect- effet de Microcosme* أثر العالم الصغير

E: *Effect of Egotrophy- effet d'Egotrophie* أثر عظمة الأنا

أثر الفراشة يوضح كيف أن ظاهرة صغيرة مثل خفقان جناحي فراشة في استراليا يمكن أن يؤدي إلى سلسلة من ردات الفعل قد تكون نتائجها كارثية كزلزال في الولايات المتحدة الأمريكية، نفس الأمر في مجال المؤسسات، فحدث أزمة في الدول الآسيوية ستكون له انعكاساته على بعض المؤسسات في أوروبا، وهذا سيكون له انعكاساته و أثره على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية التي تعتقد أن هذه الصدمات بعيدة عنها. إن أثر الفراشة هو التمثيل الواضح لأثر التكبير ويكون له الأثر الأكبر كلما كانت المؤسسة صغيرة. فهشاشة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن قياسها بتبعيتها الاقتصادية ليس فقط لزيائنها وإنما أيضا لكل الشروط الاقتصادية و الاجتماعية.

بينما يوضح أثر العالم الصغير أن مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يركز اهتمامه الفوري في المكان و الزمان، فهذا المسير يفكر غالبا في المدى القصير و يفضل الحلول السريعة على حساب الحلول الإستراتيجية، وهذا الأثر لا يكون داخل المؤسسة فقط وإنما خارجها أيضا في علاقة المؤسسة مع محيطها، فالصورة الاجتماعية للمؤسسة تتأثر بدور المؤسسة في ربط العلاقات.

إن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تتميز بمركزية أسلوب تسييرها، إذ أن شخصية المسير تظهر من خلال الأعمال اليومية للمؤسسة، حيث قيم المسير، جانبه النفسي-الاجتماعي، أهدافه وطموحاته تحدد سير المؤسسة، وهنا يبرز أثر عظمة الأنا الذي يرمز إلى خطر تعاضم أنا مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الذي يريد القيام بجميع الأعمال بنفسه و العلم بما يحدث داخل المؤسسة دون المشاركة مع باقي الأفراد، حيث كلما صغر حجم المؤسسة كلما زاد وزن ودور المسير.<sup>1</sup>

### ثالثا- الإثبات النظري للدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

منذ خمسين سنة تقريبا و لازالت الأبحاث مستمرة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الندوات و الملتقيات، إنشاء الجمعيات بالإضافة إلى المجالات المتخصصة وهذا مايدل على ديناميكية المجتمع العلمي المتخصص في هذا المجال. ماالذي يحفز الباحثين على الاهتمام بمجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال ثلاث إثباتات أو مبررات:<sup>2</sup>

**1- الإثبات التجريبي-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجال للتحليل:** تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة هامة في العديد من الاقتصاديات حيث تمثل أكثر من نسبة 90 ٪ من إجمالي المؤسسات في العديد من الاقتصاديات، و تشكل هذه المؤسسات ما يعرف بـ «رهان الحجم»، فهي تمتلك خصائص تساعد على التكيف مع وضعيات الأزمة كالمرونة، الديناميكية و الليونة، ومن هذا المنطلق فهي تشكل رهان اقتصادي تحمل شعار « نموذج التكيف مع الأزمة ».

**2- الإثبات المنهجي-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للتحليل:** نتيجة لصغر حجمها اعتبرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دائما كوحدة إنتاج وكل عملياتها بسيطة وسهلة، في حين أظهرت مختلف الأبحاث حول هذه المؤسسات الجوانب المخفية والتي يصعب التعرف عليها وفهمها في المؤسسات الكبيرة، كما تعد هذه المؤسسات المكان المناسب لشمولية المعلومات. ففي الدراسات على الأفراد، يمكن الحصول على المعلومات من جميع الأفراد على عكس المؤسسات الكبيرة التي يلجأ فيها إلى اختيار العينة الممثلة لجميع الأفراد.

**3- الإثبات النظري-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كموضوع للتحليل:** خلال الثمانينات احتلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة مهمة كموضوع للبحث العلمي، فما هي القواعد النظرية التي تفسر تطور التحليل؟ حيث تم تحديد عدة مبررات نظرية لوجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كدور المقاولاتية، نظرية الفجوات، الانتقادات الموجهة لاقتصاديات الحجم أو المجال وحاجات المرونة و التغيرات لأنظمة الإنتاج. وماهي القواعد النظرية التي تقوم عليها علوم التسيير من أجل اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كموضوع/مجال للبحث؟ على المستوى النظري يتم تحديد الهوية الابستمولوجية لمعارف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجال خاص للمعارف، بينما على المستوى المنهجي وضع مناهج وإجراءات خاصة تسمح بتحليل موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بطريقة مناسبة.

<sup>1</sup> Olivier Torres : les PME-diversité et spécificité de la pme, Op-cit, P P 21-24.

<sup>2</sup> Olivier Torres : PME de nouvelles approches, ECONOMICA, Paris, 1998, P P 17-20.

## المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

يركز هذا المطلب على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ومسار تطور تعدادها خلال الفترة 2001-2016.

### أولاً- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

بعد انضمام الجزائر إلى المشروع الأوروبي، و كذا توقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جوان 2000، أخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي يعتمده الاتحاد الأوروبي في نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18-01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، ثم جاء بعده القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 (المعدل و المكمل لقانون 2001) في فصله الثاني من بابه الأول على تعريف هذا النوع من المؤسسات، و أسهب في ذلك من خلال المواد (5-8-9-10) حيث نصت المادة الخامسة منه على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية: " بأنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري كما تستوفي معيار الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25 % فما أكثر.<sup>1</sup>" ثم تأتي بعد ذلك المواد (8-9-10) لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها. و الجدول التالي يوضح هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق ما يأتي:

### الجدول (1-1): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري

الصفحة السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	الصفحة
أقل من 20 مليون دج	أقل من 40 مليون دج	1-9	مؤسسة صغيرة جدا <i>Micro entreprise</i>
أقل من 200 مليون دج	أقل من 400 مليون دج	10-49	مؤسسة صغيرة <i>Petite entreprise</i>
200 مليون - 1 مليار دج	400 مليون - 4 مليار دج	50-250	مؤسسة متوسطة <i>Moyenne entreprise</i>

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 17-02، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، المواد (8-9-10)، ص 6.

يعتبر تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أحد العوامل الأساسية لوضع سياسات، تشريعات، برامج و خدمات فعالة لهذا القطاع. كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات موثوق بها و يمكن تحليلها، و ذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالشأن التنموي عموماً، و بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصاً في فهم هذه المؤسسات و تقييم أثر التغيرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة، لذلك من الضروري وضع إطار لتعريف هذه المؤسسات وذلك للأسباب التالية:

- تمكين التعاون و التنسيق الفعال ضمن أصحاب المصلحة في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تحديد قاعدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الدراسات النظرية و الدراسات الميدانية و التحكم في تطويرها.

<sup>1</sup> القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 17-02، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، ص 5.

- تبادل المعلومات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع وحدات جهوية، دولية ومتعددة الأطراف.
- وضع نموذج لتحديد أهلية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبرامج التطوير.
- إنشاء دليل لجمع المعلومات الكمية و النوعية ووضع الإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup>

**ثانيا- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2016 :**

ركزت الجزائر جهودها في السنوات الأخيرة على تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث تطور تعداد هذه المؤسسات نتيجة تطور آليات الإنشاء و المرافقة التي سخرتها الدولة للنهوض بهذا القطاع، و حسب رئيس المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة *CNCPME* فالجزائر بحاجة إلى إنشاء 2 مليون مؤسسة للوصول إلى معدل نمو اقتصادي عادي.<sup>2</sup>

**الجدول (1-2): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2001-2016**

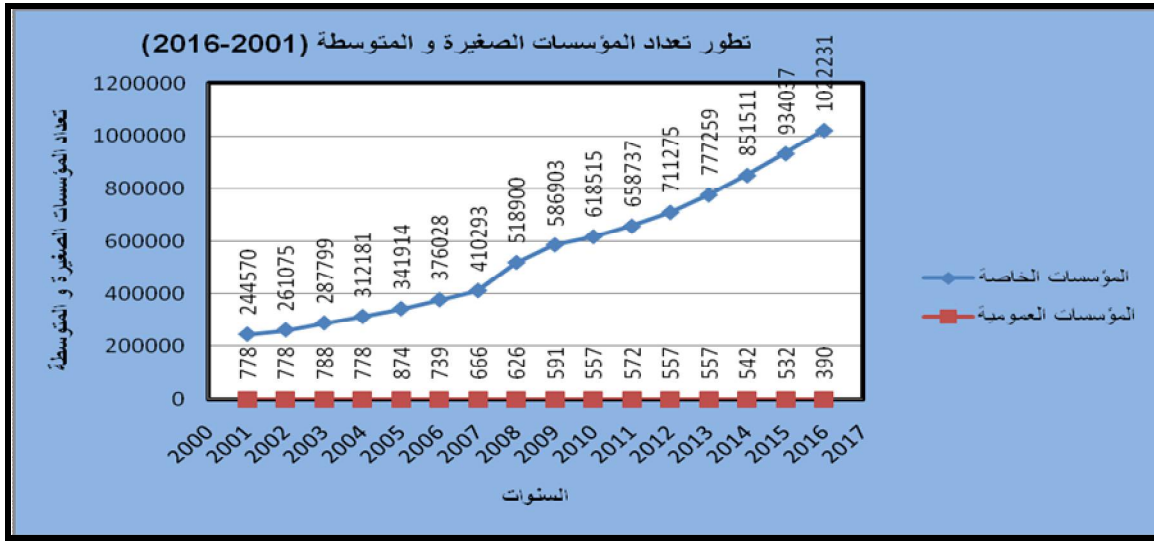
السنوات	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	المجموع	نسبة التطور
2001	244 570	778	245 348	/
2002	261 075	778	261 853	٪ 6.73
2003	287 799	788	288 587	٪ 10.31
2004	312 181	778	312 959	٪ 8.44
2005	341 914	874	342 788	٪ 9.53
2006	376 028	739	376 767	٪ 9.91
2007	410 293	666	410 959	٪ 9.07
2008	518 900	626	519 526	٪ 26.42
2009	586 903	591	587 494	٪ 13.08
2010	618 515	557	619 072	٪ 5.37
2011	658 737	572	659 309	٪ 6.50
2012	711 275	557	711 832	٪ 7.97
2013	777 259	557	777 816	٪ 9.27
2014	851 511	542	852 035	٪ 9.54
2015	934 037	532	934 569	٪ 9.69
2016	1 022 231	390	1 022 621	٪ 9.42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشرات المعلومات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للسنوات 2001-2016.

<sup>1</sup> **The state of small and medium enterprises (SMEs) in Dubai**, a report by Dubai SME an agency of the department of economic development, P 10. [http://www.sme.ae/StudiesAndResearchDocument/SME\\_Report\\_English.pdf](http://www.sme.ae/StudiesAndResearchDocument/SME_Report_English.pdf) (01/10/2016-01:05).

<sup>2</sup> [http://www.liberte-algerie.com/actualite/lalgerie-a-besoin-de-2-millions-dentreprises-196287/print/1\(20/10/2013-12:19\)](http://www.liberte-algerie.com/actualite/lalgerie-a-besoin-de-2-millions-dentreprises-196287/print/1(20/10/2013-12:19)).

الشكل (1-3): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2001-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (1-2).

اعتمدنا في تحليل تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الجدول (1-2) على سنة الأساس 2001، وهي السنة التي تم فيها إعداد القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يعتبر هذا القانون منعرجا حاسما في تاريخ قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأنه حدد الإطار القانوني و التنظيمي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، و كذا آليات و أدوات ترقيتها و دعمها، كما حدد معالم الإستراتيجية المستقبلية للنهوض بالقطاع. وينص القانون رقم 01-18 على تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تأسيس بنك للمعطيات خاص بهذه المؤسسات يتماشى و تكنولوجيا المعلومات، وضع برامج تأهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تطوير تنافسيتها، تطوير آليات تمويل جديدة من خلال إنشاء صناديق ضمان القروض البنكية لهذه المؤسسات، إنشاء أنشطة جديدة خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup> ثم جاء بعده القانون رقم 02-17 المكمل و المعدل ولكن في نفس توجهات واهتمامات القانون رقم 01-18.

انطلاقا من الجدول (1-2) و الشكل المرافق له نستنتج مايلي:

- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، من سنة إلى أخرى، هذا التطور مرتبط بتطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة التي تضم المؤسسات الحرفية، في حين نلاحظ استقرار ثم تراجع في تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية. ويرجع تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الجزائر للأسباب التالية:<sup>2</sup>

← إنشاء مختلف الهيئات والآليات المنظمة لنشاط قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> Ammouri Brahiti: **Presentation of the SMEs sector in Algeria**, seminar on financial and commercial services, Tunisia, 11-14 December 2006, P 2.

<sup>2</sup> قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملف الصناعة، دليل المستثمر العربي في الجزائر، العدد 2، نوفمبر 2006، الجزائر، ص ص 104-107.

← آليات الدعم و الإنشاء ساهمت في تطوير وتنويع هذا القطاع، ونعني بهذه الآليات: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب *ANSEJ*، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر *ANGEM* و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة *CNAC*.

← إنشاء وزارة خاصة بهذا القطاع سنة 1993، والتي كانت الأرضية الممهدة لتطوير هذا القطاع.  
← إنشاء مراكز التسهيل وحاضنات المؤسسات والتي نص عليها القانون التوجيهي، وهي تهتم بمرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الإنشاء إلى النمو.

← إنشاء صندوق لضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2002، و هو طرف وسيط بين البنك و هذه المؤسسات لتوفير الضمان.

← إنشاء مجلس وطني لترقية المناولة بموجب المادة رقم 21 من القانون التوجيهي لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

← إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المادة رقم 25 من القانون التوجيهي بهدف ضمان حوار دائم ومستمر بين السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين لتطوير هذه المؤسسات.

← إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2005، والتي تعتبر أداة الدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير وتأهيل هذه المؤسسات.

- نسبة التطور خلال الفترة 2001-2016 سجلت منحرجات كانت بالزيادة أو بالتراجع، حيث سجلت أول نقطة نمو سنة 2003 بـ 10.31 % صاحبها زيادة في عدد المؤسسات الخاصة وشبه استقرار للمؤسسات العمومية (زيادة بمؤسسة واحدة)، ثم تراجع نسبة التطور على الرغم من تطور أعداد المؤسسات الخاصة بينما تراجع المؤسسات العمومية بأعداد معتبرة، ثم ارتفعت نسبة النمو إلى أعلى نسبة مسجلة خلال هذه الفترة سنة 2008 إلى 26.42 %، تبعها تراجع كبير سنة 2009 إلى 13.08 % ثم سنة 2010 إلى 5.37 %، ويمكن تفسير الزيادة والتراجع في نسبة التطور كمايلي:

- تراجع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية سنة 2001 من 778 مؤسسة إلى 390 مؤسسة سنة 2016 كان بسبب إعادة هيكلة المؤسسات الكبيرة والتي سمحت بإنشاء فروع عديدة تتمتع بالاستقلالية التامة و مؤهلة للخصوصية أو الشراكة، بالإضافة إلى إعادة تنظيم القطاع العمومي و خصوصية (كلي أو جزئي) المؤسسات.<sup>1</sup>

- زيادة عدد المؤسسات خلال الفترة 2009-2014 سببه البرنامج التكميلي للاندماج الاقتصادي لهذه الفترة و الذي تقرر فيه إنشاء 200 000 مؤسسة صغيرة و متوسطة من أجل إنشاء محيط اقتصادي كلي صحي وفعال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bulletin d'information N° 10, Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, 2005, P 3.

<sup>2</sup> International l'actuel, le magazine de l'économie et du partenariat international, N°113, Algérie, Mars 2010, P 5.

**المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ومساهمتها في الاقتصاد الوطني**  
للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصيتها في الجزائر، كما أن مساهمتها في الاقتصاد الوطني تطورت في السنوات الأخيرة.

**أولا- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:**

**1-** تتركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مناطق مهمة من قبل القطاع العام، كما أن سوق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر محلي أو وطني ونادرا ما يكون دولي.

**2-** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر قليلة الابتكار و تقنيات النمو (التخلي، الاندماج، التجمع...) غير متحكم فيها و غير مستخدمة.

**3-** هشاشة موارد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعود لمحدودية هذه الأخيرة، وإن وجدت فهي غير مستغلة لعدم وجود بنية ملائمة للأعمال، كما أن جزء من أنشطة المؤسسة تنشط في إطار غير رسمي (التمويل، الإنتاج، التسويق، الوظيفة التجارية، التمويل).

**4-** تكون هذه المؤسسات غالبا في شكل مؤسسات عائلية، ونادرا ما تقوم بفتح رأسمالها للأجانب.

**5-** النشاط الصناعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضعيف، فهذه الأخيرة لا تعرف تصنيف سوقها، فهي ليست متخصصة من أجل النشاط على مستوى السوق المتخصصة *niche*، وهذا ما يؤدي إلى فقدانها أسواقها لصالح المؤسسات المنافسة.

**6-** يحتل المالك-المسير مكانة أساسية في المؤسسة، و نظرا لهذه المكانة فهو دائم الانشغال بالبعد التشغيلي لأنشطة المؤسسة وتقل قدرته في معالجة القضايا الإستراتيجية، كما أن التعاون بينه وبين السلطات العمومية غير متطور.<sup>1</sup>

**7-** سيطرة المؤسسات المصغرة على نسيج هذا القطاع بنسبة 97 %، و هي مؤسسات تتميز بعدم الحصانة، بالإضافة إلى نقص في المؤسسات المتوسطة الحجم.

**8-** التركيز الإقليمي للمؤسسات في الشمال بنسبة تقدر بـ 69 % مقارنة بمناطق الجنوب و المقدرة بـ 8 %.<sup>2</sup>

**9-** ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تتم عبر ثلاث مسارات رئيسية، الإنشاء العادي المتمثل في الاستثمارات المتكونة أساسا من 70 % أموال خاصة، ثاني مسار يتمثل في المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق أجهزة الدعم، بالإضافة إلى المسار الثالث و المتمثل في المؤسسات العمومية التي تم شراؤها من طرف عمالها بمساعدة القروض المدعمة (1 % فائدة).

<sup>1</sup> Khalil Assala : **PME en Algérie- de la création a la mondialisation**, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME sur l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, HEG Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006, P P 8-9.

<sup>2</sup> **Bulletin d'information statistique N°30**, Ministère de l'industrie et des mines, Algérie, 2017, P 12.



**10-** تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير مهيكّل، فهي تعتمد على إستراتيجية حدسية وأقل رسمية، نظام معلومات داخلي وأقل رسمية، الاعتماد على التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة و عدم الاعتماد على الاتصال الكتابي داخل المؤسسة نظرا للعلاقات غير الرسمية السائدة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

**11-** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موجودة في قطاعات نشاط عديدة ومختلفة في ديناميكيتها، تقدمها التقني وسلوكاتها المخاطرة. العديد منها مستقر نسبيا في استخدام التكنولوجيا و الأسواق، بينما مؤسسات أخرى تمتلك تكنولوجيا متقدمة وتستهدف أسواق متخصصة، كما توجد أيضا مؤسسات أخرى تتميز بالديناميكية العالية، المخاطرة الكبيرة والتكنولوجيا العالية وهي ما يسمى بـ *start-up*.

**12-** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير مندمجة مع محيطها، فكل المتعاملين الاقتصاديين في الدول الشريكة للجزائر في إطار الشراكة الأوروبية يرون بأن هذه المؤسسات مؤهلة فقط للمناولة، لذلك فهي تتوجه نحو موردي المنتجات نصف المصنعة أو مصنعي المعدات الأصلية الأوروبية، وتعود هذه الوضعية إلى عدة أسباب منها: قواعد التجارة الخارجية، البيروقراطية و سياسة الحماية، كلها عوامل ساهمت في الحد من تأثير التدريب و التعاون الذي يمكن أن تحققه هذه المؤسسات على باقي النسيج الاقتصادي.

**13-** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير يقظة للتحديات المنتظرة، فالعولمة و الاقتصاد التنافسي... الخ، لازالت مجرد مفاهيم نظرية افتراضية في ذهن مالكي أو مسيري هذه المؤسسات، وبالتالي فهي غير موجودة ضمن انشغالاتهم اليومية.<sup>2</sup>

### ثانيا- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني:

تكمن مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني في مدى إمكانية تحقيقها لجملة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و التي يمكن تلخيصها فيمايلي:

**1- المساهمة في توسيع وتنويع الاقتصاد الوطني:** إن امتداد أنشطتها و تنوعها لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية، جعل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاع أفقي موجود في جميع الأنشطة و لا يختص بنشاط معين، حيث يمكن لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن يعزز من مرونة الاقتصاد من خلال توسيع وتنويع الاقتصاد المحلي، وبالتالي الحد من التعرض للصدمات الخاصة بقطاع معين (كقطاع المحروقات) و التقلبات في تدفقات رأس المال الخاص الدولي.<sup>3</sup> ويتركز نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سبعة قطاعات أساسية تجذب الاستثمارات إليها وهي: النقل، الصناعة، البناء و الأشغال العمومية، التجارة، الخدمات، السياحة و الفلاحة.

<sup>1</sup> Selhami Samia, Mahida Hanane, Bouri Sarah : **a la découverte de la pme en Algérie**, séminaire national sur la réalité et perspectives du SCF dans les PME en Algérie, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université EL Oued, 05/06 Mai 2013, P 7.

<sup>2</sup> **Les dispositifs de mise a niveau de la pme maghrébine «Tunisie, Maroc et l'Algérie»**, P P 2-3. [http://www.ummto.dz/img/pdf/ait\\_sisaid.pdf\(23/07/2016-19:11\)](http://www.ummto.dz/img/pdf/ait_sisaid.pdf(23/07/2016-19:11)).

<sup>3</sup> Report on support to SMEs in developing countries through financial intermediaries, November 2011, P13, [http://www.eib.org/attachments/dalberg\\_sme-briefing-paper.pdf\(17/07/2016-08:50\)](http://www.eib.org/attachments/dalberg_sme-briefing-paper.pdf(17/07/2016-08:50)).

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل: تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير فرص العمل، غير أن مساهمتها في التشغيل لازالت بعيدة عن النسب المسجلة في الدول المتطورة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1-3): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2001-2016

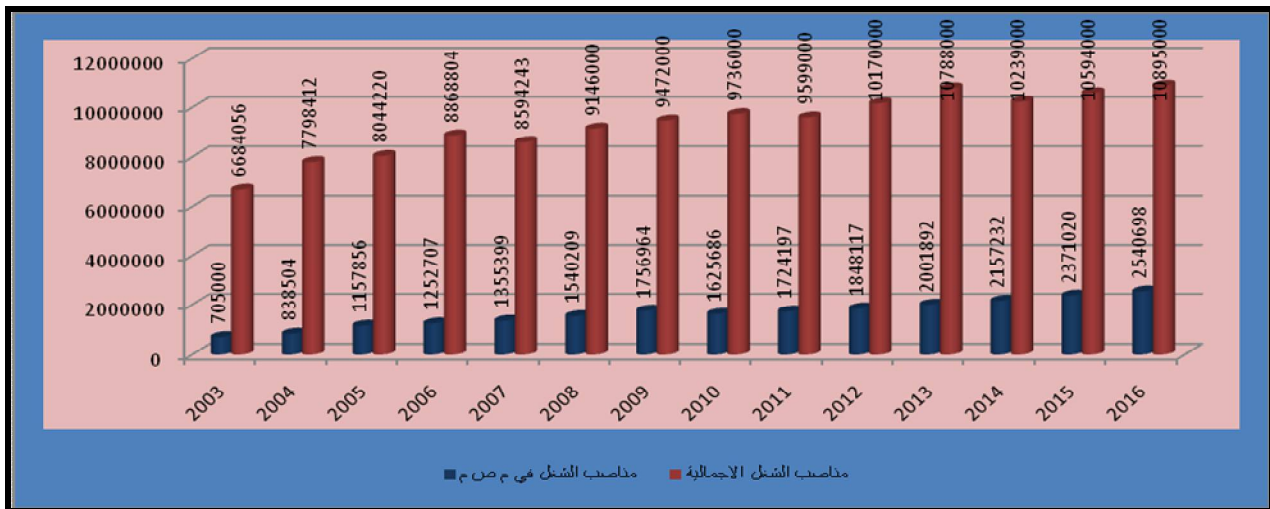
السنوات	مناصب الشغل في م ص م	نسبة التطور	مناصب الشغل الإجمالية	نسبة المساهمة
2001	639 000	/	6 228 772	٪ 10.26
2002	/	/	/	/
2003	705 000	/	6 684 056	٪ 10.55
2004	838 504	٪ 18.94	7 798 412	٪ 10.75
2005	1 157 856	٪ 38.08	8 044 220	٪ 14.39
2006	1 252 707	٪ 8.15	8 868 804	٪ 14.12
2007	1 355 399	٪ 8.19	8 594 243	٪ 15.77
2008	1 540 209	٪ 13.63	9 146 000	٪ 16.84
2009	1 756 964	٪ 14.07	9 472 000	٪ 18.55
2010	1 625 686	٪ -7.47	9 736 000	٪ 16.70
2011	1 724 197	٪ 6.06	9 599 000	٪ 17.96
2012	1 848 117	٪ 7.19	10 170 000	٪ 18.17
2013	2 001 892	٪ 8.32	10 788 000	٪ 18.56
2014	2 157 232	٪ 7.76	10 239 000	٪ 21.07
2015	2 371 020	٪ 9.91	10 594 000	٪ 22.38
2016	2 540 698	٪ 7.16	10 895 000	٪ 23.32

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشریات المعلومات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للسنوات 2001-2016.

و (21/04/2017-01 :29) <http://www.ons.dz/-L-Algerie-en-Quelques-Chiffres-.html>

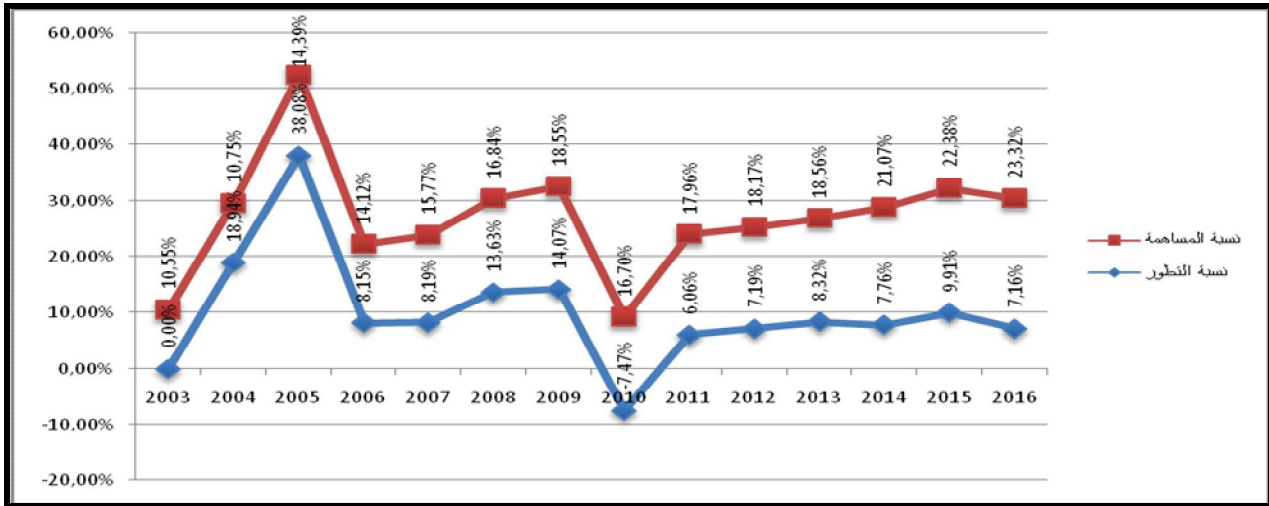
([http://www.ons.dz/IMG/Emploi\\_Avril\\_2016.pdf](http://www.ons.dz/IMG/Emploi_Avril_2016.pdf)(21/04/2017-01:30))

الشكل (1-4): تطور التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالتشغيل الإجمالي (2003-2016)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (1-3).

الشكل (1-5): نسبة تطور التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومساهمتها في التشغيل الإجمالي (2003-2016)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (1-3).

من خلال الجدول (1-3) والشكلين المرفقين نلاحظ أن مناصب الشغل في تطور تناسبا مع تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يؤدي إنشاء هذه المؤسسات و تطورها إلى خلق مناصب شغل جديدة بما يؤدي إلى الحد من مشكل البطالة. ونلاحظ مرحلتين فاصلتين في مسار التطور، الأولى متعلقة بالزيادة الكبيرة في مناصب الشغل من 838 504 منصب سنة 2004 إلى 1 157 856 منصب سنة 2005 بنسبة تطور 38.08%. بينما المرحلة الثانية تتعلق بالتراجع في عدد مناصب الشغل من 1 756 964 سنة 2009 إلى 1 625 686 سنة 2010 بنسبة -7.47%. ويرجع هذا إلى الأسباب التالية:

- يتم تحديد مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بناء على عدد المؤسسات المتحصل عليه من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS، على أساس 3 مناصب شغل لكل مؤسسة صغيرة و متوسطة خاصة و 9 مناصب شغل لكل مؤسسة صغيرة و متوسطة عمومية.<sup>1</sup> و قبل سنة 2005 كانت تحتسب مناصب الشغل المتحصل عليها من CNAS فقط أي عدد الموظفين في هذه المؤسسات، وابتداء من سنة 2005 بدأ احتساب أيضا أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس كل مؤسسة بمنصب شغل لصاحب المؤسسة والمتحصل عليها من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS وبالتالي تزايد عدد مناصب الشغل بعدد تزايد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة.<sup>2</sup>

- التراجع في عدد مناصب الشغل مرتبط بالتراجع في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية، حيث بلغ عدد مناصب الشغل فيها 51 635 منصب سنة 2009 ليتراجع إلى 48 656 منصب سنة 2010 كما يقدر معدل التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية بـ 87.35%<sup>3</sup> مما يدل على أن المؤسسات

<sup>1</sup> Bulletin d'information N° 9, Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, 2004, P 9.

<sup>2</sup> Bulletin d'information N° 10, Op-cit, P 7.

<sup>3</sup> Bulletin d'information N° 18, Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Algérie, 2010, P 13.

الاقتصادية العمومية تشغل عددا معتبرا من الأجراء المصرح به على عكس المؤسسات الخاصة، حيث قدر عدد مناصب الشغل للأجراء 908 046 منصب سنة 2009 و 958 515 منصب سنة 2010.

وقد تطور التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من 639 000 منصب شغل سنة 2001 إلى 2 540 698 منصب شغل سنة 2016 بنسبة تطور مهمة 297 % خلال 15 سنة ولكن تبقى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل في الجزائر بعيدة عن المستوى المحقق في الدول المتطورة، ويرجع هذا إلى الأسباب التالية:

- مازالت الدولة الموظف الأول، على الرغم من أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات خاصة وهذا ماخلق صعوبات إلى الانتقال بالتوظيف إلى القطاع الخاص.
- خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، حيث أغلبيتها مؤسسات صغيرة جدا *TPE* بنسبة 97.12 %، وهي مؤسسات قدرات التوظيف فيها جد ضعيفة من 1 إلى 9 مناصب شغل.
- الاستثمارات في إطار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون في القطاعات التي تعرف معدلات تشغيل ضعيفة مثل التجارة و الخدمات مقارنة بالقطاعات التي تعرف معدلات تشغيل مرتفعة كالصناعة، السياحة و الفلاحة.<sup>1</sup>

**3- المساهمة في الناتج الداخلي الخام:** تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (1-4): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2001-2014

السنوات	الناتج الداخلي الخام لم ص م (مليار دج)	نسبة التطور %	الناتج الداخلي الخام الإجمالي (مليار دج)	نسبة المساهمة %
2001	2041.7	/	4227.11	48.30 %
2002	2184.1	6.97 %	4522.77	48.29 %
2003	2434.8	11.48 %	5252.32	46.36 %
2004	2745.4	12.76 %	6149.11	44.65 %
2005	3015.5	9.84 %	7561.98	39.88 %
2006	3444.1	14.21 %	8501.63	40.51 %
2007	3903.6	13.51 %	9352.87	41.74 %
2008	4334.9	11.05 %	11043.70	39.25 %
2009	4978.8	14.85 %	9968.02	49.95 %
2010	5509.2	10.65 %	11991.56	45.94 %

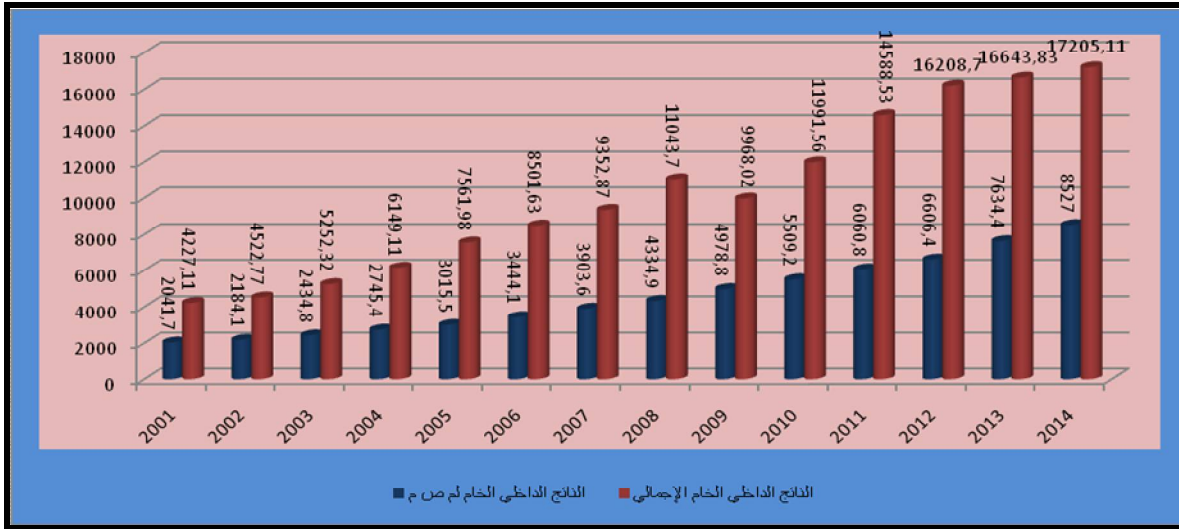
<sup>1</sup> Mohamed Kadi : **relation entre PME et emploi en Algérie-quelle réalité ?**, colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissements et la croissance économique, faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, université de Sétif 1, 11-12 mars 2013, P 10.

2011	6060.8	% 10.01	14588.53	% 41.54
2012	6606.4	% 9.00	16208.70	% 40.76
2013	7634.4	% 15.56	16643.83	% 45.87
2014	8527	% 11.69	17205.11	% 49.56

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشریات المعلومات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للسنوات 2001-2014.

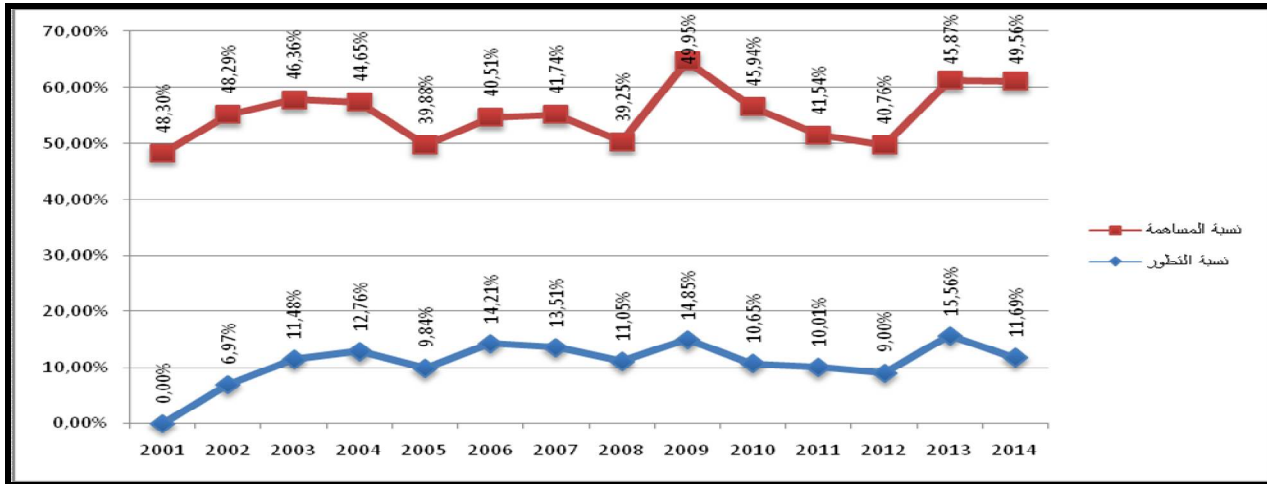
و(20: 29/03/2017-17) [http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB\\_SCN\\_aff2000-2014.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB_SCN_aff2000-2014.pdf)

الشكل (6-1): تطور الناتج الداخلي الخام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالإجمالي (2001-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (4-1).

الشكل (7-1): نسبة تطور الناتج الداخلي الخام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام الإجمالي (2001-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (4-1).

من خلال الجدول (4-1) والشكلين المرفقين نلاحظ أن الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعرف تطورا من سنة لأخرى، حيث انتقل من 2041.7 مليار دج سنة 2001 إلى 8527 مليار دج سنة 2014 بنسبة تطور 317 % خلال 13 سنة، كما أن نسب مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام الإجمالي تتراوح بين أدنى نسبة لها 39.25 % سنة 2008 و أعلى نسبة لها 49.95 % سنة 2009، وتتمثل مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام باستثمار قروض المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة في شراء سلع مستوردة وهذا ما يساعد على زيادة الاستهلاك و الناتج الإجمالي المحلي، كما يؤثر نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الناتج الداخلي الخام من خلال الابتكار والمرونة الاقتصادية الكلية وذلك بدخول مؤسسات صغيرة و متوسطة كل عام إلى السوق، حيث تكون هذه المؤسسات أكثر ديناميكية وابتكار وأرضية لاختبار أفكار جديدة، بالرغم من بعض المؤسسات تفشل في غضون 5 سنوات غير أن الكثير منها تنمو لتصبح مؤسسات كبيرة وهذا ما يؤدي إلى تغيرات هيكلية إيجابية في الاقتصاد من خلال زيادة الإنتاجية وهذا مرتبط بنمو الناتج الداخلي الخام.<sup>1</sup>

4- **المساهمة في القيمة المضافة:** تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (5-1): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة 2001-2015

السنوات	القيمة المضافة لم ص م (مليار دج)	نسبة التطور	القيمة المضافة (مليار دج)	مساهمة م ص م في القيمة المضافة
2001	478.4	/	3451.96	٪ 13.86
2002	509.2	٪ 6.45	3645.91	٪ 13.97
2003	552.1	٪ 8.42	4296.97	٪ 12.85
2004	607.0	٪ 9.94	5099.67	٪ 11.90
2005	668.1	٪ 10.06	6436.13	٪ 10.38
2006	728.3	٪ 9.01	7345.47	٪ 9.91
2007	833	٪ 14.37	8035.49	٪ 10.37
2008	1003.2	٪ 20.43	9348.41	٪ 10.73
2009	1151.6	٪ 14.79	8093.80	٪ 14.23
2010	1279.4	٪ 11.10	9699.62	٪ 13.19
2011	1444.6	٪ 12.91	11 356.38	٪ 12.72
2012	1651.5	٪ 14.32	12 483.95	٪ 13.22
2013	1870.6	٪ 13.27	12 857.07	٪ 14.55
2014	1870.6	٪ 0	13 248.08	٪ 14.12
2015	2259.3	٪ 20.78	12 437.69	٪ 18.16

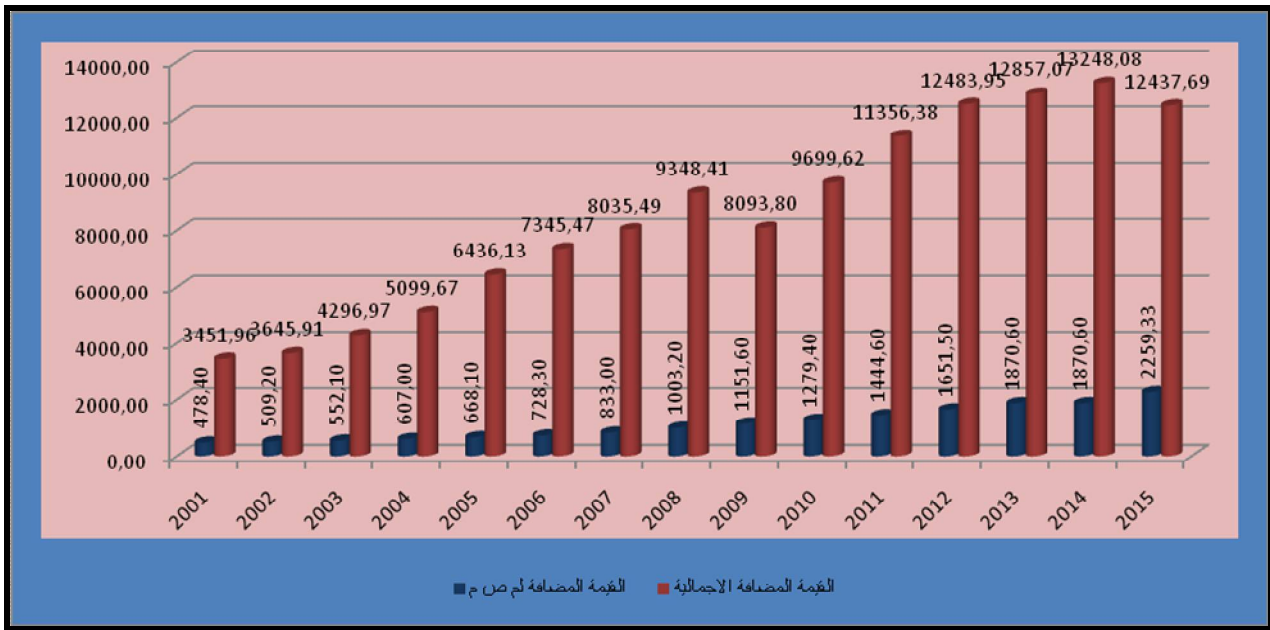
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشریات المعلومات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للسنوات 2001-2015.

[http://www.ons.dz/-Les-Comptes-Nationaux-Annuels-de-.html\(31/03/2017-21:30\)](http://www.ons.dz/-Les-Comptes-Nationaux-Annuels-de-.html(31/03/2017-21:30)).

[http://www.ons.dz/IMG/Comptes%20Economiques\\_2011-2016.pdf\(20/04/2017-23:16\)](http://www.ons.dz/IMG/Comptes%20Economiques_2011-2016.pdf(20/04/2017-23:16)).

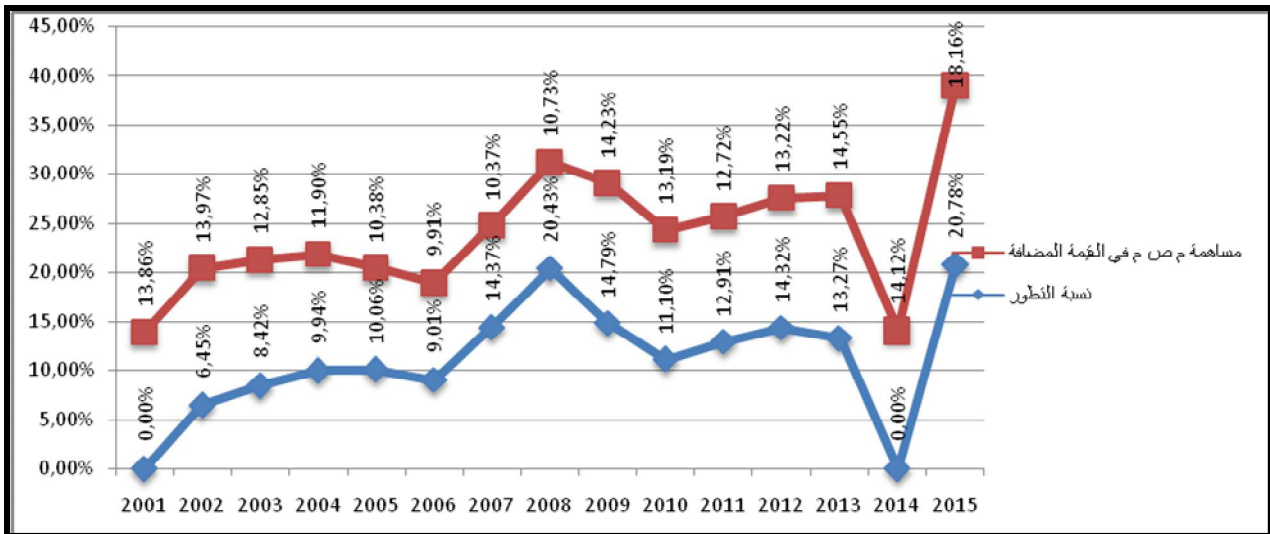
<sup>1</sup> Report on support to SMEs in developing countries through financial intermediaries, November 2011, P13, [http://www.eib.org/attachments/dalberg\\_sme-briefing-paper.pdf\(17/07/2016-08:50\)](http://www.eib.org/attachments/dalberg_sme-briefing-paper.pdf(17/07/2016-08:50)).

الشكل (8-1): تطور القيمة المضافة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالإجمالي (2001-2015)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (5-1).

الشكل (9-1): نسبة تطور القيمة المضافة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومساهمتها في القيمة المضافة الإجمالية (2001-2014)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (5-1).

من خلال الجدول (5-1) والشكلين المرفقين نلاحظ أن القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعرف تطورا من سنة لأخرى حيث انتقلت من 478.4 مليار دج سنة 2001 إلى 2259.33 مليار دج سنة 2015 بنسبة تطور 372 % خلال 14 سنة. كما أن نسب مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة الإجمالية تتراوح بين أدنى نسبة لها 9.91 % سنة 2006 وأعلى نسبة لها 18.16 % سنة 2015. ويساهم القطاع الخاص بنسبة أكبر قدرت بـ 85.78 % سنة 2015 في حين يساهم القطاع العمومي بنسبة 14.22 % لنفس السنة. في سنة 2015، كانت المساهمة الأكبر للفلاحة بقيمة مضافة قدرت بـ 1936.37 مليار دج، يليها قطاع البناء و الأشغال العمومية بـ 1850.76 مليار دج، النقل و الاتصال 1660.75 مليار دج، الصناعات

الغذائية 353.71 مليار دج، الخدمات الموجهة للمؤسسات 214.52 مليار دج، الفنادق و المطاعم 212.78 مليار دج، التجارة و التوزيع 132.83 مليار دج، صناعات الجلود و الأحذية 2.78 مليار دج.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تنشط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل محيط يضع أمامها الكثير من العوائق التي تختلف من حيث شدتها و خطورتها و مدى تأثيرها على مسار هذه المؤسسات و تهديدها لوجودها و احتمالات نموها و تقلل من نسبة مساهمتها في مسيرة التنمية الوطنية، و يعتبر التعرف على هذه الصعوبات أمرا ضروريا لإمكانية إيجاد أفضل السبل و الوسائل لمعالجتها، و يمكن رصد أهم هذه الصعوبات فيمايلي:

#### أولا- صعوبة الحصول على التمويل:

تجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صعوبات بالغة في الحصول على التمويل اللازم لنشاطها و هذا بسبب ثقل سير العمليات المصرفية للبنوك الجزائرية و اتسامها بالبيروقراطية في أداء خدماتها من حيث معالجة الصكوك ، التحويلات المالية، دراسة الملفات... الخ و عزوفها عن تمويل أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لغياب الضمانات الكافية لاسترداد أموالها و تفضيلها تمويل الأنشطة التجارية (تصدير/ استيراد) على الأنشطة الإنتاجية. كما نجد كذلك ضعف تكيف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد، ففي الوقت الذي يعلن فيه عن إجراءات دعم مالي و تشجيع الاستثمارات و الشراكة فإن الواقع يشير إلى اصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها:

- غياب أو نقص شديد في التمويل طويل المدى.
- المركزية في منح القروض.
- نقص في المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات.
- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القروض خاضع للإشهار.
- محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية.<sup>2</sup>

#### ثانيا- الصعوبات الخاصة بالعقار:

عوضا أن يكون العقار في الجزائر أداة لدعم الاستثمارات، أصبح من أكبر العناصر الكابحة لنشاط المؤسسات الوطنية بشكل عام و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على وجه الخصوص، حيث أن هذا الوضع يطرح إشكالية كبيرة لهذه المؤسسات في تعاملها مع البنوك و التي تطلب عقود الملكية لمنح القروض، يضاف إلى ذلك تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات و انتشار النزاعات و الاحتلال غير العقلاني للفضاء الصناعي. و لعل ما زاد الوضع تعقيدا الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس، إذ نجد الكثير

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique N°30, Op-cit, P P 42-43.

<sup>2</sup> سعدان شبايكي: معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، ماي 2007، ص ص 190-191.



من الأراضي مازلت بورا أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع بينما بقي الكثير من المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل.<sup>1</sup>

### ثالثا - الصعوبات المتعلقة بالتسويق:

ما يلاحظ على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر نقص في الكفاءات التسويقية و القوى البيعية عموما و عدم الاهتمام بالبحوث التسويقية، و قلة الاعتماد على مكاتب الاستشارات و الدراسات في اختيار المشاريع و في دراسة جدواها. كما نجد من بين الصعوبات في هذا المجال نقص المعلومات عن حاجات السوق بسبب نقص المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات و الفرص الممكن استغلالها بالإضافة إلى الصعوبة في الحصول عليها. كما تجد هذه المؤسسات صعوبة في تسويق منتجاتها خاصة في ظل المنافسة غير الشريفة المفروضة من قبل الاقتصاد الموازي، ذلك أن وظيفة التسويق تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة لا تقوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على توفيرها و هو ما يؤثر على قدرتها التنافسية في ظل ظروف المنافسة و شدتها بين هذه المؤسسات مع بعضها البعض من ناحية، و المنافسة بينها و بين المؤسسات الكبرى من ناحية أخرى، و المنافسة بين المؤسسات الوطنية و المؤسسات الأجنبية من ناحية ثالثة.<sup>2</sup>

### رابعا - الصعوبات المرتبطة بالانظمة الجبائية و الجمركية:

فيما يخص النظام الجبائي، يتعلق الأمر بالطريقة المعمول بها لاقتطاع الرسوم و الضرائب المطبقة على المؤسسات في طورها الاستغلالي العادي، ذلك أن النظام الجبائي المطبق على عمليات إعادة استثمار الفوائد قد منع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إجراء استثمارات ضرورية للتكيف مع النطاق الاقتصادي الجديد. أما الصعوبات الجمركية فهي نتيجة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية التي لم تتكيف بعد مع القوانين و الآليات الجمركية و البعد عن التطبيقات و الأعراف الدولية.<sup>3</sup>

### خامسا - الصعوبات التنظيمية:

معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمتاز بأنماط تنظيم و تسيير أقل من الحد الأدنى الذي يتطلبه اقتصاد تنافسي، أين تشكل المنافسة الشرط الأساسي لممارسة أي نشاط اقتصادي، و هذه الوضعية ناتجة عن الانفتاح الكلي للسوق و غياب التأهيل لهذه المؤسسات و هو ما ينطبق على حالة الجزائر، أيضا عدم إلمام مدير المؤسسة بكل وظائف الإدارة و المعرفة الفنية و عدم الدراية بمشاكل الإنتاج، التسويق أو

<sup>1</sup> عاشور كتوش ، محمد طرشي: تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أفريل 2006، ص 5.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مشكلات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطويرها و دعم قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003، ص 5.

<sup>3</sup> عاشور كتوش ، محمد طرشي ، نفس المرجع، ص 7.

التمويل، و نقص الإمكانيات و المؤهلات لتطوير آفاق المؤسسة باعتبار أنه من غير الممكن أن يكون شخص واحد على علم تام وكاف بكل هذه المسؤوليات.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول إن أهم مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبطة أساسا بتنافسيتها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، أيضا صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة و المحينة التي تمكنها من رسم مخطط تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية، كما يعد الحصول على القروض البنكية و دخول الأسواق المالية من أهم هذه المشاكل، بالإضافة إلى العجز الكبير في استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و الابتكار في جميع مجالات نشاطها و ضعف ثقافة التقاؤل لدى معظم المؤسسات. ويمكن استعراض هذه الصعوبات على ثلاث مستويات، الوطني، القطاعي وعلى مستوى المؤسسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (1-6): مستويات الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المستويات	التمويل	التسيير و الإستراتيجية	الموارد البشرية	الإنتاج و التكنولوجيا	التسويق و الأسواق
على المستوى الوطني	- عدم فعالية البنوك العمومية - نقص مؤسسات رأس مال المخطاط و <i>leasing</i>	- إستراتيجية غير واضحة المعالم لتطوير القطاع الخاص	- غياب التدريب المهني المستمر - نقص الموارد البشرية المؤهلة - تركيز الموارد البشرية المؤهلة في القطاع العمومي	- نقص المعلومات - سوق محلي ضعيف للمعدات - ضعف إستراتيجية دعم الجودة و الابتكار	- قواعد و لوائح غير كافية للمنافسة
على المستوى القطاعي	- اتصال محدود مع البنوك - نقص المعلومات - نقص خدمات الائتمان للبنوك - نقص الخدمات الداعمة	- نقص فعالية الخدمات الداعمة - محدودية عدد المؤسسات - نقص المعلومات	- نقص المدربين المؤهلين - ضعف خدمات الاستشارة - غياب الاستشارة المتعلقة بسوق العمل - عدم وجود تعاون مع مؤسسات التدريب	- نقص فعالية الخدمات الداعمة - نقص المعلومات، ناحية: المعلومات، الدعم التقني، تسبير الجودة و تطوير الابتكار - غياب التبادل التقني و نقص الاستشارة	- نقص الخدمات الداعمة - نقص المعلومات - نقص التدريب - ضعف في ترويج المنتجات

<sup>1</sup> عثمان بوزيان: قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-متطلبات التكيف و آليات التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 / 18 أفريل 2006، ص 8.

تمويل عائلي - تسخير مالي تقليدي - عدم الاطلاع على عروض البنوك	- غياب استخدام التسويق الاستراتيجي من قبل المقاولين - ضعف الابتكار - نقص المعلومات	- مؤهلات محدودة للمناصب التقنية - عدم استقرار فرق العمل - تردد المقاول في تفويض السلطة لبعض الأفراد	- جودة منخفضة أو متوسطة تقابلها أسعار مرتفعة - محدودية المعارف - ضعف التنظيم - معوقات وتجهيزات قديمة تكنولوجيا	- ضعف المعرفة بالأسواق - ضعف قنوات التوزيع - ضعف العلاقة مع الزبون	على مستوى المؤسسة
--	--	---	---	---	-------------------

Source : Aissa Mosbah, Rochdi Debili : **development of Algerian SMEs in the age of globalization**, journal of business and social development, volume 2 number 1, penerbit umt, Malaysia, march 2014, P 43.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التأهيل في الجزائر

إن المرور من وضعية اقتصادية حامية إلى اقتصاد السوق والمنافسة، يتطلب تدعيم المؤسسات وإعادة هيكلتها، وذلك من أجل الرفع من أدائها ونجاعتها ومنه ترقية تنافسيتها المحلية والدولية، وهو ما يتطلب بصفة مختصرة، عملية تأهيل للمؤسسات والبيئة التي تنشط فيها، على أنه يجب النظر إلى التأهيل كونه تحديا جوهريا وليس معجزة، بل هو ضرورة من أجل ضمان الاندماج في ديناميكية العولمة الاقتصادية.

#### المطلب الأول: مفهوم التأهيل

يعتبر التأهيل عملية هامة جدا وحيوية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهي مسار عملي لتدعيم أداء وتنافسية هذه المؤسسات لمواجهة متطلبات الاقتصاد التنافسي.

أولا- مقارنة التأهيل:

قبل التطرق إلى مفهوم التأهيل يجب أن نحدد مسبقا كل ما لا يدخل ضمن عملية التأهيل، حيث أن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست عملية واحدة و تامة تقوم في لحظة معينة على إحداث تعديلات في التسيير و الهياكل لكل وظائف المؤسسة من جهة، و مساعدات في الاستشارة و الخبرة لكل الموارد التي تمتلكها من جهة أخرى، كما أنها ليست مجرد عملية تجديد نتيجة لوجود خلل وظيفي واضح يعرقل السير الجيد لأنشطة المؤسسة، حيث من المؤكد أن كل ثغرة في التسيير أو كل اضطراب في سير عملية التسيير يجب أن يصحح، و هذه العمليات التي هي في الحقيقة ضرورية لا تكفي بأن نقول عنها عملية تأهيل، كما لا يمكن حصر التأهيل في عملية استبدال الآلات، التجهيزات و المعدات أو تغيير محل الأنشطة، و لا يمكن اختصارها في عمليات تسيير الجودة أو العمليات التي تسعى إلى إدخال الإعلام الآلي على نظام تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, **Ce qu'il faut savoir sur la mise a niveau**, Mise a niveau Algérie, 2006, P 2.

جاءت عملية التأهيل كآخر جيل من الإصلاحات الاقتصادية التي مست المؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة، و التأهيل كمفهوم ليست لديه قاعدة نظرية يمكن الوصول بها إلى تطبيق معمم للمفهوم وإنما هو مسار عملي بدأ تطبيقه بالبرتغال سنة 1986 لتتبناه *ONUDI* ويتم تطبيقه في عدة دول في أوروبا، آسيا و أمريكا اللاتينية بالإضافة إلى إفريقيا و تحديداً دول المغرب العربي حيث تم تطبيقه في تونس سنة 1995، المغرب سنة 1997 بينما تم تطبيقه في الجزائر سنة 2000.<sup>1</sup>

و يؤثر التأهيل على المستوى الجزئي من خلال تأهيل تنافسية المؤسسات، وتدخل عملية التأهيل ضمن سياسة اقتصادية تهدف إلى إنشاء مناصب الشغل في سياق التغيرات الاقتصادية كإفتاح الأسواق ومواجهة المنافسة الدولية، بالإضافة إلى النمو الديمغرافي وولوج عدد كبير من الأفراد البالغين سن العمل إلى سوق العمل. هذا التوجه جاء تماشياً مع التطورات الحاصلة في محركات النمو وتحديد العلاقات بين الإنتاجية و العمل، وبين النمو الاقتصادي وإنشاء مناصب الشغل. إن اختلاف السياق الاقتصادي وما يصاحبه من اختلاف في السياسات الاقتصادية والبنى المؤسساتية وأساليب القيادة ما جعل التأهيل عملية خاصة لكل سياق اقتصادي وطني.<sup>2</sup>

### ثانياً- تعريف التأهيل:

التأهيل هو عبارة عن نظام تسييري يهتم ويعتمد على الموازنة و المقارنة بين إمكانات المؤسسة و قدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى.<sup>3</sup>

كما يعرف مفهوم التأهيل بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تحضير و أقلمة المؤسسة و بيئتها مع متطلبات التبادل الحر، مما يساهم في رفع الشوائب المؤسساتية و القانونية العالقة بمحيط الأعمال و يدفع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى البحث عن التنافسية في مجال التكاليف، الجودة و التطوير، كما يعزز إمكانية هذه المؤسسات في مسايرة التطورات التكنولوجية و السوقية. فإذا كان التأهيل يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فيجب تحديد مستوى أداءها مقارنة مع المؤسسات الأجنبية المنافسة، و على هذا الأساس فإن التأهيل يرتكز على فكرتين: تتمثل إحداهما في إحراز التقدم يعني تطوير بنية موجودة من قبل لجعلها في مستوى كفاءة و فعالية بنية مماثلة لها لكنها أكثر أداء و تنافسية منها، و الأخرى في إجراء المقارنة أو المعايرة *benchmarking*.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mohamed Bouhaba : **la problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie**, P 3.

<sup>2</sup> Hervé Bougault, Ewa Filipiak : **Les programmes de mise à niveau des entreprises-Tunisie, Maroc, Sénégal**, Agence française de développement, Paris, 2005, P 12.

<sup>3</sup> Abdelhak Lamiri : **la mise à niveau**, revue des sciences commerciales et de gestion, N° 2, école supérieur de Commerce, Alger, juillet 2003, P 41.

<sup>4</sup> Hervé Bougault, Ewa Filipiak, Ibid, P 16.

التأهيل هو تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء و تحقيق مردودية اقتصادية.<sup>1</sup>

وحسب خبراء *ONUDI* فإن التأهيل هو عملية تحسين أداء المؤسسة (الإنتاج و النمو)، و كذا تنافسيتها مما يسمح لها بالمقاومة الفعالة في الحقل التنافسي الجديد و هذا لضمان البقاء و النمو. و حسب خبراء *ONUDI* أيضا فإن التأهيل عبارة عن حركية مفاهيم و إنجاز تحولات كبيرة في المحيط العام، كما أنه عملية متواصلة تهدف إلى تحضير و تكييف المؤسسة مع محيطها على مستوى متطلبات التبادل الحر، حيث يمكن التعبير عن التأهيل من خلال طموح المؤسسة في اتجاهين:<sup>2</sup>

- أن تصبح أكثر تنافسية على مستوى السعر/الجودة/الابتكار.
- أن تصبح قادرة على المتابعة و التحكم في التطور التكنولوجي و الأسواق، من أجل البقاء ضمن المنافسة العالمية من خلال التحرك نحو الأسواق العالمية بثقة.

من خلال التعريفين الأخيرين يمكن القول أن إستراتيجية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة و المردودية و ذلك بتقوية العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي لكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم. و بمقاربة أخرى يمكن القول أن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قبل كل شيء عملية متواصلة من التدريب، التصور و الإعلام بقصد اكتساب وضعيات جديدة، ردود أفعال و سلوكيات مسيرين و طرق تسيير حركية (ديناميكية) و مبتكرة. و ذلك من خلال:<sup>3</sup>

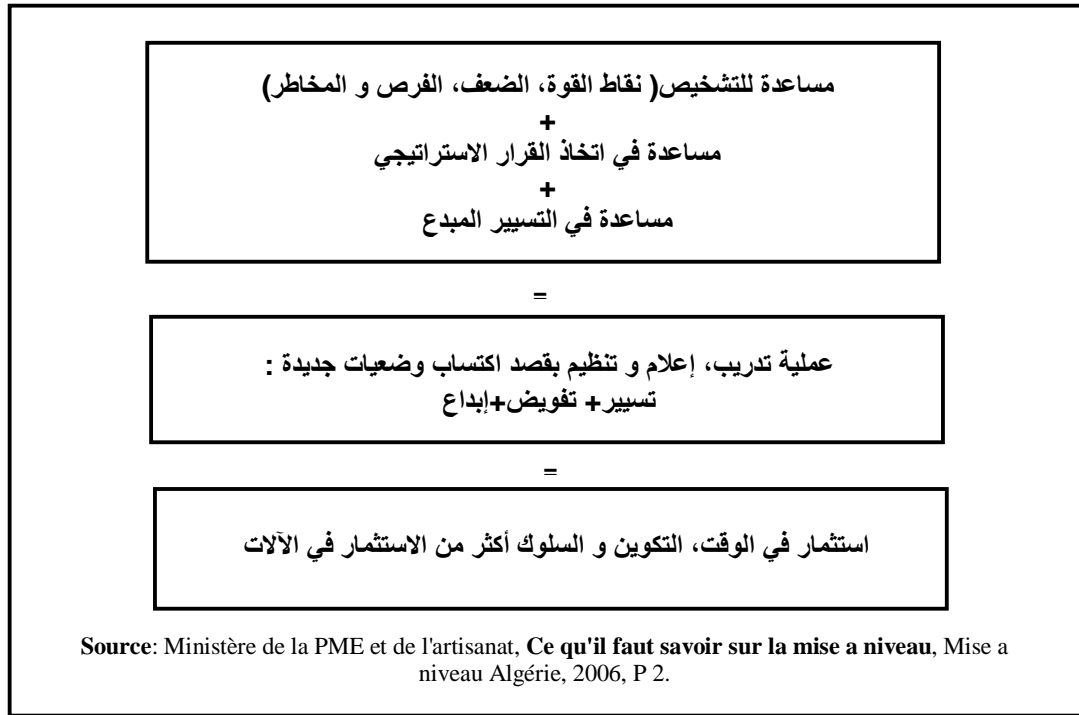
- تبني ممارسات تسيير جيدة، لأنها ضرورية لكل تقدم.
  - تعزيز الموارد البشرية من خلال التأطير و التكوين المتواصل.
  - الفهم الجيد للسوق و لتموقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - تطبيق إستراتيجية التطوير و البحث الدائم عن الابتكار.
- و يمكن التعبير عن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذه المقاربة في المخطط التالي:

<sup>1</sup> كمال رزيق، عمار بوزعرور: التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، 30/29 أكتوبر 2001، ص 8.

<sup>2</sup> Moussa Boukrif, Hamid Kherbachi: **La mise à niveau des entreprises est-t-elle bien pilotée**, première rencontre interentreprises -Ziban- dynamisation de la gestion des PME: innovation, TIC, formation, université de Biskra, 12-13 avril 2004, P 1.

<sup>3</sup> Ce qu'il faut savoir sur la mise a niveau, Op-cit, P 2.

## الشكل (10-1): مخطط تمثيلي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



## ثالثاً - أهداف التأهيل:

إن إستراتيجية التأهيل مرتبطة بثلاثة أهداف إستراتيجية:

- تحسين تنافسية المؤسسة على مستوى أبعاد مختلفة.
- تكثيف النسيج الصناعي.
- تعزيز وضعية المؤسسات في السوق المحلية و السوق الخارجية.
- وبناء على الأهداف الإستراتيجية تنشأ الأهداف التشغيلية التالية:
- تحسين التنظيم.
- تطوير المورد البشري و تعزيز الهياكل.
- عصرنة محيط المؤسسة.
- ويتم تنفيذ هذه المحاور التشغيلية في برامج وظيفية مرتبطة بمايلي:
- تأهيل قدرات التسيير، التنظيم و تطوير الموارد البشرية.
- تطوير قدرات الابتكار و تطوير أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- تطوير برنامج وطني للجودة.
- تطوير برنامج لدعم الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية.
- تطوير برنامج لاختراق الأسواق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements : **stratégie de relance et Mise à niveau de l'entreprise algérienne**, P P 8-10.

## المطلب الثاني: خطوات التأهيل وفئات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعنية بها

يهتم هذا المطلب بدراسة خطوات التأهيل وفئات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعنية بالانخراط ضمن هذه الإستراتيجية.

### أولاً- خطوات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

1- اليقظة، و هي خطوة تمهيدية تهدف إلى رفع مستوى وعي صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة للتعرف على نقائصه و نقائص مؤسسته و هذا من خلال التشخيص الأولي، و التي هي في الأساس عملية تأهيل أولية و سريعة يتم من خلالها التشخيص و المصادقة على مشاكل المؤسسة.

2- اعتماد أفضل الممارسات الإدارية وإنشاء تنظيم فعال، حيث تسعى هذه المرحلة إلى تحسين الوظائف الموجودة و إيجاد وظائف ضرورية للمؤسسة (تطوير وظيفي).

3- تبدأ المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في هذا المستوى في إجراءات تأهيلها و ترتيب إجراءات محددة استناداً إلى الانجازات المحققة في الخطوات السابقة، وتشمل هذه الإجراءات مايلي:

- تعزيز الموارد البشرية على مختلف المستويات.

- الفهم العميق للسوق و تموقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

- تنفيذ أدوات التسيير و أساليب العمل في مجالات مختلفة حسب القطاع.

4- المطابقة للمعايير الدولية و التوقع من خلال مايلي:

- تطبيق أنظمة الجودة من أجل المصادقة حسب المعايير الدولية مثل: *ISO 9001*، *ISO 22 000*، برنامج المقاولاتية العالمي *GEM*.

- تأشير اللجنة الأوروبية و مخططات نشاط التصدير.

- إعداد إستراتيجية للمؤسسة و مشاريع الشراكة.

- البحث و التطوير و اليقظة التكنولوجية.<sup>1</sup>

### ثانياً- فئات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعنية بالتأهيل في الجزائر:

إن انفتاح السوق الجزائرية على المنافسة و ظهور سوق أوروبومتوسطي واسع سوف يجبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على تعزيز قدراتها التنافسية، لذلك فإن عملية التأهيل تأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تستهدف عملية التأهيل بالدرجة الأولى المؤسسات الصناعية و المؤسسات التي تقدم خدمات للصناعة، و لقد أدت الدراسات و التشخيصات إلى تحديد ثلاث فئات من هذه المؤسسات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mohamed Benmeradi : *l'entreprise au cœur du développement*, industrie, publication trimestrielle du ministère de l'industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Algérie, avril 2012, P 34.

<sup>2</sup> Ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, Op-cit, P P 3-4.

**1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مرحلة الاستباق (التوقع) و/أو التنافسية:** و هي المؤسسات المعروفة بأن لديها وضعية مالية مرضية، و هي تبحث عن زيادة حصتها في السوق المحلي و عقد شراكات في نفس السوق أو التصدير، حيث أن جودة منتجاتها و تنافسيتها تضعها في نفس مستوى مثيلاتها الأجنبية، و تأهيلها على وجه الخصوص محكم و دقيق، جد متكيف مع متطلباته و عالي التقنية، ذلك أن عمليات التأهيل موجهة أساسا للتطوير و التنويع، البحث عن الشركاء، الذكاء الاقتصادي و دخول أسواق جديدة.

**2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مرحلة النمو:** و هي المؤسسات المعروفة بأن غالبيتها مؤسسات عائلية، لديها رؤية إستراتيجية مجزأة بين السوق الجهوي و الوطني، و كنتيجة لهذا تتبنى أساسا سلوك رد الفعل، و بصورة عامة ليست لديها صعوبات مالية واضحة، و لكنها تبقى مع ذلك ناقصة رأس المال *Sous capitalisée* و هذا ما يشكل خطر كبير في مرحلة النمو، تأهيلها هو أساسا إعادة التنظيم و تجديد هيكل العمل و نماذج التسيير أكثر منه تسيير استراتيجي الذي يمكن توقعه في مرحلة لاحقة.

**3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مرحلة الاستكانة و البقاء:** و هي المؤسسات المعروفة بأنها غالبا صغيرة، تتموقع في أسواق ضعيفة القيمة المضافة، قليلة رأس المال و لا تتطلب كفاءات خاصة في التسيير، و بصورة عامة قليلة التهيكلة، حيث تفتقد إلى رؤية تسويقية و كذلك إستراتيجية، و هذا ما يجعلها عديمة الحصانة لأنها سلبية التفاعل اتجاه تغيرات السوق و المنافسة، كما أنها تعاني صعوبات مالية، تأهيلها يمر قبل شيء بمجهودات في الإعلام و التكوين للنشر و التوزيع، بغرض إقناع المسؤول الأول في المؤسسة بأهمية عملية التأهيل. فضلا عن ذلك، في حالة مواجهة هذه المؤسسات لمشاكل في الخزينة، فإن عملية التأهيل بالتأكيد سوف تعتمد على اقتراحات خاصة موجهة لمساعدة هذه المؤسسات.

وعموما فإن المؤسسات ذات الأولوية في عملية التأهيل هي تلك المؤسسات التي تتمتع بمؤهلات و خصوصيات ترتبط بالأداء الاقتصادي، مستويات التشغيل، خلق وظائف جديدة و فتح أسواق و اعادة لمنتجاتها بالإضافة إلى المؤسسات التي تقع في المناطق الجنوبية و الهضاب العليا لمنع هجرة الحرفيين من تلك المناطق و خلق فرص عمل لهم، وكذا المحافظة على النشاط الاقتصادي في تلك المناطق، بالإضافة للمؤسسات التي تمتلك قدرات تصديرية عالية لمنتجاتها للأسواق الخارجية.

### المطلب الثالث: برنامج التأهيل

يتجسد التأهيل في شكل برامج تتضمن مجموع الأنشطة المادية و غير المادية الموضوعة حيز التنفيذ لرفع أداء و تنافسية المؤسسة. نرى من هذا التعريف أنه يركز على مقارنة اقتصادية جزئية تتخذ من المؤسسة محورا أساسيا لها و مقارنة كلية لا تتمحور فقط حول البحث عن مكاسب تنافسية المؤسسات، بل تتمحور أيضا حول الاستجابة لانشغالات اجتماعية تتمثل في خلق مناصب شغل و أخرى اقتصادية متعلقة



بالنمو و التوازنات الخارجية على اعتبار أن برامج التأهيل تدرج ضمن منطق سياسة اقتصادية تهدف إلى الاهتمام بهذه الانشغالات.<sup>1</sup>

و يمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن يصبح لها هدف اقتصادي و مالي على المستوى الدولي<sup>2</sup> ، خاصة في إطار عولمة المبادلات و ترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية، و برنامج التأهيل لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها لإجراءات و إصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية، الإنتاجية، الاستثمارية و التسويقية.

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه مسار تحسين دائم أو إجراء تطوير يسمح بالتنبؤ بأهم النفاص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسات. و منه يمكن أن نستنتج أن برنامج التأهيل له جانبين، جانب خارجي يمثل الامتيازات التي تمنحها الدولة لهذا القطاع و جانب داخلي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة ذاتها.<sup>3</sup> حيث أن برنامج التأهيل يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي، تقني، تسييري تهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية منها والأجنبية، أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للنوعية و تحقيق الأرباح.<sup>4</sup> كما يعرف برنامج التأهيل من خلال هدفه الأساسي و الذي هو مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل السماح لها بتحسين تنافسيتها و ذلك بالتقيد بالمعايير الدولية للتنظيم و التسيير من أجل تدعيم و تأطير تطوراتها المستقبلية.<sup>5</sup>

و يحتوي برنامج التأهيل على جانبين متكاملين أحدهما مادي و الآخر غير مادي كمايلي:<sup>6</sup>

**أولاً- الجانب غير المادي:** أو ما يعرف بالاستثمارات غير المادية، و يشمل مايلي:

- دراسات البحث و التطوير.

- المساعدة التقنية (الملكية الصناعية).

- البرمجيات *Les Logiciels*.

<sup>1</sup> سعيد عيمر: تكنولوجيا المعلومات حافظ أم عائق أمام تأهيل المؤسسات العربية الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص ص 3-4.

<sup>2</sup> نصيرة قوريش: آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص 2.

<sup>3</sup> خير الدين معطى الله، يمينة كواحلة: إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص ص 2-3.

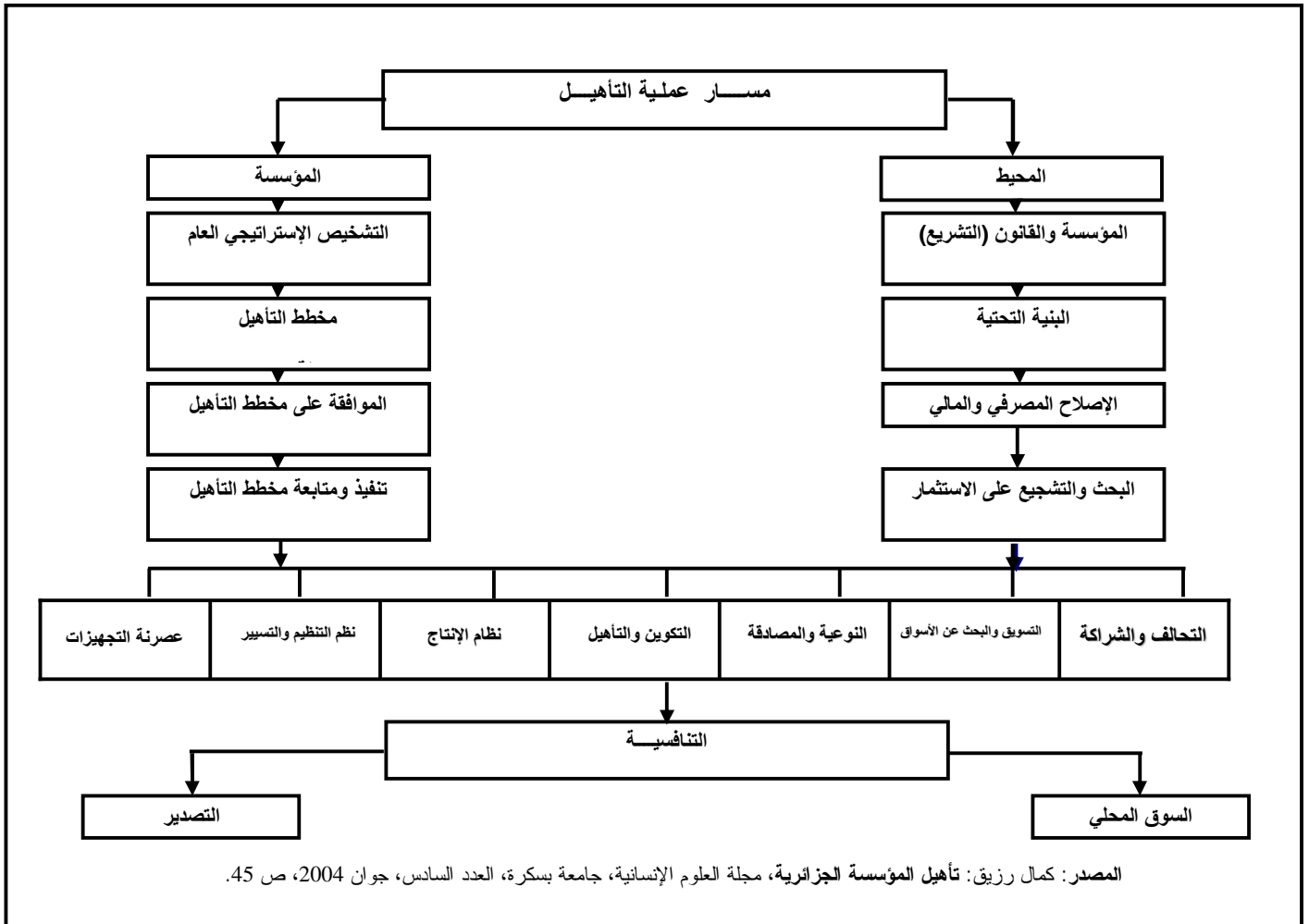
<sup>4</sup> رتيبة عروب ، كريمة ربي: تأهيل المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص 4.

<sup>5</sup> Ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, Op-cit, P 5.

<sup>6</sup> Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle : **dispositif de mise à niveau des entreprises**, P 12.

- التكوين.
- وضع أنظمة الجودة حيز التطبيق (الإشهاد).
- المعايير *La Normalisation*.
- وضع أنظمة معلومات ونظم تسيير.
- كما يشمل هذا الجانب كل استثمار غير مادي يساهم في تحسين التنافسية.
- ثانيا- الجانب المادي:** أو ما يعرف بالاستثمارات المادية، و يشمل مايلي:
- تجهيزات الإنتاج.
- تجهيزات الشحن و التخزين.
- تجهيزات و مواد المخابرة و القياس.
- تجهيزات الإعلام الآلي.
- التهيئة و هندسة الإنتاج.
- كما يشمل هذا الجانب كل استثمار مادي يساهم في تحسين التنافسية. و يمكن التعبير عن برنامج التأهيل من خلال الشكل التالي:

الشكل (11-1): مسار عملية التأهيل



من خلال الشكل السابق يتضح أن مسار عملية التأهيل يعتمد على إجراء إصلاحات داخلية تخص المؤسسة، وإصلاحات خارجية تمس محيط المؤسسة في إطار متكامل و مترابط، يهدف في النهاية إلى تحسين تنافسية المؤسسة و من ثمة السماح لها بالمنافسة في السوق المحلي و التوجه إلى التصدير كهدف إستراتيجي على المدى المتوسط و البعيد.

#### المطلب الرابع: متطلبات التأهيل

إن أغلبية التجارب الرائدة في مجال تأهيل المؤسسات، سواء في الجزائر أو في الخارج تبين أن أهم الجهودات توجه نحو الاستثمارات غير المادية كنظم التسيير، نظم المعلومات، التسويق، الجودة و التكوين... الخ، حيث إن لكل مؤسسة مميزاتها و سياقها و بالتالي ليست هناك طريقة وحيدة جيدة لحل مشاكل المؤسسات، و إنما ذلك يتوقف على خصوصية المؤسسة ذاتها و محيطها، لذلك فإن هذه المتطلبات ما هي في الواقع إلا خطوات تساعد على تقريب المؤسسات الجزائرية و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المبادئ العالمية للتسيير، و انطلاقا من مسار التأهيل يمكن تحديد متطلبات التأهيل كمايلي:

#### أولا- متطلبات التأهيل الداخلية:

و هي مجموعة من الإصلاحات الداخلية التي تخص المؤسسة نفسها، والتي يمكن تحديدها فيمايلي:

- 1- **عصرنة التجهيزات:** وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية وكذا تحقيق أكبر عائد بأقل تكاليف ممكنة.
- 2- **نظم التنظيم و التسيير:** وهذا بتنمية ثقافة المسيرين، و كذا قدراتهم الفكرية و المهنية لاكتساب أفكار تمكنهم من التحكم في آليات التوقع و مواجهة كل المخاطر، و كذا التدخل في توجيه السياسة العامة داخل المؤسسة في مجالات التفكير الاستراتيجي، و كذا طرق جمع المعلومات الإستراتيجية بالإضافة إلى معرفة منافسي المؤسسة، وهي تعتبر خطوة مهمة نحو تحسين تنافسياتها، لذلك يتوجب على المؤسسة تعيين مسؤول يهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين و يتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إحصاء هذه المعلومات و على كيفية استخدامها.<sup>1</sup>
- 3- **تأهيل الموارد البشرية:** إن العامل الأهم الذي يمكن أن يوفر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الميزة التنافسية هو أفرادها، لأن الأفراد المزودين بالمعارف مسألة محورية، لذلك فإن التأكيد على ضرورة تأهيل الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ينبع من عدة عوامل أهمها:
  - زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية و أهميتها كأصل من أصول المؤسسة.
  - تأثير تكنولوجيا المعلومات.
  - العمل على تحسين الإنتاجية و المساهلة عن النتائج.
  - الحصول على الولاء التنظيمي.
  - التركيز على تطوير نظام تقييم الأداء الذي يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> قوريش نصيرة، مرجع سابق، ص 4.

لا يمكننا الحديث عن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون التركيز على تأهيل العنصر البشري فيها، فهو يحتاج إلى دورات تكوينية وتدريبية لتطوير إمكانياته الفنية ومهاراته في جميع المجالات، و ذلك للاستجابة للاحتياجات المتنوعة و المتزايدة للمتعاملين معها، و باعتبار أن مخرجات النظام التعليمي و التكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي و جب التركيز على نوعية التعليم و التكوين (إصلاح البرامج) و ربط المؤسسات التعليمية بالمحيط الاقتصادي مع الاستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال، و تبعاً لهذا فقد تم رصد عشرة ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بالاستفادة من التجربة الكندية حيث تم تجسيد 72 عملية منها 60 عملية تخص مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي و الاقتصادي.<sup>1</sup>

و من هذا المنطلق فإن تأهيل المورد البشري يتبع أسلوبين:

**1-3 الأساليب التقليدية في تأهيل الموارد البشرية:** و التي تقوم على التعليم، التدريب، الخبرة العلمية المتراكمة، القراءة المستمرة، جلسات الأفكار التي يعقدها المدير لمؤوسيه، اللقاءات الدورية، الندوات، بالإضافة إلى استضافة ذوي الخبرة و إتباع أسلوب التطوير التنظيمي.

**2-3 الأساليب الحديثة في تأهيل الموارد البشرية:** و التي تقوم على الابتكار بأساليبه المتعددة بالإضافة إلى التعليم الإلكتروني و هو التعليم عبر الشبكات. و هذا ما يسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتحكم أكثر في التكنولوجيات الحديثة، و الاستجابة بسرعة للتغيير و إدارته في ظل المنافسة.<sup>2</sup>

**4- التسويق و البحث عن الأسواق:** يعتبر التسويق الأداة التي تسمح بإعلام الأفراد بوجود المؤسسة و تبيان منافسيها، أما البيع يعتبر تقنية تسمح بإجراء صفقة مع زبون، حيث يتطلب كل من التسويق و البيع مهارة معينة و يجب أن تتمتع المؤسسة بالمهارة الضرورية لتنمية تقنياتها للتسويق و البيع، حيث لا يكفي أن تعرض المؤسسة منتجات أو خدمات مبتكرة لكي تجلب المستهلكين و إنما يجب أن تكون لدى المؤسسة خبرة جيدة حول الخدمات و المنتجات المعروضة للزبائن، إعداد بطاقة نموذجية للزبائن المؤسسة، كما يجب أن تحوز المؤسسة على مقياس صحيح لحصصها في السوق، وبالتالي بمعلومات حول حالة السوق ( حالة النمو، حالة تدهور، حالة إشباع)، ثم دراسة إمكانية دخول أسواق جديدة، على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها و ذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك و ذلك عن طريق:

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس عملية مما يتلاءم و رغبات المستهلكين.

- الاهتمام بالدعاية و الإعلان لمنتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> خير الدين معطى الله، يمينة كواحلة، مرجع سابق، ص 4.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 268-269.

- العمل على تنشيط مبيعات المنتجات في الأسواق المحلية و الخارجية.
- 5- التحالفات الإستراتيجية و الشراكة:** يعتبر التحالف الإستراتيجي شكل من أشكال الشراكة الذي تستفيد منه المؤسسات في اكتساب الخبرات و كذا مساعدة المؤسسات الشريكة على تحديد الطرق المثلى الواجب إتباعها، و حسب التجارب سجلت المؤسسات الكبيرة نتائج موجبة في ما يتعلق بتنمية التحالفات الإستراتيجية، بينما تعطلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطبيق هذه العملية، لذلك و جب على هذه المؤسسات الاستفادة من هذه التحالفات في إطار عملية تأهيلها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية و دخول الأسواق العالمية.<sup>1</sup>
- 6- زيادة الإنفاق على البحث و التطوير و التنسيق مع مراكز البحث:** تعتبر وظيفة البحث و التطوير وظيفة محورية في نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها الضامن لاستمراريتها و قدرتها على المنافسة في السوق، و ذلك من خلال الربط بين المؤسسة و مراكز البحث العلمي و التطوير التقني، سواء ضمن القطاع العام أو الخاص و أهمها: المخابر، مراكز التقنيات الصناعية، الوكالات التكنولوجية، حاضنات الأعمال بالإضافة إلى الجامعات و المؤسسات التعليمية، حيث يتم التركيز على:
  - تحديد إشكاليات البحث و تطوير المشاريع الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - تشكيل فرق للبحث و التطوير التقني.
  - متابعة و تقييم النتائج و ثمنيتها.
  - التأكيد على التنسيق و الشراكة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذه المراكز و الهيئات في مجال البحث و التطوير.<sup>2</sup>
- 7- التأهيل التكنولوجي:** يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات التكنولوجية كأحد متطلبات التأهيل التي ينبغي تجسيدها ميدانيا من خلال تبني إستراتيجية تكنولوجية تركز على مايلي:
  - التشخيص التكنولوجي بنوعيه الخارجي و الداخلي، هذا الأخير ينقسم بدوره إلى تشخيص ساكن يتمثل في جرد الممتلكات التكنولوجية للمؤسسات و تقييمها لتحديد نقاط قوتها و ضعفها، و معرفة أهمية الاستخدام التكنولوجي في سيرورة الإنتاج و تقييمه لتحديد درجة التحكم فيه، و تشخيص ديناميكي يسمح بمتابعة التطور التكنولوجي و دراسة كيفية إدماجه في المؤسسات.
  - تحديد العوامل المساعدة على اختيار المتاح من التكنولوجيات الحديثة.
  - دور سلوك المؤسسات في اختيار ما يتلاءم من تكنولوجيات حديثة متاحة مع أهداف نشاطها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمال قحاييرية: تأهيل المؤسسات المساهمة في النشاط الاقتصادي، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص ص 12-13.

<sup>2</sup> جمال بلخياط: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص ص 5-6.

<sup>3</sup> سعيد عيمر، مرجع سابق، ص 13.

- التعرف على التكنولوجيا الجديدة، حيث تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة الاقتصادية، و للحصول عليها هناك عدة طرق منها: التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق اتفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالمية، البحوث و التطوير عن طريق التعاون كما يمكن الحصول عليها من خلال تكوين علاقات مع الجامعة.

- التجديد التكنولوجي: تحل إستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة ذلك لأن التجديد أصبح خيارا إستراتيجيا مهما، فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة، و عليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة كالتجديد في المنتجات، العمليات، التنظيم، الموارد البشرية... الخ.

- تطوير الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسة عن طريق تطبيق إستراتيجية التنافس، حيث تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:

أ/ **طريقة التنافس:** و تشمل إستراتيجية الموقع، إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع... الخ.

ب/ **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

ج/ **أساس التنافس:** و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>

**8- الجودة و المصادقة:** حتى يتسنى لمؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة تحسين قدراتها التنافسية و الارتقاء إلى مصاف المؤسسات العالمية يتوجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع و الخدمات، حيث لا يمكن اليوم لأي مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة، المواد الأولية، المواد المصنعة، مواد التعبئة و التغليف.

**ثانيا- متطلبات التأهيل الخارجية:**

و هي مجموعة من الإصلاحات التي تخص محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والتي يمكن تحديدها فيمايلي:

**1- تأهيل المحيط الإداري و القانوني:** إن تأهيل المحيط الإداري يتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط وحل المشاكل التي تواجهها بالسرعة و الكفاءة المطلوبتين، ولن يتأتى هذا إلا بإرفاق كل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات اللازمة لها، ليأتي في هذا السياق إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فتمتع هذه الوكالة بالتفويض الكامل يمنح لها مصداقية كبيرة مما يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع، أما التأهيل القانوني فيكون بمراجعة النصوص المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تبسيطها و المتضمنة تعريفها و طرق إنشائها وسبل دعمها و تأهيلها .

<sup>1</sup> قوريش نصيرة، مرجع سابق، ص ص 4-5.

**2- تدعيم البنية التحتية:** إن تدعيم البنية التحتية يساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى، كالطريق السريع شرق-غرب، واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات وتجديد الحظيرة الوطنية للسكك الحديدية بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص لفتح ورشات لقطع الغيار ومؤسسات الإشهار وزيادة كفاءة الموجودة منها. وفي إطار تأهيل العقار الصناعي قامت وزارة الصناعة بإعداد برنامج خاص لتأهيل المناطق الصناعية و مناطق النشاط، و قد بدأ الشروع في تنفيذه شهر أوت 2005، و قد خصص لهذه العملية غلاف مالي بحجم 27 مليار دج.<sup>1</sup>

**3- تأهيل الجهاز المصرفي:** يجب تأهيل الجهاز المصرفي وتفعيل دوره في تمويل النشاط الاقتصادي، عن طريق تحسين نوعية خدماته ومستوى موظفيه وإطاراته وإرساء قواعد تسيير شفافة وواضحة تعتمد معايير موضوعية وتجارية في منح القروض البنكية، مع ضرورة الانفتاح على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتمويل أنشطتها، لهذا يجب تكيف قواعد تسييرها وفق احتياجات هذه المؤسسات، و في هذا الإطار فقد أعلنت السلطات العمومية عن نيتها في إنشاء بنك عمومي مختص في مجال تمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الذي سيكون بنك القطاع بامتياز، بالإضافة إلى البنوك التي تنشط في تمويل هذا القطاع كبنك البركة الإسلامي الذي يعمل في هذا المجال منذ سنوات<sup>2</sup>، كما كشف بنك سوسيتي جنرال الجزائر عن انطلاقه في إقراض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أو الأجنبية التي تريد الاستثمار في الجزائر سيما الأوروبية منها التي تريد نقل عملياتها إلى الجزائر و التي تتوفر على شروط جيدة لإنتاج سلع تنافسية، كما أعلن أيضا فرنس بنك الجزائر *FranceBank* عن تسطيره لخطة كبيرة لاقتحام السوق و تقديم منتجات موجهة بشكل أساسي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشيرا إلى أن 50 ٪ من محفظة قروض البنك مكونة من أصحاب هذه المؤسسات، حيث أن نسبة الفائدة على القروض الموجهة لهذه المؤسسات لا تتعدى 7 ٪ سنويا و هي قروض طويلة المدى تصل إلى 8 سنوات مع سنة سماح، بالإضافة إلى بنوك أخرى حيث خصص البنك الوطني الجزائري غلفا ماليا قدره 70 مليار دج لمنحه كقروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية<sup>3</sup>، كما يعد بنك الجزائر للتنمية الفلاحية أهم محرر للقروض بمنحه 149 مليار دج، كما نجد بنك التنمية المحلية الذي يضم 70 ٪ من محفظة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>4</sup>. كما يجب إعادة التفكير في طريقة تسيير البورصة ووضع الآليات المثلى لعملها من أجل جلب المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل المشاريع الاستثمارية بمختلف أحجامها.

<sup>1</sup> جمال بلخباط، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بوكروخ: البنوك العمومية و الخاصة تتسابق لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جريدة الشروق اليومي (يومية)، 2008/02/03، العدد 2214، الجزائر، ص 3.

<sup>3</sup> سليم بن عبد الرحمان: الحكومة تدرس تأسيس بنك عمومي للاستثمار، جريدة الخبر (يومية)، 2008/02/12، العدد 5242، الجزائر، ص 13.

<sup>4</sup> ب.نبيلة: بن بادة يؤكد صعوبة تمويل المشاريع، جريدة الخبر (يومية)، 2008/02/16، الجزائر، ص 3.

- 4- الحث و التشجيع على الاستثمار: و ذلك بتبسيط النظام الجبائي و كل ما يدفع لتشجيع الاستثمار من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث زيادة على الحوافز الضريبية و شبه الضريبية و الجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001 يمكن أن يستفيد المستثمر من المزايا التالية:
- تطبيق نسبة مخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، و التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
  - الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
  - تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصاريف المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية و بعد تقييمها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
  - تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة قدرها 2 % فيما يخص العقود التأسيسية و الزيادات في رأس المال.<sup>1</sup>

5- إقامة نظام معلومات خاص بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: لقد أدت التطورات الحديثة إلى زيادة الحاجة إلى معلومات عن الجوانب المختلفة للمؤسسات و الأنشطة، و لا شك أن إقامة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفاءة و فعالية و أداء قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تعد نظم المعلومات المصدر الحيوي الذي يزود هذا القطاع بالمعلومات السليمة المتجددة في المكان و الزمان المناسبين، بحيث تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة هذه المؤسسات، و بينها و بين البيئة الخارجية ككل، تجمع ما بها من مؤثرات اقتصادية، اجتماعية، سياسية و تقنية، بحيث تساهم معلومات البيئة الداخلية و الخارجية بزيادة قدرة القطاع و كذا المؤسسات برسم الخطط و السياسات الصحيحة و النجاح في تحقيقها، و إيجاد التنسيق المتكامل بين العوامل المختلفة. إن قيام نظام معلومات لهذا القطاع سيسمح بتبسيط الإجراءات و تخفيف الطرق التي تعرقل بعض التطبيقات الميدانية قصد تشجيع و ترقية استثمار الأنشطة الإنتاجية، و كذا تنمية كل العمليات التي من شأنها تحقيق الفعالية فيما بين القطاعات التي تولى أهمية للاستثمار، كما يفيد إقامة نظام للمعلومات بأخذ الإجراءات لحماية منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل تدفق السلع الأجنبية. و من شأن نظام المعلومات أن يساهم بشكل فعال في تأهيل هذه المؤسسات بما يوفره من معلومات، حيث يمكن له أن:

- يوفر معلومات عن المشاكل و الاحتياجات التي تخص قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من ثمة محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.
- يسعى إلى توفير دراسات من شأنها النهوض بالقطاع.
- يوفر معلومات عن البورصات و عن الأسواق الخارجية و امتيازاتها، مما يشجع على التصدير.
- يوفر معلومات عن المنافس الأجنبي و عن القطاع الذي سوف يعمل فيه و الخصائص التي يتميز بها.

<sup>1</sup> فوريش نصيرة، مرجع سابق، ص 7.



- يوفر معلومات عن احتمالات حدوث أزمات، سواء كانت داخلية أو خارجية، وما يمكن أن ينتج عنها، وهو ما يطلق عليه بالإنداز المبكر بالأزمات.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

من أجل إرساء قواعد اقتصاد السوق مرت الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر بوتيرة سريعة خلال السنوات الأخيرة، يتعلق الأمر بتحضير و تكيف الاقتصاد الجزائري لتحديات السياق العالمي و إكمال إستراتيجية تحرير الاقتصاد، و قد شرعت الحكومة الجزائرية في عدة إصلاحات من أجل تأسيس اقتصاد سوق، تعزيز المبادرات الخاصة و تحسين التنافسية و الاقتصاد الوطني. و في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدأت الجزائر في تطبيق برامج أعدت خصيصا لذلك.

#### المطلب الأول: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية 2001

هو برنامج تابع لوزارة الصناعة و بالمساعدة التقنية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية *ONUDI*، و برنامج الأمم المتحدة للتنمية *PNUD*، حيث يسعى هذا البرنامج إلى دعم و مرافقة المؤسسات الصناعية العمومية و الخاصة، لترقية التنافسية الصناعية و ذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية و تهيئة المحيط المباشر لها بتكليف جميع مكوناته من أجل تحضيرها لمواجهة المنافسة.<sup>2</sup>

#### أولا- أهداف البرنامج:

حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية *ONUDI*، يهدف التأهيل المؤسساتي إلى ترقية قطاع صناعي تنافسي و تطويره ليصبح ذا قدرات و كفاءات هيكلية تنافسية و يشترط في ذلك:

- عصرنة محيط المؤسسات الصناعية، سواء المحيط المادي أو القانوني و التشريعي.
- تعزيز قدرات هياكل الدعم.
- ترقية و تنمية الصناعات التنافسية في الأسواق المحلية و الدولية.
- تحسين التنافسية و تنمية المؤسسة الصناعية.

و يتطلب ذلك توفر معلومات أساسية عن الواقع الذي تنشط فيه المؤسسات الصناعية و الذي يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- تحديد خصائص المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة.
- معرفة التطور التاريخي للقطاعات الصناعية في كل منطقة.
- الإدراك الجيد للمنتجات و التكنولوجيا الحديثة.

<sup>1</sup> حسين رحيم ، يحي دريس: أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص 7.

<sup>2</sup> Michel Boidin, Philippe Gille: **Rapport de synthèse- Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes**, Euro développement PME, Algérie, juillet 2006, P 5.

- دراسة المتعاملين الرئيسيين 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.
- و تطمح الدولة من خلال برنامج التأهيل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وعلى ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

### 1- على المستوى الكلي:

- إن الأهداف التي تسهر على تطبيقها السلطات الاقتصادية تتمثل في:
- إعداد سياسة اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي، آخذة بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية والدولية.
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية القيام بإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي.
- إعداد برنامج التأهيل للمؤسسة الاقتصادية ومحيطها.
- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال قبل تنفيذ السياسة الصناعية من طرف المتعاملين الاقتصاديين مع توضيح العوامل والوسائل المتاحة للمؤسسات.

### 2- على المستوى القطاعي:

- إن نجاح برنامج التأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشتركة في تنفيذه، فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكاناتها والتي من أهمها:
- جمعيات أرباب العمل.
- هيئات التكوين.
- الهيئات العمومية.
- البنوك والمؤسسات المالية.
- هيئات ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية.
- وبالتالي فالبرنامج يهدف إلى تدعيم الهيئات المساعدة للمؤسسة أو محيطها، بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

### 3- على المستوى الجزئي:

- إن برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموع الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، و يتم هذا بتحسين آليات الإنتاج المستخدمة في المؤسسة، الطرق المستعملة في العملية الإنتاجية، وكذا تطوير الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى تحسين و تطوير النوعية و مجالات أخرى كالتنظيم، التسيير و التسويق،

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle: **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Algérie, P P 9-11.

وهذا من أجل وضع إستراتيجية حقيقية للمؤسسة في ظل اقتصاد السوق و بوجود مختلف الفرص الداخلية و الخارجية.

كما أن جميع الأهداف في كل المستويات تتكامل لتحقيق أهداف مشتركة تتمثل في:

- تحديث المحيط الصناعي، القانوني والمادي لأن نجاح التنافس الدولي يأتي من المحيط المحلي، ولهذا ستكون الأموال الموجهة لتغطية المساعدات المالية المباشرة لهياكل الدعم الصناعي والمؤسسات جزء من البرنامج.

- ترقية التطور الصناعي التنافسي في الأسواق الوطنية والدولية، عن طريق القيام بمقارنة بين الصناعات والدول انطلاقا من مؤشرات الأداء والتنافسية و *benchmarking*.

- تحليل فروع النشاط و ضبط إجراءات التأهيل للولايات عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلا بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية و كل فرع نشاط و سبل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة و قدراتها حسب الفروع و بلوغ ترقية و تطور جهوي للقطاع.

- تحسين تنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية بالاعتماد على عملية تأهيل وتحديث وسائل الإنتاج، وتدعيم القدرات التسييرية، تطوير الجودة والحصول على المعايير الدولية للجودة (ISO 9000 - ISO 14000).<sup>1</sup> و ينتظر من برنامج التأهيل تحقيق مايلي:

- تنمية اقتصادية-اجتماعية مستدامة على المستوى المحلي و الجهوي بواسطة نسيج من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات تنافسية و فعالية في سوق مفتوح.

- وضع وسائل تسيير جوارية في خدمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توفير معلومات معتمدة.

- إنشاء قيم مضافة و مناصب شغل دائمة.

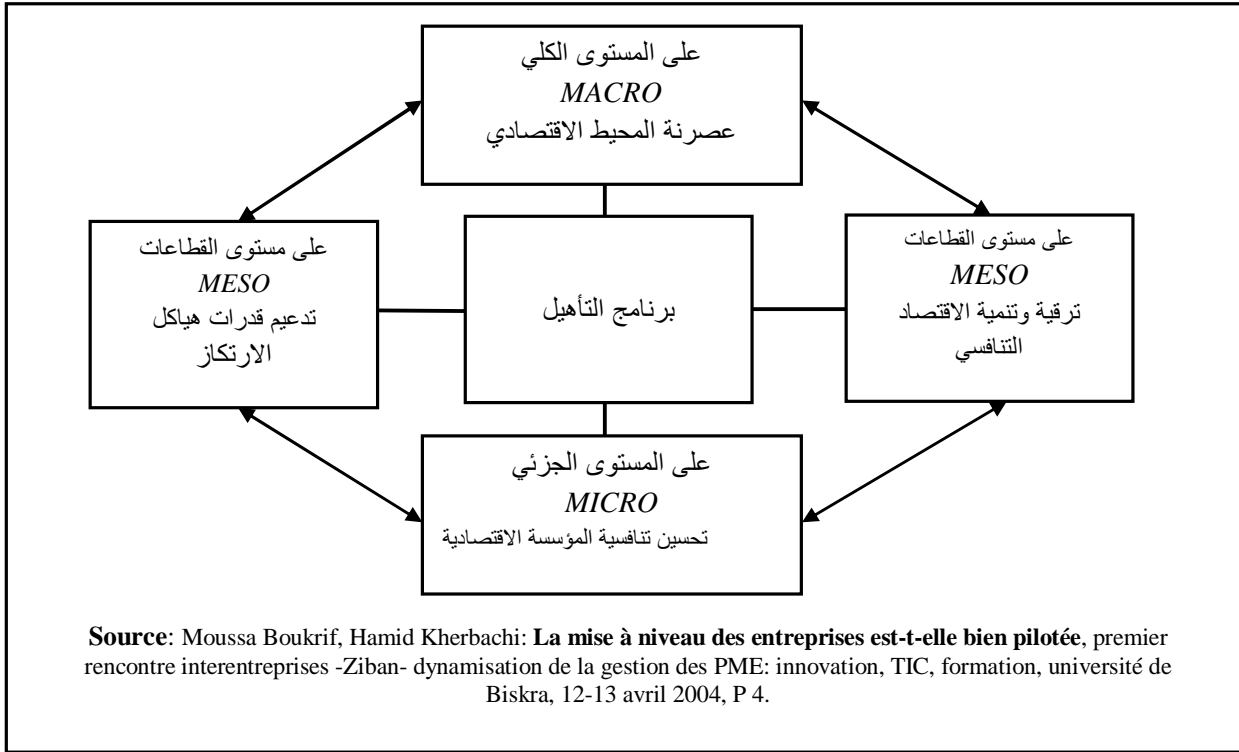
- تطوير الصادرات خارج المحروقات.

- التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذلك التقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي.

ويمكن تلخيص أهداف برنامج التأهيل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مباركة سواكري: المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 23/22 أبريل 2003، ص 101.

## الشكل (1-12): أهداف برنامج التأهيل الصناعي



## ثانيا- الهيئات المكلفة ببرنامج التأهيل:

## 1- إطار الإجراءات القانونية-المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية DRGI:

وهي التي تهتم بتسيير برنامج التأهيل، حيث أنها مكلفة بالإعداد والتنسيق بين الوثائق القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية وتحديد الشروط التقنية والمالية والتنظيمية لسير برنامج التأهيل، كما أن مكتب الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية يضمن فحص الملفات المقدمة ودراستها ثم عرضها على اللجنة. كما تهتم المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية بتحديد الهياكل والبنى المشكلة لواجهة البرنامج ثم إعداده بعد سلسلة من المشاورات وأيضاً إنشاء برنامج تحسيبي وبرنامج اتصال من أجل تشجيع برنامج التكوين للمختصين المشاركين في برنامج التأهيل، وهي أيضاً مكلفة بتصوير وتشكيل الإجراءات والإطار التنظيمي، واقتراح النصوص القانونية أو التنظيمية المتعلقة بإصلاح أو تعديل المؤسسات وأيضاً إعداد لوحة قيادة لعملية التأهيل.<sup>1</sup>

## 2- الإطار المؤسسي-اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI:

تم تحديد وظائف اللجنة حسب المادة 5 للمرسوم التنفيذي رقم 192-2000 المؤرخ في 16 جويلية

2000 وهي كالتالي:

- تحضير الإجراءات لتقديم ملفات المؤسسات والتنظيمات للاستفادة من المساعدات المالية في إطار صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

- تثبيت شروط الأهلية لمساعدات الصندوق، وكذا تحديد طبيعة المساعدات التي ستمنح.

<sup>1</sup> Dispositif de mise à niveau des entreprises, Op-cit, P P 14-15.

- عقد الاتفاقية قبل ربط المؤسسة المستفيدة بالوزارة المكلفة بالصناعة وإعادة الهيكلة.
- متابعة تقييم أداء المؤسسات المستفيدة من المساعدات.
- يرأس اللجنة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وهي مكونة من:- ممثل عن وزارة المالية- ممثل عن وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة- ممثل عن الوزارة مكلف بالمشاركة وتنسيق الإصلاحات- ممثل عن وزارة التجارة- ممثل عن وزارة الشؤون الخارجية- ممثل عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- ممثل عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- ممثل عن الغرفة التجارية والصناعية، كما يشارك أيضا ممثلين عن أرباب العمل، البنوك والغرف التجارية.<sup>1</sup>

### 3- الأداة المالية-صندوق ترقية التنافسية الصناعية FPCI:

إن قانون المالية لسنة 2000 يمنح الدعم المالي الأساسي لعمليات التأهيل من خلال إنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية، حيث أن مساهمات الصندوق الممنوحة للمؤسسات تكون على شكل مساعدات مالية متمثلة في:<sup>2</sup>

**1-3 مساعدات مالية للمؤسسة:** تتعلق بالمساعدات المالية الموجهة لتغطية جزء من نفقات المؤسسة المخصصة لـ:

- التشخيص الإستراتيجي الإجمالي ومخطط التأهيل.
- الاستثمارات غير المادية.
- الاستثمارات المادية.

### 2-3 مساعدات مالية لهياكل الدعم:

 تتمثل في النفقات المتعلقة بـ:

- العمليات الموجهة لتحسين محيط المؤسسات أو الخدمات المتعلقة بالصناعة مثل تلك المتعلقة بتحسين الجودة، التكوين، البحث والتطوير، الملكية الصناعية والتجارية وكذلك السياسات والإستراتيجيات الصناعية.
- كل الأعمال المرتبطة ببرامج إعادة الأهلية للمناطق الصناعية ومناطق الأنشطة.
- كل الأعمال المقترحة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة التي تسعى لتطوير التنافسية الصناعية.

### ثالثا- مراحل برنامج التأهيل:

للاستفادة من برنامج التأهيل يشترط في المؤسسة الراغبة في التأهيل الشروط التالية:

- انتماء المؤسسة للقطاع الصناعي أو ذات علاقة بالقطاع الصناعي.
- أصول صافية موجبة على الأقل تساوي رأس المال الاجتماعي، و نتيجة استغلال موجبة.
- مقيد في السجل التجاري و 3 سنوات نشاط وعدد عمال 20 فأكثر.
- كما أن إجراء الانضمام للبرنامج اختياري للمؤسسة التي تريد نجاح تأهيلها.و بعد استيفاء الشروط السابق ذكرها فإن برنامج التأهيل لأي مؤسسة يجب أن يحترم المراحل التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dispositif de mise à niveau des entreprises, Op-cit, P P 15-16

<sup>2</sup> Ibid, P P 16-17.

<sup>3</sup> Ibid, P 22.

**المرحلة الأولى :** هي مرحلة الإنجاز من طرف مكتب أو مستشارين خارجيين مختارين من قبل المؤسسة بحرية، وتسمى هذه الدراسة بالتشخيص الإستراتيجي الإجمالي ومخطط التأهيل وهذه الدراسة ترافق طلب المساعدة المالية في إطار صندوق ترقية التنافسية الصناعية مع احترام قواعد الأهلية والإجراءات المحددة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية للاستفادة من المنح.

**المرحلة الثانية:** بعد القبول و التثبيت من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تنفذ المساهمات غير المادية أو المادية المحددة في مخطط التأهيل للاستفادة من المساعدات المالية، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون:

- على شكل ثلاث أقساط، حيث القسط الأخير يكون عند نهاية تنفيذ مخطط العمل والذي لا يتعدى سنتين بدءا بإشعار المؤسسة بقرار الموافقة.

- أو على شكل قسط واحد ، تكون في نهاية المدة التي لا تتجاوز السنتين، و في حالات استثنائية يمكن للجنة أن تمدد مهلة الانجاز لسنة أخرى من أجل تحقيق باقي إجراءات التأهيل.

### **المطلب الثاني: برنامج ميذا لدعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة MEDA 2002-2006**

إن انفتاح السوق أدى بالدولة إلى تحسين محيطها الكلي و منح المؤسسات كل الإمكانيات الضرورية للوقوف في وجه المنافسة الأجنبية و حثها على التأهيل، التطوير و تنويع أنشطتها، و في هذا السياق جاء برنامج التأهيل الثاني و الذي يعرف ببرنامج ميذا *MEDA* الذي يتم بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و المجموعة الأوروبية تحديدا وحدة تسيير برنامج أورو لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة *UGP-EDPme*، ويمول البرنامج بميزانية في حدود 62.9 مليون أورو لمدة 5 سنوات في إطار الشراكة الأورو-متوسطية، و يسير البرنامج من طرف فريق من الخبراء الجزائريين و الأوروبيين مقره بالجزائر العاصمة ولديه 5 وكالات في المناطق التالية: الجزائر، عنابة، غرداية، وهران و سطيف. و قد مثل هذا البرنامج أرضية أولية مناسبة لتحسين تنافسية مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة، حيث تميز بتحقيق أكثر من 2500 عملية تأهيل لفائدة 450 مؤسسة صغيرة و متوسطة إلى نهاية شهر مارس 2007.<sup>1</sup>

### **أولا- أهداف البرنامج:**

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و لتحقيق هذا الهدف يركز البرنامج على ثلاثة محاور:<sup>2</sup>

#### **1- تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

ينتظر من البرنامج تنفيذ إجراءات تغطي أولا التشخيص و التموضع الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع و التصدير، الموارد البشرية، التكوين، نظم المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا، شهادات الجودة *ISO* وغيرها من الأمور، كما يهدف البرنامج إلى

<sup>1</sup> Accord d'association Algérie-Union Européenne, partie 2: **programmes d'appui mis en place par l'Algérie**, P 32.

<sup>2</sup> Yacine Ould Moussa: **le programme MEDA d'appui aux PME/PMI**- présentation synthétique, chambre de commerce et d'industrie, Bejaia, 16 avril 2003, P P 2-3.

تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال هذه المؤسسات عبر دورات تكوينية مناسبة، وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة من خلال شبكة معلومات وطنية لمساعدتها على التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق.

## 2- دعم إنشاء وترقية آليات جديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و إمدادها بالدعم من خلال إنشاء وتكوين مؤسسات مالية متخصصة لتوسيع تشكيلة الوسائل المالية المتاحة لرؤساء المؤسسات لتمويل مشاريعهم و تطويرها، و ذلك بوضع صندوق ضمان القروض لتدعيم قدرة هذه المؤسسات على الالتزام بالتسديد.

## 3- دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم : هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل، الفضاءات الوسيطة، معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية.

### ثانيا- توجهات البرنامج:

تتعلق توجهات البرنامج بالمؤسسات المستفيدة وشروط الاستفادة.

#### 1- المستفيدين من البرنامج: يستفيد من البرنامج كل من:<sup>1</sup>

والتي تمارس نشاطها في القطاعات التالية: -الصناعات الغذائية- مواد الانجاز-الصيدلة والصناعات الكيمائية - صناعة الأحذية والجلود- الصناعات النسيجية وصناعة الألبسة- السلع المصنعة عامة- الخدمات المتعلقة بالصناعة. ويستثنى منه قطاعات الزراعة، التجارة، البناء و الأشغال العمومية و الري *BTPH*.

#### 1-2 المؤسسات المالية و المشرفين الماليين الخواص: البنوك، المؤسسات المالية و المشرفين الخواص

جميعها تهدف إلى إنشاء و ترقية مؤسسات مالية جديدة متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة، و باستخدام أدوات مالية جديدة مثل القرض الإيجاري *Leasing*، رأس مال المخاطرة و الفوترة *Factoring* أو كل أداة اختيارية للقرض البنكي الموجه لهذه المؤسسات.

#### 1-3 مؤسسات و هيئات دعم المؤسسات: يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية والخاصة التي لها

القدرة على الترقية و التأطير و المساندة تحت الأشكال التالية: - أجهزة الدعم التقني و التكنولوجي - الإدارات المركزية الاقتصادية- الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات- غرف التجارة و الصناعة- بورصات المناولة و الشراكة- جمعيات أرباب العمل- مراكز و معاهد التكوين- ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

<sup>1</sup> منير نوري: أثر الشراكة الأورو- جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أفريل 2006، ص ص 9-10.

**2- شروط الاستفادة من البرنامج:**

فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التي أشار إليها البرنامج.
  - أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل وعدد العمال ما بين 10 - 250 عامل.
  - حفظ على الأقل 60 % من رأس مالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
  - أن يكون منظم على الصعيد الجبائي خلال الثلاث سنوات الأخيرة (حددت المساهمة الجبائية بـ 100000 دج)، و أن يكون منخرط في صندوق الضمان الاجتماعي خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
  - الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20 % من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة لأجل التأهيل التنافسي و 80 % الباقية تمول من طرف الاتحاد الأوروبي، و الأهم من كل هذا هو إظهار دافع جيد لتأهيل المؤسسة.
- فيما يخص المؤسسات المالية و المشرفين الماليين الخواص:

- تقديم مشروع كامل لإنشاء مؤسسة مالية.
  - المطابقة مع التشريعات و التنظيمات السارية المفعول.
  - أن يكون منظم على الصعيد الجبائي و الاجتماعي.
  - الالتزام بدفع 20 % من التكلفة الكلية لإنشاء، إطلاق و مرافقة مؤسسة مالية.
- فيما يخص مؤسسات و هيئات الدعم:
- تقديم مشروع موجه لتحسين دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في شكل دعم تقني، قانوني، تجاري، إداري، نقابي و مهني.

- تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية و غير سوقية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تحسين العرض بتنوع التكوين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تحسين العرض الخاص بالتنوع المعلوماتية بنوعها المتعلقة بهذه المؤسسات و الموجهة لها.
- المطابقة مع التشريعات و التنظيمات السارية المفعول.
- الالتزام بدفع مشاركة 20 % من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة.<sup>1</sup>

**ثالثا - طبيعة التدخلات، أدواتها، مجالاتها و طرق التدخل:**

و التي يمكن التطرق إليها كمايلي:

**1- طبيعة التدخلات:** يتدخل البرنامج بطلب من المستفيد في شكل حصري بـ 80 % من تكلفة التدخلات التالية:

- الدراسة و الخبرة من أجل وضع، تحليل و تصور حلول لمشاكل و انشغالات المستفيدين.
- المساعدة التقنية من أجل وضع و تنفيذ حلول و برامج ثابتة لصالح المستفيدين.
- تكوين مؤهل، تأهيل تقني إضافي، تكوين متخصص و تكوين المكونين لصالح المستفيدين.

<sup>1</sup> Yacine Ould Moussa, Op-cit, P P 4-5.



- تدخل على مستوى التجهيزات وتطبيقات المعلوماتية موجه لإنشاء مؤسسات مالية متخصصة، وعليه فالبرنامج لا يتدخل على شكل مساعدات في رأس المال أو تمويل التجهيزات والمعدات، لوازم الترخيص أو تسريحات أخرى للاستغلال.

**2- أدوات التدخل:** يهتم البرنامج بالمراحل التالية: - التشخيص الأولي و التشخيص - أعمال التأهيل و التطوير - مخطط الأعمال - عمليات التكوين - الوصول إلى المعلومة - البحث عن الشركاء - دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في محاولاتها لدى البنوك (تحضير مخطط تمويل) - بلوغ رؤوس أموال الضمانات و تسهيل تغطية الضمان.

**3- مجالات التدخل:** يهتم البرنامج بالمجالات التالية: - التطوير الاستراتيجي - التسويق و الوظيفة التجارية - التسيير و التنظيم - تسيير الموارد البشرية - الإنتاج (التحكم في التكاليف، التنظيم، الجودة، الصيانة، التموين و التخزين) - المالية و المحاسبة - مراقبة التسيير.

**4- طرق التدخل:** يستفيد من البرنامج كل من يستوفي الشروط المشار إليها سابقا وذلك بعد الاتصال بمقر ال UGP و القيام بزيارة ميدانية للمستفيد تكون مبرمجة و بطلب من هذه الأخير وذلك من أجل تحديد التدخلات المنتظرة، ويقدم تقييم بالأرقام لتكلفة الإجراءات المتوقعة والمطلوبة من طرف المستفيد، ويتم وضع شروط مرجعية للإجراءات المطلوبة والمصادق عليها من طرف المستفيد، ويتم دراسة ملف طلب التدخل من طرف اللجنة وبعد الموافقة يوجه إلى مكاتب الاستشارة الأوروبية وذلك قصد تقييم عروض خدمات ملائمة للشروط المرجعية، ثم تقوم اللجنة بحفظ أحسن عرض واستقبال الخبراء من أجل الشروع في عرض الالتزام.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2007

قصد الاستفادة الفعالة من المرحلة الانتقالية لدخول منطقة التبادل الحر الأورو-متوسطة حيز التنفيذ، وقصد التكفل بالمؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عامل والتي تمثل 97 ٪ من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي لم تحظ بالتكفل من خلال البرامج حيز التنفيذ، بادرت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، بإعداد برنامج وطني لتأهيل هذا النوع من المؤسسات، حيث يقترح منهجية متكاملة ومنسقة من أجل تأهيل مستدام لهذه المؤسسات على آفاق<sup>2</sup> 2017. وقد انبثق هذا البرنامج نتيجة لتشخيص دقيق ودراسة معمقة لوضعية وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن مختلف الأوجه بالتركيز على نقاط القوة والضعف وكذا تحديد آفاقه في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة ضمن البرنامج الوطني للنمو الاقتصادي و ذلك بهدف<sup>3</sup>:

- خلق مناخ تنافسي و إزالة العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر.
- تحسين التمويل (من حيث التنظيم وحجم القروض).

<sup>1</sup> Abdelkrim Boughadou: **politique d'appui à la compétitivité des PME et son impact sur le développement des exportations hors hydrocarbures**, Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, mars 2006, P 5.

<sup>2</sup> Abdelkarim Boughadou, Ibid, P P 10-11.

<sup>3</sup> Programmes d'appui mis en place par L'Algérie, Op-cit, P 34.

- تحسين مستوى الخدمات العمومية.
- إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات (كالبحت والتطوير...).
- تحسين أنماط عوامل الإنتاج.
- كما سيسمح أيضا بالوصول إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة تكون:
- قادرة على التحكم في التطور التكنولوجي والأسواق العالمية.
- وتنافسية على مستوى السعر/ النوعية والإبداع.
- أولاً- المستويات المستهدفة من التأهيل و أبعادها:**

يهدف البرنامج الوطني للتأهيل إلى مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تتمكن من تحسين تنافسيتها وفق المعايير الدولية للتنظيم و التسيير، و هذا من خلال سعي هذا البرنامج إلى التوسع إلى فروع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير المعنية بالبرامج حيز التنفيذ و كذلك السعي إلى دمج تأهيل محيط هذه المؤسسات ضمن عملية التأهيل، و إعطاء الأولوية للاستثمارات غير المادية و المتمثلة في التكوين، الخبرة و الاستشارة. و يمكن تحديد المبادئ الأساسية للبرنامج من خلال الجدول التالي:

#### الجدول (1-7): المبادئ الأساسية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

<p><b>تأهيل وطني:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يستهدف المؤسسات العمومية و الخاصة.</li> <li>- المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.</li> <li>- هياكل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.</li> </ul> <p><b>قواعد الأهلية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي لها نشاط مدة سنتين.</li> <li>- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تعاني من مشاكل مالية.</li> </ul>	<p><b>المستهدفين</b></p>
<p>توزيع منسق بهدف تعميم الاستفادة من التأهيل لكل المؤسسات الراغبة و محيطها المباشر.</p>	<p><b>إستراتيجية البرنامج</b></p>
<p>منطق البقاء <i>logique de pérennisation</i> بهدف استدامة البرنامج و ذلك بإدماج الابتكار و اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.</p>	<p><b>مسار البرنامج</b></p>

Source: Ministère de la PME et l'artisanat, Agence Nationale de Développement PME, **présentation du programme national de mise à niveau des PME**, Ouargla, 18 novembre 2007, P 5.

انطلاقا من الجدول نستنتج أن البرنامج الوطني للتأهيل جاء ليضم فئة جديدة لم تشملها البرامج الأخرى، بالإضافة إلى محيط هذه المؤسسات، و ذلك من خلال إستراتيجية واضحة المعالم تهدف إلى بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا من استخدام الأساليب الحديثة للتسيير.

و يتم تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب البرنامج الوطني على ثلاث مستويات :

## 1- المستوى الجزئي: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تتم عملية التأهيل على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بغية تحقيق تنافسيتها بواسطة:
- تنفيذ عمليات جماعية مهيكلة حسب فروع النشاط أو حسب الولايات (عمليات التكوين و دراسات السوق).
- إعداد تشخيص إستراتيجي شامل للمؤسسات و مخطط تأهيلها.
- المساهمة في تمويل مخطط التأهيل، خاصة فيما يتعلق بـ:
- ترقية المؤهلات ( الكفاءات)، التنظيم و أنظمة التسيير، حيازة شهادة مطابقة النوعية ISO و المساهمة في مخطط التسويق.

- تحسين الأداء التقني لأداة الإنتاج.

حيث يتم التأهيل على هذا المستوى في أربعة أبعاد:

**البعد الأول:** التشجيع على طلب خدمات الدعم، حيث أن البرنامج يساعد على تحديد حاجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للخدمات المالية و غير المالية من خلال:

- التشخيص المشترك *diagnostic participatif* و التشخيص القصير الأجل *diagnostic flash*.
- تنشيط تجمعات المصالح الاقتصادية GIE بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من نفس الفرع للقيام بعمليات تأهيل جماعية و حملات تحسيس إعلامية، حيث إن تجمعات المصالح الاقتصادية عبارة عن كيان يضم عدة مؤسسات ترغب في القيام بعمليات محددة مع بقائها مستقلة.<sup>1</sup>

**البعد الثاني:** تعزيز عرض خدمات الدعم، حيث يعمل البرنامج على تعزيز نوعية و فعالية الخدمات غير المالية الممنوحة للمؤسسات من طرف مكاتب دراسات الخبرة و الاستشارة و التكوين المهني من خلال:

- إحصاء مكاتب الخبرة و الاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكوينها.
- تنظيم ورشات للتبادل و التكوين لفائدة مكاتب الدراسات من أجل نقل الخبرة الدولية.
- التكوين في التسويق و خدمات الدعم.
- تنظيم ملتقيات حول خدمات الدعم الموجهة لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تكوين خبراء شباب في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ملائمة عرض مراكز التكوين المهني مع احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>2</sup>

**البعد الثالث:** المساعدة على استعمال خدمات الدعم، حيث يشجع البرنامج على استخدام خدمات الخبرة و الاستشارة و التكوين المهني و تمويل تكاليفها ببرنامج خاص " حساب الخدمات" مخصص لضمان:

- توزيع المساعدة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات.
- حرية التفاوض تبقى للمؤسسات من أجل إنشاء علاقات جوارية مع مقدمي خدمات الدعم.

<sup>1</sup> Lasary, **La stratégie d'entreprise**, ouvrage imprimé a compte d'auteur, 2006, P 199.

<sup>2</sup> Présentation du programme national de mise à niveau des PME, Op-cit, P 9.

- إمكانية وضع نظام توزيع غير متركز في الولايات.

- البعد الرابع:** تسهيل الحصول على الخدمات المالية، حيث يسهل البرنامج حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المالية المتواجدة من خلال:
- توفير المعلومات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول العرض المالي المتاح.
  - تنظيم ملتقيات تجمع بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات المالية.
  - تطوير خدمات المرافقة و البحث عن المعلومة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup>

## 2- المستوى القطاعي: تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تتم عملية تأهيل المحيط القريب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإنجاز عمليات بحث و تطوير أفضليات الزيادة و السعي إلى إيجاد تنسيق فعال بين هذه المؤسسات و محيطها المباشر و ذلك بواسطة:
- التنسيق بين منتجات مراكز التكوين المهني المتخصصة و احتياجات المؤسسات في كل ولاية.
  - ترقية الجمعيات المهنية و بورصات المناولة.
  - تطوير التكامل بين الجامعة و معاهد البحث و المؤسسات من خلال الملتقيات المهنية.
  - إنشاء مصلحة متخصصة في البنوك لمرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تأهيلها.
  - تطوير هيئات دعم جوارية متخصصة لخدمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمراكز التسهيل و المراكز التقنية للفروع التكنولوجية و الخبرة و الاستشارة.
  - تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى مصادر التمويل بشروط مناسبة.
  - تكييف النصوص التنظيمية مع واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفتح مناصب عمل جديدة و تأخذ بعين الاعتبار محيطها.<sup>2</sup>
- و تتم عملية التأهيل على هذا المستوى في ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول:** تنشيط الأنظمة المنتجة المحلية، حيث يسهل البرنامج تطوير فروع النشاط على المستوى المحلي بواسطة:

- تنشيط فرق تنسيق بين جميع المؤسسات المعنية بالتطوير حسب الفرع و في كل ولاية، حيث يتم إنشاء هذه الفرق كل سنة.
- انجاز دراسات إستراتيجية و مخططات أعمال حول تطوير الفروع المستهدفة لصالح هذه الفرق.
- تمويل عمليات تأهيل مؤسسات دعم الفروع.

**البعد الثاني:** تعزيز قدرات الجمعيات المهنية، حيث يساعد البرنامج الجمعيات المهنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قدراتها على خدمة أعضائها و الدفاع عن حقوقهم في المحيط و ذلك من خلال:

- تمويل الموازنات التنظيمية و مخططات التطوير الإستراتيجية للجمعيات المهنية.

<sup>1</sup> Présentation du programme national de mise à niveau des PME, Op-cit, P 10.

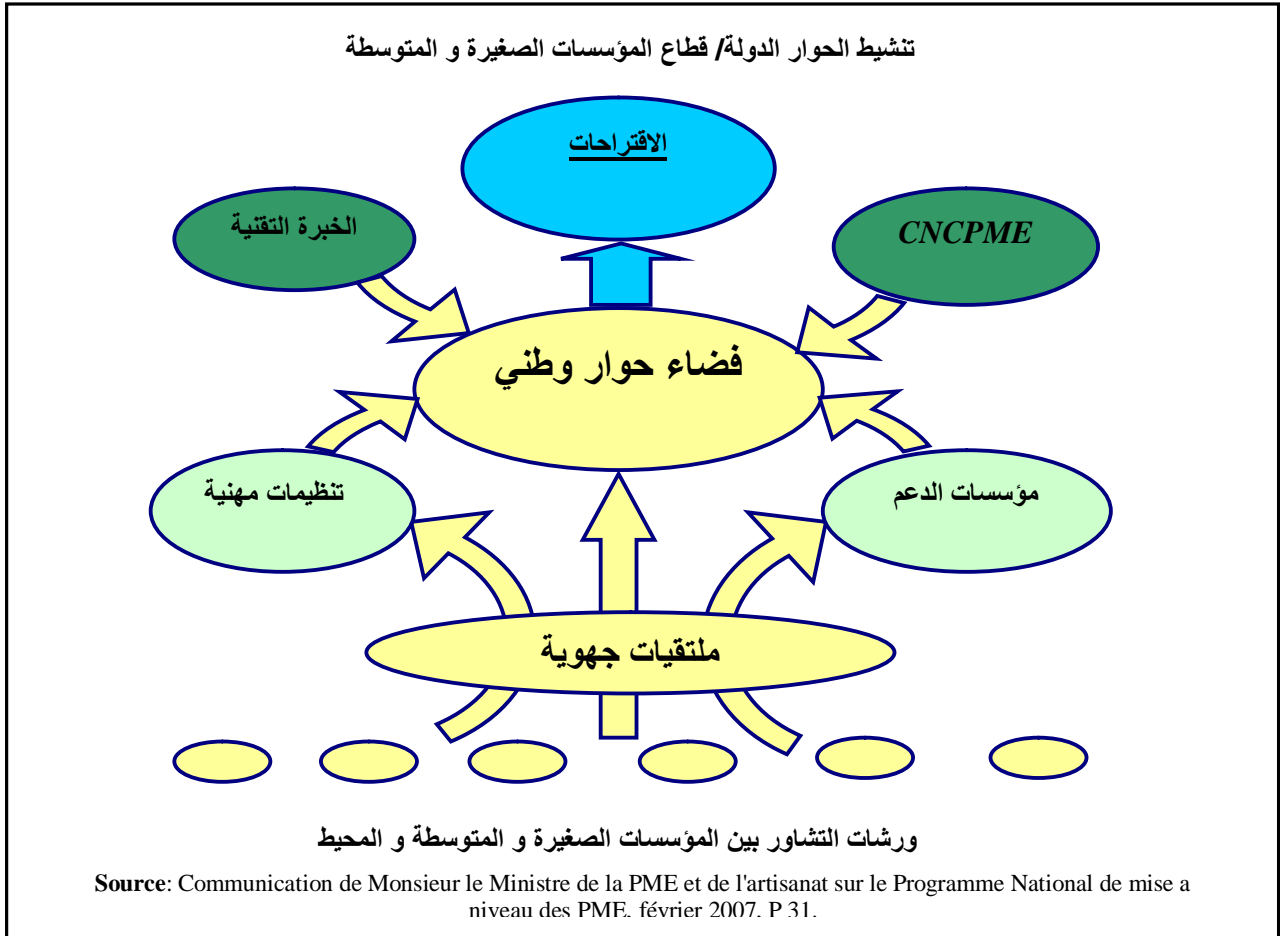
<sup>2</sup> Ministère des PME et de l'artisanat: **Programme National de mise à niveau des PME en Algérie- document de programme**, version résumée pour information des candidats, Algérie, Février 2006, P 7.

- تكوين القيادة للمسؤولين و الأعضاء.
- تطوير خدمات متخصصة مثل مراكز التكوين، نقاط المعلومات، خدمات الترقية التجارية...الخ.
- البعد الثالث:** إنشاء شبكة معلومات، حيث يؤدي البرنامج إلى تطوير نظام غير ممرکز يوفر المعلومات التقنية- الاقتصادية المناسبة ( التجارية، القانونية، المالية...الخ) التي تستجيب لمتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ذلك من خلال:
- توظيف و تكوين الفرد المختص المناسب على رأس الشبكة، قادر على جمع و معالجة المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- إنشاء دعائم معلومات تكون في متناول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- وضع نقاط توزيع في كل ولاية و توفير المعلومات المطلوبة عن طريق العلاقات الجوارية مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>1</sup>

### 3- المستوى الكلي: إستراتيجية وطنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتم تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الكلي بوضع إستراتيجية وطنية خاصة بهذا القطاع، و يمكن تمثيل هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-13): الإستراتيجية الوطنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة



<sup>1</sup> Présentation du Programme national de mise à niveau des PME, Op-cit, P P 11-12.

و توضيحها من خلال ثلاث نقاط أساسية:<sup>1</sup>

**1-3 الأنشطة القطاعية:** و ذلك بإعداد دراسات عامة تسمح بتحديد خصوصيات فروع النشاط بهدف تثمين القدرات المتواجدة و ذلك بواسطة:

- مونوغرافية فرع النشاط، و ذلك بتحديد الفروع المستهدفة من أجل دراسة وضعيتها.
- دراسة التموذج الإستراتيجي للفروع ذات الأولوية.
- ضبط مخطط تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرع النشاط.
- ضبط مخطط تأهيل محيط فرع النشاط.

**2-3 الأنشطة الجهوية:** و ذلك بإعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصية نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكل ولاية، و سبل دعمها بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة و بلوغ ترقية و تطوير جهوي للقطاع عن طريق إعداد :

- تشخيص نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكل ولاية، و ذلك بتحديد نقاط الضعف و القوة، المزايا النسبية و الإمكانيات المتوفرة و غير المستغلة بهدف ترقية هذه المؤسسات.
- تحديد الأنشطة ذات القدرات التتموية العالية، القدرة على التصدير، خلق مناصب شغل دائمة و تطوير أفضليات الزيادة ما بين القطاعات.

- إعداد سياسة تأهيل لنسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكل ولاية.

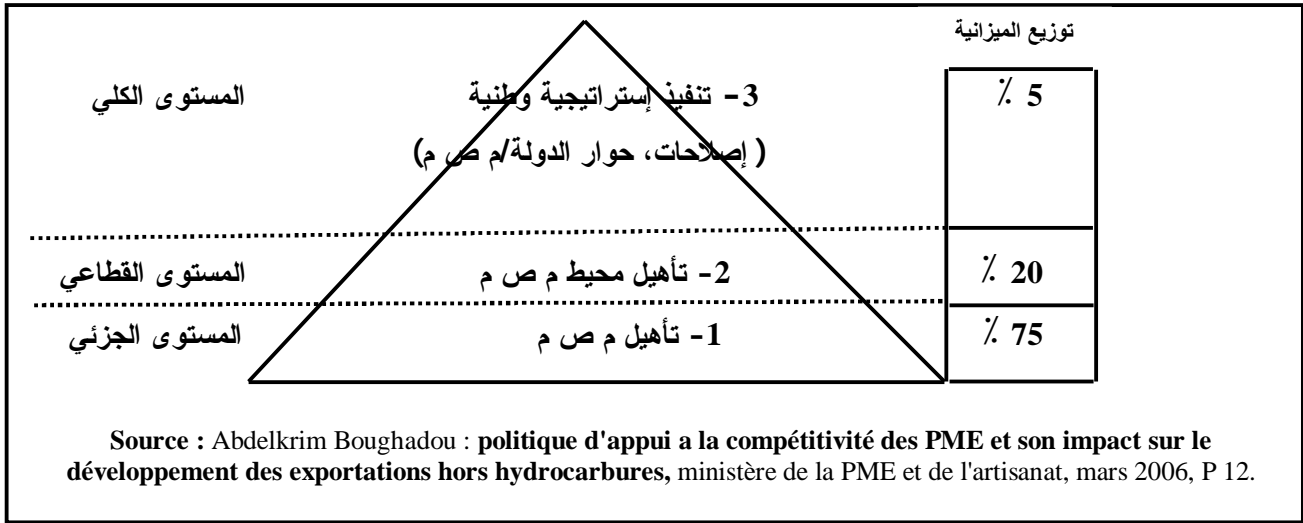
**3-3 تعزيز قدرات قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحاور مع الدولة:** حيث يطور البرنامج قدرات التوجيه الإستراتيجي و الإشراف و المتمثلة في خدمات الوزارة و الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من أجل تسهيل تنفيذ إستراتيجية وطنية متناسقة و دائمة و ذلك من خلال:

- إنشاء مرقب لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- نظام متابعة منسق بهدف قياس الأداء و تأثير عمليات الدعم.
- التكوين للأفراد التقنيين .
- المساعدة التقنية الدولية المكلفة بتحويل أحسن الإجراءات الدولية فيما يتعلق بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و الشكل الموالي يبين المستويات الثلاث المستهدفة في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

<sup>1</sup> Présentation du Programme National de mise à niveau des PME, Op-cit, P 15.

الشكل (1-14): المستويات الثلاث المستهدفة في التأهيل



## ثانيا- تمويل البرنامج:

حسب القرار الوزاري رقم 07 المؤرخ في 07 فيفري 1997 الذي يحدد مدونة إيرادات و نفقات الصندوق الخاص رقم 124-302 تحت إسم الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتالي حسب هذا القرار فإن إيرادات و نفقات الصندوق تكون كالتالي:<sup>1</sup>

1- الإيرادات، يتعلق الأمر بالمداخيل التي يحصل عليها الصندوق و تتمثل في:

- مخصصات ميزانية الدولة.

- موارد أخرى متمثلة في المساهمات و المساعدات المتعلقة بأنشطة الصندوق.
- الهبات و الوصايا.

2- النفقات، أما نفقات الصندوق فهي نوعين، نفقات متعلقة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نفقات متعلقة بتأهيل محيطها.

## 1-2 نفقات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- دراسات التشخيص الأولي و التشخيص.
- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقبولة و تنفيذ هذه المخططات.
- إعداد دراسات السوق.
- المرافقة قصد الحصول على شهادة مطابقة الجودة.
- دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- أنشطة دعم في مجال التقييس، القياس و الملكية الصناعية.
- دعم الابتكار التكنولوجي و البحث و التطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> Présentation du Programme National de mise à niveau des PME, Op-cit, P P 18-19.

## 2-2 نفقات تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- انجاز دراسات عن فروع النشاطات.
- إعداد دراسات حول التوقع الإستراتيجي لفروع النشاطات.
- انجاز دراسات عامة في كل ولاية.
- تعزيز القدرات غير المادية لتدخلات الجمعيات المهنية من أجل تعميم فهم و تأطير برنامج التأهيل.
- تحسين الوساطة المالية بين المؤسسات المالية، البنوك و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تسهيل الحصول على القروض البنكية و أجهزة الدعم المالي.
- إعداد و تنفيذ مخطط إعلامي و تحسيبي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- إصدار مجلات متخصصة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ما يتبعها من نشاطات مراقبة و تقييم و السهر حول ملامحة و أثر هذا البرنامج. و الجدول الموالي يوضح طريقة تمويل برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

### الجدول (1-8): تمويل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كحد أقصى 600000 دج لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	التشخيص الإستراتيجي الشامل و مخطط التأهيل
100 %	الاستثمار غير المادي
20 %	الاستثمار المادي
أقصى قيمة لتمويل مخطط التأهيل حددت بـ 5 مليون دج لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( استثمار مادي و غير مادي)	
التكفل بأجر إطار مختص (وظيفة جديدة) ضمن الوظائف الأساسية في المؤسسة من أجل تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا مدة سنتين.	تدابير تحفيز و مساعدة
التكفل بالمرافقة في حدود 1200000 دج لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	المرافقة في الحصول على شهادة الجودة إيزو 9001-2000

Source: Ministère des PME et de l'artisanat: **Programme National de mise à niveau des PME en Algérie- document de programme**, version résumée pour information des candidats, Algérie, Février 2006, P16.

### ثالثا - الطريقة العملية للبرنامج:

- تمر عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن البرنامج الوطني بالمراحل التالية:<sup>1</sup>
- 1- اتصال المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا بمساهمة من صاحب المؤسسة.
  - 2- التشخيص الأولي: يشرع في التشخيص الأولي بعد تحقق الوكالة من مطابقة شروط قابلية المؤسسة للاستفادة من البرنامج (انظر الجدول 1-7). و تتم عملية المطابقة بعد ملاءمة المؤسسة لبطاقة تعريفية ووضع الملف التنظيمي التالي:

<sup>1</sup> Abdelkarim Boughadou, Op-cit, P P 8-9.



- نسخة من السجل التجاري للمؤسسة.
  - نسخة من شهادة التسجيل الجبائي.
  - نسخة من شهادة الصندوق الوطني لضمان الأجراء.
  - حصيد ميزانية السننتين الفارطتين.
- حيث أن الهدف من التشخيص الأولي هو التعرف على واقع المؤسسة بهدف إدراجها ضمن البرنامج بواسطة عملية تأهيل أولية ملائمة، بسيطة و سهلة التنفيذ كما أنها تستجيب للاحتياجات الحقيقية لهذه المؤسسة.
- 3- التشخيص و مخطط التأهيل:** ينجز التشخيص بغية التعرف العميق على المؤسسة ومن ثم إعداد مخطط تأهيلها، الذي يأخذ شكل استثمارات مادية و غير مادية يتم تنفيذها حسب أولويات المؤسسة. كما يسمح مخطط التأهيل بتنفيذ مجموع الأنشطة الضرورية بحسب طلب المؤسسة و قدرتها على استيعاب عمليات التنفيذ، و قصد انجاز عمليات التشخيص الأولي و التشخيص تقوم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتشكيل ملف خاص بالخبراء و مكاتب الدراسات.
- 4- إنجاز الأنشطة المسطرة في مخطط التأهيل:** بعد عملية اختيار مكاتب الدراسات على ضوء السير الذاتية المقدمة بحسب البنود المرجعية و العرض المالي، تقرر الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاق المهمة بحضور الخبراء و صاحب المؤسسة المعنية بالتأهيل، كما تقوم الوكالة بمتابعة و مراقبة العملية إلى غاية المصادقة على التقرير ( التشخيص و مخطط التأهيل) و من ثم الشروع في دفع الأعباء المالية للدراسات المنجزة من طرف مكاتب الدراسات، و يتم بعدها الانتقال إلى الأنشطة الأخرى بطلب من المؤسسة المعنية بالتأهيل.

**المطلب الرابع: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات**

#### و الاتصال *PMEII*

تم هذا البرنامج بالشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي 2009-2014، حيث يولي هذا البرنامج أهمية خاصة لوضع مسار جودة و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و يستهدف تطوير و عصنة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها من خلال تحقيق تكامل أفضل للجزائر في إطار ميثاق الشراكة الاورومتوسطية. وهذا البرنامج موجه لتمويل أنشطة الاستشارة، التكوين و الدراسات في مجالات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجودة و التطوير المؤسساتي. ويستهدف هذا البرنامج تأهيل 500 مؤسسة صناعية و غير صناعية بقيمة إجمالية تقدر بـ 44 مليون أورو، و تقدر فترة البرنامج بـ 4 سنوات.

## أولاً - أهداف البرنامج:

- إن الهدف الأساسي لهذا البرنامج هو تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، وينبثق تحته مجموعة من الأهداف<sup>1</sup>:
- تعزيز مكتسبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من البرامج السابقة بغرض نشر أفضل الممارسات.
  - وضع مسار جودة/ معايير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الشعب الرائدة مع دعم المؤسسات المعنية.
  - دعم تطوير سوق الخدمات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق المساعدة في إنشاء أو تعزيز المراكز التقنية المناسبة والنقابات المهنية للشعبة.
  - مساعدة المؤسسات المستفيدة *les institutions bénéficiaires* والبرامج المعنية في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## ثانياً - الأطراف المستفيدة من البرنامج:

- الأطراف المستفيدة من البرنامج هما وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية الاستثمار(سابقاً) ووزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة هي مؤسسات القطاع الخاص المنخرطة في برنامج سابق للتأهيل و التي تتوفر فيها الشروط التالية:
- أن تكون في النشاط سنتين على الأقل.
  - أن تمتلك على الأقل 20 فرد منهم على الأقل 3 إدارات وتحقق رقم أعمال أكثر من 100 مليون دج (منها 50 % الناجمة عن التحويل).
  - أن تمتلك على الأقل 5 أفراد وتحقق رقم أعمال أكثر من 20 مليون دج (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للخدمات المرتبطة بالصناعة)، والتي تنتمي إلى أحد القطاعات التالية: الصناعات الغذائية، مواد البناء، الميكانيك/التعدين، الكهرباء/الإلكترونيك، الكيمياء، الصيدلة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

## ثالثاً - محاور البرنامج:

تدور أنشطة البرنامج حول ثلاثة محاور أساسية مرتبطة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومحيطها والتي يمكن التطرق إليها كمايلي:

### 1- دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يهدف هذا المحور إلى المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المرتبطة بالشعب المعنية وتشجيع انتقال الممارسات الجيدة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأخرى للشعبة. و المؤسسات المقبولة في البرنامج يمكنها الاستفادة من عمليات التشخيص الموجهة لتقييم حاجات المؤسسات للمساعدة التقنية ودعم تأهيلها، وتشمل المساعدة التقنية المجالات التالية: استراتيجيات التطوير، التنظيم،

<sup>1</sup> **Présentation du PMEII**, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PMEII), PME Algérie, Bruxelles, 17 juin 2013, P P 5-7.

تسيير الإنتاج، الابتكار التكنولوجي، أنظمة تسيير الجودة، أنظمة الإعلام الآلي للتسيير، التطوير التجاري، الشراكة، اليقظة التكنولوجية و التنافسية. و البرنامج يتحمل 80 % من تكاليف المساعدة التقنية.<sup>1</sup>

## 2- الدعم المؤسسي:

الأطراف المستفيدة من هذا المحور هي وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمارات و وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال بالإضافة إلى المنظمات التابعة للوزارتين، كما نجد كذلك المنظمات المهنية، منظمات أرباب العمل، المراكز التقنية الصناعية و أجهزة الدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، صناديق *FGAR*، *CGCI*. و تستفيد هذه الأطراف من أنشطة الاستشارة، التكوين، الإعلام و الدراسة من خلال برنامج نشاط سنوي محضر من طرف خبراء البرنامج.<sup>2</sup>

## 3- دعم الجودة:

الأطراف المستفيدة من البرنامج هي الهيئة الجزائرية للاعتماد *ALGERAC*، المعهد الجزائري للتقييس *IANOR*، الديوان الوطني للقياس القانونية *ONML* و منظمات تقييم المطابقة: المخابر العمومية و الخاصة و منظمات التفتيش، والتي تستفيد من أنشطة الاستشارة، التكوين، الإعلام و الدراسة. و يتم إعداد إجراءات دعم الجودة من طرف خبراء البرنامج و يتم تنفيذها بمساعدة خبرة متخصصة لفترة زمنية قصيرة المدى من مركز دعم الخبرة للبرنامج.<sup>3</sup>

## المبحث الرابع: المسار الإستراتيجي للتأهيل

يتكون المسار الإستراتيجي للتأهيل من أربع مراحل أساسية تتميز بالتتابع و التكامل بين كل مرحلة و أخرى، و بالتالي فإن أي خطأ في التقدير أو سوء اختيار معيار أو نموذج المؤسسة قد يؤثر على المسار الإستراتيجي للتأهيل، و سوف نتطرق فيها المبحث إلى مرحلة على حدى.

### المطلب الأول: مسار تحضير تشخيص إستراتيجي شامل

يعد التشخيص الاستراتيجي نقطة الارتكاز في المسار الاستراتيجي للتأهيل، والتي يبنى عليها باقي المراحل الأخرى، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### أولاً - مفهوم التشخيص الإستراتيجي:

يمثل التشخيص الإستراتيجي حجر الزاوية في المسار الإستراتيجي للتأهيل، فهو يعتبر الخطوة الأولى في العملية و يتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها و ضعفها من جهة، و تحليل عوامل المحيط من جهة أخرى تحضيراً لربط المعطيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة بوضعياتها المستقبلية، وبهذا فهو يرتكز على بعدين متكاملين، بعد داخلي يتمثل في التشخيص الداخلي، و بعد خارجي أي التشخيص الخارجي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-aux-PME> (18/05/2017-01:53).

<sup>2</sup> <https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-Institutionnel> (18/05/2017-02:23).

<sup>3</sup> <https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-a-la-Qualite> (18/05/2017-02:45).

<sup>4</sup> Atil.A, Chelda.B: **Les programmes d'ajustement et les stratégies de mise a niveau de l'entreprise**, Séminaire international sur la mise a niveau des entreprises, Sétif, 29- 30 Octobre 2001, P 7.

كما يمكن تعريف التشخيص الإستراتيجي بأنه الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة و معرفة فرص و مخاطر المحيط من جهة أخرى، و بهذا فالتشخيص الإستراتيجي يهدف إلى الكشف على القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها و تحولاتها المستقبلية و التي تمكنها من التكيف مع المحيط و تغيراته.<sup>1</sup>

و يمكن اعتبار التشخيص أداة تحليل و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة مهما كانت وضعيتها، حيث أن هدف التشخيص هو التقدير و إبداء رأي عام حول إمكانيات المؤسسة أي نقاط قوتها من أجل الاستغلال الأمثل لها، و نقاط ضعفها من أجل تصحيحها و كذلك تحديد دعائم التنافسية في المؤسسة.<sup>2</sup> حيث يسمح التشخيص الإستراتيجي بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية و الخارجية، و هو يشمل:

- تشخيص البيئة الاقتصادية و الصناعية أي تحليل بيئة المؤسسة، سوقها و وضعيتها التنافسية.
- تشخيص وظائف المؤسسة بصفة معمقة.

كما يساعد التشخيص الإستراتيجي على التعرف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، و اقتراح الحلول العملية من خلال برنامج التأهيل.<sup>3</sup>

#### ثانيا- الأهداف و الغايات:

إن جميع طرق التشخيص الوصفية، المصفوفية و الإستراتيجية لديها توجهاتها كما لديها إيجابياتها و سلبياتها، و اختيار أي طريقة يعتمد على الأهداف المرجوة، الوسائل و المعلومات المتوفرة، حيث أن الطرق الوصفية تقوم على تحليل مختلف متغيرات المؤسسة و هي أقل ثبات، بينما الطرق المصفوفية تقوم على تحليل و تقييم الوضعية الإستراتيجية لنشاطات المؤسسة في إطار منافسة محددة مسبقا. لكن جميع هذه الطرق لا يمكن استخدامها لإنجاز تشخيص التأهيل في الدول النامية، لأنها تهمل المتغيرات التقنية، البشرية و التنظيمية، لذلك فالطريقة المستخدمة في تشخيص التأهيل هي التشخيص الإستراتيجي الشامل، و السبب أن المؤسسة مستقبلا ستتشط في محيط تنافسي عاصف و معقد يفرض وجود بعض متطلبات التسيير، كما أن التشخيص الاستراتيجي الشامل يسمح بدراسة الثنائية (المؤسسة / المحيط) بما يسمح بتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة، كما أن مصطلح شامل جاء ليعبر عن النموذج القاعدي الذي يحلل المؤسسة من منظور شامل من خلال الوظائف و التنظيم و ينطلق من اقتراحات تحسينية.<sup>4</sup>

**ثالثا- المنهجية:** التشخيص الإستراتيجي الشامل هو تشخيص يقوم على تحديد المشاكل الفعلية و آثار الحلول المحققة من أجل التوصل إلى حلها، و يمكن اعتبار هذا التشخيص:

<sup>1</sup> J.P.Helfer, M.Kalika et J.Orsoni: **Management, stratégie et organisation**, éd Vuibert, Paris, 2000, 3<sup>ème</sup> édition, P 27.

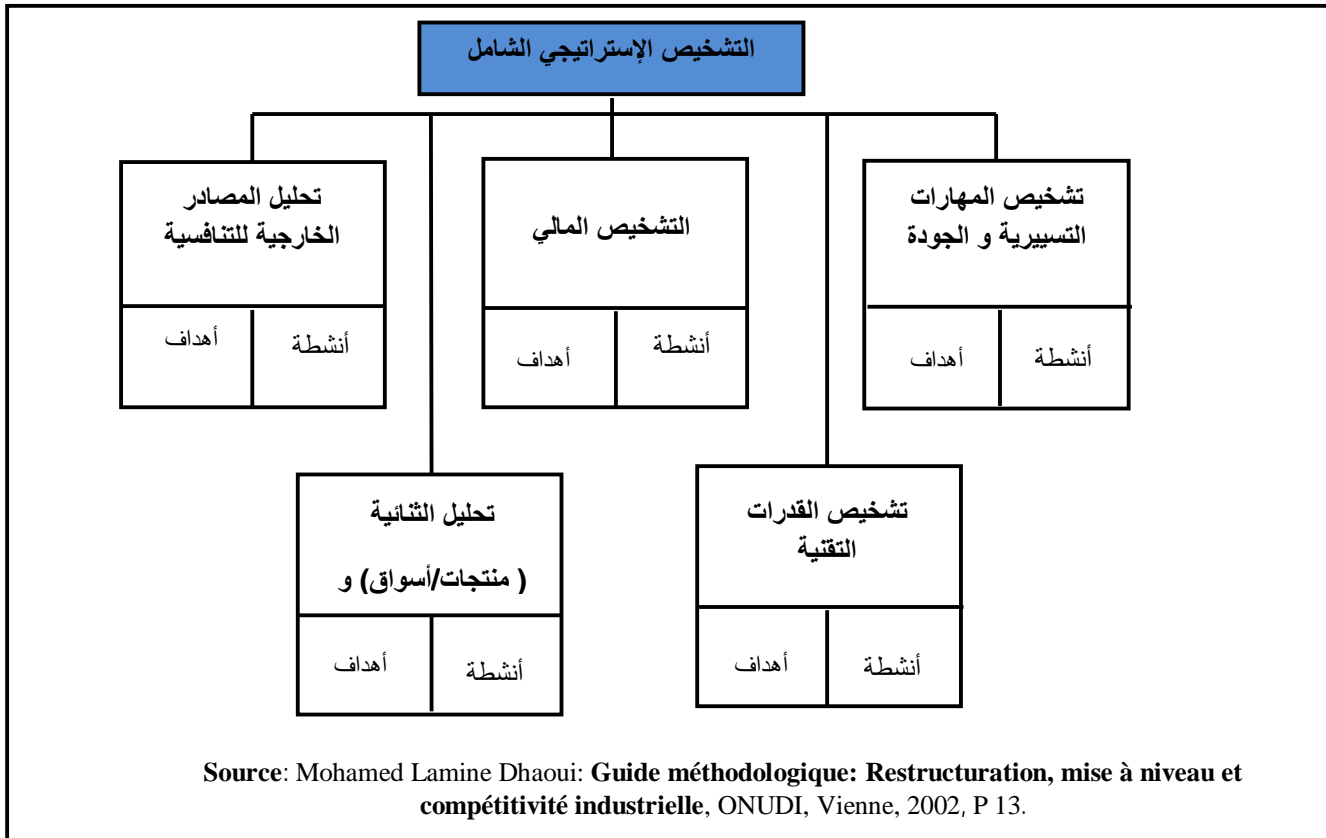
<sup>2</sup> LASARY, Op-cit, P 71

<sup>3</sup> فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية-حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 25.

<sup>4</sup> Mohamed Lamine Dhaoui: **Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, ONUDI, Vienne, 2002, P P 11-12.

- تحليل نظامي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة و سوقها ووضعيتها الإستراتيجية.
- تحليل معمق، دقيق و شامل لمختلف الوظائف الداخلية و ذلك بتقييم موضوعي لمهارات و أداء المؤسسة.
- فالتشخيص الإستراتيجي الشامل متعدد في أشكال التحقيق لكنه وحيد النتائج، يتكيف مع أنواع عديدة من المؤسسات سواء من حيث الحجم أو نوع النشاط، حيث يركز هذا التشخيص على الوظائف و المهام الأساسية التي يتم تحديدها من البداية. كما أن منهجية التشخيص الإستراتيجي الشامل الذي يهدف إلى تأهيل المؤسسات تقوم على مسعى شامل و دقيق يتضمن متطلبات يمكن تصنيفها إلى خمس فئات و اعتبارها خمس تشخيصات جزئية، حيث يجب أن تكون هذه الأخيرة مرتبطة مع بعضها و تتماشى مع إستراتيجيات و أهداف المؤسسة، و أن تكون صياغتها بأسلوب منطقي و متناسق، حيث أن جودة التشخيص الإستراتيجي تقوم على التجانس بين هذه المكونات الخمس و التي يمكن صياغتها في الشكل التالي:

الشكل (1-15): مسار التشخيص الإستراتيجي الشامل



حسب الشكل يتم التشخيص الإستراتيجي الشامل للمؤسسة من خلال تشخيص خمس عناصر و هي:

1- تحليل المصادر الخارجية للتنافسية و المتمثلة في المحيط الاقتصادي-الاجتماعي التنافسي، المحيط الصناعي التنافسي و المحيط التكنولوجي التنافسي، من خلال تحليل مختلف و أهم مكونات المحيط و تحديد أيهما يشكل تهديدات و فرص، بالإضافة إلى دراسة تأثيراتها المباشرة و غير المباشرة على تأهيل و تطوير المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Agarwel, Banerjee, Nair: **Business policy and strategic management**, Pragati Prakashan, India, 2005, P 103.

2- تحليل الثنائية (منتجات/أسواق) و التوقع الاستراتيجي بهدف قياس الأداء التجاري للمؤسسة و مجالات نشاطها الإستراتيجية وتقدير السياسة التجارية و الإستراتيجيات الواجب تنفيذها من أجل بلوغ الأهداف التجارية للمؤسسة، و هذا لا يعني القيام بدراسة تسويقية دقيقة و إنما يكفي تحديد العوامل الأساسية التي تضمن نجاح أنشطة المؤسسة، و كل هذا يتم من خلال:<sup>1</sup>

- تحليل الأداء التجاري.
- تحليل المزيج التسويقي.
- دراسة السوق.

3- التشخيص المالي: تعتبر المعطيات المحاسبية و المالية للمؤسسة مصدر مهم للمعلومات من أجل تقييم وتحديد الوضعية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، و يكون ذلك من خلال:<sup>2</sup>

- إعادة تسوية (مطابقة) المعطيات.
- المحاسبة و تحليل الميزانيات.
- تحليل حسابات النتائج.
- تكاليف المنتجات.

4- تشخيص القدرات التقنية: يهدف إلى تحليل نظام و أداة الإنتاج في المؤسسة و تحديد العمليات الأساسية التي يجب تنفيذها من أجل تأهيل و تطوير تنافسية المؤسسة، و ذلك عن طريق:<sup>3</sup>

- تحليل عمليات الإنتاج.
- تقييم الأداء التقني.
- تحليل وظائف الدعم التقني و جوانب المحيط.

5- تشخيص المهارات التسييرية: حسب البحوث التي تمت حول المؤسسات و جد أن أغلبية الصعوبات التي تعانيها المؤسسات تتعلق بمشاكل التسيير و التنظيم، و لهذا فمن المهم ضمن التشخيص الإستراتيجي الشامل أن يتم تشخيص القدرات التسييرية و ذلك من خلال:<sup>4</sup>

- تقييم القدرات التسييرية.
- تقييم البنية التنظيمية ( الهيكل التنظيمي).
- فحص نظام الجودة.

و الجدول التالي يوضح بالتفصيل مكونات التشخيص الإستراتيجي الشامل:

<sup>1</sup> Mohamed Lamine Dhaoui, Op-cit, P 15.

<sup>2</sup> Michel Berger et autres: **Management stratégique des PME/PMI-guide méthodologique**, Economica, Paris, 1991, P 56.

<sup>3</sup> Mohamed Lamine Dhaoui, Ibid, P 22.

<sup>4</sup> Ibid, P 23.

الجدول (1-9): مكونات التشخيص الإستراتيجي الخاص بالتأهيل

1- تحليل المصادر الخارجية للتنافسية		
المحيط الاقتصادي-الاجتماعي التنافسي	المحيط الصناعي التنافسي	المحيط التكنولوجي التنافسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>للحيط السياسي</li> <li>للحيط الصناعي</li> <li>للحيط القانوني</li> <li>للسياسة التصدير</li> <li>للأنظمة التعريفات</li> <li>للسياسة الاستثمار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للمؤسسات دعم الصناعة:</li> <li>- المعايير <i>Normalisation</i></li> <li>- القياس <i>Métrologie</i></li> <li>- التسيير</li> <li>- الاستشارة الصناعية</li> <li>للتحفيز الاستثمار الصناعي:</li> <li>- تأهيل</li> <li>- جودة و إشهاد <i>Certification</i></li> <li>للتكاليف عوامل الإنتاج:</li> <li>- يد عاملة <i>Main d'oeuvre</i></li> <li>- طاقات <i>Energies</i></li> <li>- اتصال <i>Communication</i></li> <li>- ضرائب ورسوم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للمراكز التقنية لدعم الصناعة</li> <li>للترقية ونقل التكنولوجيا</li> <li>للبحث و التطوير</li> </ul>
2- تحليل الثنائية (منتجات/أسواق) و التوقع الإستراتيجي		
تحليل الأداء التجاري	تحليل المزيج التسويقي	دراسة السوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>للجزئية الأنشطة إلى مجالات نشاط إستراتيجية.</li> <li>للحليل الأداء حسب مجال النشاط الإستراتيجي.</li> <li>للتقييم الوضعية الإستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للسياسة المنتج</li> <li>للسياسة التسعير</li> <li>للسياسة التوزيع</li> <li>للسياسة الترويج</li> <li>للتسيير المبيعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لصورة العلامة</li> <li>لجودة المنتجات</li> <li>للخدمات ما بعد البيع</li> <li>للسعر</li> </ul>
3- التشخيص المالي		
تحليل الميزانيات	تحليل حسابات النتائج	تكاليف المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> <li>للهيكل المالي</li> <li>لرأس المال العامل</li> <li>للحليل التدفقات المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للتطور المبيعات</li> <li>للتطور التكاليف</li> <li>للحليل التكاليف و سعر العائد حسب مجال النشاط الإستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للحليل النقطة الميتة <i>point mort</i></li> <li>لقرارات الإنتاج أو المناولة</li> </ul>
4 - تشخيص القدرات التقنية		
تحليل عمليات الإنتاج	تقييم الأداء التقني	تحليل وظائف الدعم التقني و جوانب المحيط
<ul style="list-style-type: none"> <li>للحليل المدخلات</li> <li>للحليل نظام الإنتاج ( التكنولوجيا و العملية)</li> <li>للحليل الإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للإنتاجية</li> <li>للتكاليف</li> <li>لجودة المنتجات النهائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لوظائف الدعم التقني:</li> <li>- إعادة الهندسة</li> <li>- الصيانة</li> <li>- المراقبة و التفتيش</li> <li>للجوانب مرتبطة بالمحيط:</li> </ul>

- تسيير المشتريات - الإنتاج الصافي		
5- تشخيص القدرات التسييرية و الجودة		
تقييم القدرات التسييرية	تقييم البنية التنظيمية	فحص نظام الجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>للرؤية، المهمة و الإستراتيجية</li> <li>للنظام المعلومات التسييري</li> <li>لثقافة المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للهيكل التنظيمي</li> <li>لتسيير الموارد البشرية</li> <li>لالترقية و التحفيز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للنظام الجودة ISO9000 ISO1400</li> <li>للتأمين الجودة</li> <li>للمعايير المنتجات</li> <li>للقياس Métrologie</li> <li>للمراقبة و التفتيش:</li> <li>للمدخلات، العملية و الإنتاج</li> </ul>

Source: Mohamed Lamine Dhaoui: **Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, ONUDI, Vienne, 2002, P P 13-28.

### المطلب الثاني: اختيار إستراتيجيات التأهيل

إن المحددات الأساسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة هو طبيعة الإستراتيجية المتبناة لمواجهة المنافسين، لهذا تعتبر عملية تصميم و اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات من أهم مقومات نجاح عملية تأهيل و عصنة المؤسسات، و هو ما يجب أن تدركه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تنشط في بيئة متغيرة و شديدة المنافسة و التعقيد، مما يفرض عليها اليقظة الدائمة و الانتباه الجيد، لذلك يجب على المؤسسة تبني إستراتيجيات تنافسية من أجل ضمان ميزة تنافسية مستدامة بين المنافسين.

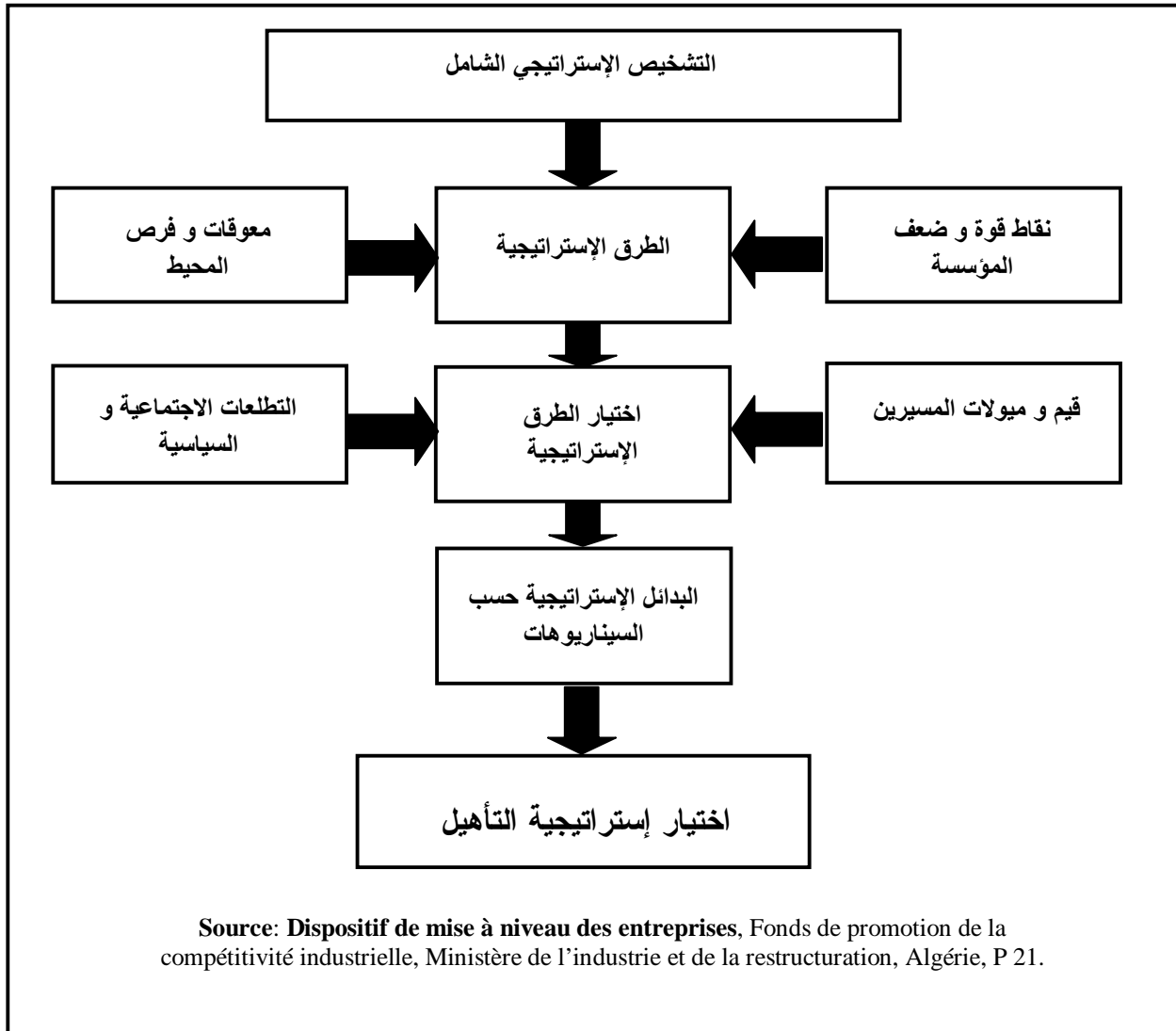
### أولا- صياغة الإستراتيجية:

تحديد الإستراتيجية هو المرحلة الثانية من المسار الإستراتيجي للتأهيل، الذي يتطلب تحديد الأهداف المطلوب بلوغها و الوسائل التي يجب توفيرها و النموذج التنظيمي<sup>1</sup>، إن الهدف الأساسي بالنسبة لمؤسسة تنشط في سوق تنافسي هو تحسين الأداء فيما يتعلق بالإنتاجية و النمو، و كذلك تحسين التنافسية و دعم النتائج المتحصل عليها من أجل ضمان مستقبلها، حيث أن كل مؤسسة هي حالة خاصة و لا توجد إستراتيجية واحدة من أجل تحسين أداء المؤسسة و إنما لكل مؤسسة إستراتيجية تأهيل خاصة بها، و انطلاقا من دراسة الإستراتيجيات المحتملة فإن اختيار إستراتيجية التأهيل يكون بالتشاور مع الأطراف المعنية: المساهمين، الإدارة العامة، الممولين، الموردين، الزبائن و أفراد المؤسسة. لهذا فإن دراسة كل إستراتيجية تسمح للأطراف الفاعلة التحديد بدقة " من يقوم بماذا، كيف و متى"، و منه نستخلص أن أحسن إستراتيجية هي التي تسمح ببلوغ الأهداف باستخدام أقل الموارد المتاحة هذا من جهة، و أن تكون مقبولة من طرف جميع الأطراف المعنية من جهة أخرى. و الشكل الموالي يلخص المراحل التي يجب إتباعها من أجل اختيار الإستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة للتأهيل:

<sup>1</sup> سعيد أوكيل: اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 163.



الشكل (1-16): صياغة إستراتيجية التّأهيل



ثانيا - الإستراتيجيات المحتملة للتأهيل:

هناك عدة إستراتيجيات يمكن الاعتماد عليها لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و لكن سوف نركز على أكثر الإستراتيجيات المستخدمة، و قد أخذ بعين الاعتبار في اختيارها خصائص المؤسسات في البلدان النامية و التي تتميز بالحجم الصغير غالبا، الموارد المالية عامة محدودة، القدرات الإنتاجية غير مستغلة بكل طاقاتها، طرق التسير فيما يتعلق بالتسويق، الجودة، التصميم و مصادر المعلومات التجارية و التقنية غير كافية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات الثلاث في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mohamed Iamine Dhaoui, Op-cit, P P 32-35.

## 1- إستراتيجية إعادة التركيز *Stratégie de Recentrage*:

إن إعادة تركيز أنشطة المؤسسة على الأنشطة القاعدية *métiers de base* أصبح ضرورة ملحة لمواجهة متطلبات الانضمام إلى مناطق التبادل الحر، حيث يمكن للمؤسسة التخصص في الثنائيات (منتجات/أسواق) التي تملك فيها أو يمكن أن تملك فيها قدرات مميزة و التخلي عن أخرى.

استحدثت هذه الإستراتيجية في فرنسا ابتداء في الثمانينات و هي تقوم على إعادة التركيز على الأنشطة التي تحقق أكثر مردودية، و التي تمكن المؤسسة من امتلاك مزايا تنافسية حقيقية، و مثال على هذه الإستراتيجية الشجرة المثمرة لن تكون منتجة إلا بنزع الخشب الميت و الأغصان الزائدة و هو حال المؤسسة أيضا. و يتم اختيار هذه الإستراتيجية في حالة المؤسسات المهددة التي تنشط في أسواق فيها هبوط و لديها تكاليف إنتاج مرتفعة و مشاكل مالية.

و يفرض اختيار هذه الإستراتيجية ضرورة الاتساع الكبير للتغطية الجغرافية عن طريق اتفاقية منطقة التبادل الحر، لكن بالمقابل التخفيض من تشكيلة المنتجات من أجل التخصص في المنتجات التي تتحكم فيها المؤسسة أحسن من ناحية الجودة، التكنولوجيا و السوق. كما تفرض هذه الإستراتيجية تخفيض عدد المنتجات من نفس التشكيلة من أجل التخصص في منتجات الجودة (التفوق) *produits d'excellence* التي تتحكم فيها المؤسسة أحسن من ناحية التكاليف، الجودة و السعر، هذا التخصص يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة اقتصادية محتملة ناتجة عن تراكم أثر التجربة و أثر اقتصاديات الحجم ، كما تقترح الإستراتيجية عمليات صعبة مثل التخلي و الدعم التنافسي للأنشطة القاعدية، حيث أن عملية التخلي تفرض التنازل عن عناصر الأصول مثل: التجهيزات، المباني... الخ، التي تتعلق بأنشطة هامشية أو في وضعية غير مرغوب فيها، أيضا التخلي عن بعض الوحدات غير الضرورية لسير المؤسسة، كذلك إغلاق بعض الوكالات الثانوية، الورشات أو الوحدات الإنتاجية التي لا تحقق مردودية.

هذا الخيار الإستراتيجي يمكن التعبير عنه بالتفكيك العمودي أو/و الأفقي، أخرجة بعض الأنشطة الملحقة و التخلي عن بعض المنتجات المصنفة في خانة الأوزان الميتة (الأنشطة التي تؤول إلى الزوال) *poids morts* . كما أن عملية الدعم التنافسي للأنشطة القاعدية تقترح التركيز الكبير لموارد المؤسسة على عدد محدود من المنتجات المصنفة في خانة النجم *étoiles* (الأنشطة التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي) المولدة لتدفقات مالية معتبرة و سوق في حالة نمو سريع بقصد تعزيز الأداء و تنافسية الأنشطة المتحكم فيها من طرف المؤسسة و يعبر عنها بتخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية ( آثار منحنى التجربة، التحكم التكنولوجي و تخفيض المخزونات) عقلنة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات و الإدراك الجيد لحاجات و رغبات الزبائن و تحقيق رقم أعمال كبير بأقل المنتجات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jacques Orsoni, jean Pierre Helfer: **Management stratégique**, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, P 169 .

## 2- إستراتيجية الشراكة *Stratégie de partenariat*:

تعتبر الشراكة، التحالف و الاندماج في المجال الاقتصادي مفاهيم واسعة يجري تعميمها و استخدامها على نطاق واسع خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات. و الشراكة هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونياً، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، و التي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.<sup>1</sup>

و يقصد بالتحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، و لاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و/أو التهديدات.<sup>2</sup>

ولقد أدت عولمة الاقتصاد إلى توسيع العلاقات بين المؤسسات على مستوى الدول المتقدمة و الدول النامية، لذلك على المؤسسات المبادرة بالاتصال بمؤسسات أخرى من أجل مناقشة إمكانيات عقد الشراكة معها و سواء كانت مؤسسات كبيرة أو صغيرة و متوسطة، فالكل عليها البحث عن الفرص التي تقدمها العولمة و مناطق التبادل الحر. و في هذا السياق التنافسي المتزايد، فإن إستراتيجية الشراكة و التحالفات تمثل أحد أهم الخيارات الإستراتيجية لتطوير المؤسسة، حيث أن اتفاقيات الشراكة مع الأجانب و التحالفات مع المنافسين هي سلوكيات تمثل في الوقت الحالي بعد إستراتيجي يستحق التحليل، ذلك أن المؤسسات التي تنشط في سوق تنافسي سوف تستفيد الكثير من خلال عقد شراكات مع مؤسسات أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، و تكمن هذه الاستفادة في مشاركة المعارف و المهارات من أجل إنشاء آثار أفضلية الزيادة *synergies* على المستوى التكنولوجي، التجاري و المالي.

إن نجاح إستراتيجية الشراكة يعتمد على اختيار الشريك المناسب، لأن الشراكة هي تبادل للمعلومات و الخبرات بما يسمح بتطوير أحسن أفضلية زيادة بين الشركاء لتقديم أحسن منتج (جودة/سعر) للزبون، كما أن هذه الإستراتيجية تسمح بتجاوز بعض المعوقات و المشاكل التي تميز أغلبية المؤسسات، وبما أن الشراكة عبارة عن عقد بين طرفين لمدة محددة بالتالي فهي لا تهدد استقلالية المؤسسة ولا هويتها أو ثقافتها. إن للشراكة دوراً مهماً في تحسين جودة المنتجات و إعطاءها قيمة، كما تسمح أيضاً بزيادة قدرة الإنتاج، إثراء تشكيلة المنتجات، منح الوصول السريع للتكنولوجيات الحديثة و/أو أسواق جديدة كما تسمح أيضاً بالحصول على المعلومات التقنية و التجارية و تشجيع أفضلية الزيادة.<sup>3</sup>

## 3- إستراتيجية المرونة *Stratégie de flexibilité*:

إن مرونة الموارد البشرية و المادية هو خيار إستراتيجي حديث تبنته العديد من المؤسسات في الدول الصناعية الكبرى، و يمكن للمرونة أن تلعب دوراً مهماً في عملية التأهيل فيما يتعلق بتكوين و تحسين الأفراد و فيما يخص أيضاً تجديد و تحديث التجهيزات، حيث أن امتلاك موارد بشرية و مادية مرنة يساعد

<sup>1</sup> Boualem Aliouat: **Les stratégies de coopération industrielle**, Economica, Paris, 1996, P 14 .

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: **تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة، دار الكتب، 2000، ص 57.

<sup>3</sup> LASARY: **Diagnostic et redressement d'entreprise**, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2002, P P 181- 183

المؤسسة على امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة مع الوقت، ذلك أن تواجد المؤسسة في سوق تنافسي يتميز بالتطور التدريجي و السريع من الطلب المتجانس إلى الطلب المتنوع، كما يتميز كذلك بالتطور التكنولوجي يقدم إمكانية التصنيع دون تكاليف إضافية، و منتجات غير متجانسة بسلاسل صغيرة في آجال قصيرة.

إن البحث عن المرونة يمكن أن تصبح إستراتيجية و مصدر لتأهيل المؤسسة في سياقها الجديد أي العولمة و مناطق التبادل الحر. و يمكن تعريف المرونة على أنها القدرة على التصرف المستمر مع متغيرات المحيط دون الحاجة إلى اللجوء إلى قدرات فائضة في الإنتاج أو يد عاملة إضافية، أي أنها القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعد على مقاومة المحيط و التكيف معه <sup>1</sup>. حيث تقترح هذه الإستراتيجية الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة من أجل تخفيض المنتجات الوسيطة المصنعة من طرف المؤسسة، تصنيع منتجات غير متجانسة دون تجديد لعملية التصنيع في كل مرة، كذلك توسيع الوظائف التي يجب أن يقدمها المنتج و أخيرا تخفيض الاستجابة مع الوقت مقارنة بتغير المحيط.

و من أجل تحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة اتخاذ جملة من التدابير منها:

- التقليل من عدم تجانس المنتجات في عملية الصنع من خلال اللجوء إلى توحيد المعيار (التنميط) *standardisation*، تعديل المكونات و المناولة.
- تعزيز احتمالات مرونة الأفراد من أجل ضمان التعدد و حركية أكثر في التكوين، التحفيز و الاشتراك في الاستفادة، أي قابلية التنقل من منصب إلى آخر بسهولة و بفعالية و في فترة قصيرة .
- إعادة تنظيم و تصميم الإنتاج، سواء الإنتاج بالحصص أو بطريق الخطوط المتقطعة، من أجل تخفيض المخزونات الوسيطة، المراقبة و النفايات.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية أكثر، و ذلك بإشراكهم في أنشطة عديدة مثل دوائر الجودة.. الخ.
- تعزيز نظام المعلومات و الاتصال بين الوظائف و الأفراد من أجل تطوير نظام مؤسسة أكثر تكاملا و اندماجا.
- و من أجل تحقيق المرونة اللازمة التي تسمح بمسايرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لموجة التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال المحلية و العالمية فلا بد أن تلتزم بمجموعة من الشروط يمكن حصرها فيمايلي:<sup>2</sup>
- التحكم في تقنيات التسويق الإستراتيجي من أجل إبراز متطلبات كل قسم سوقي، بل تسبق معرفة ذلك قبل حدوثه و قبل المنافسين.
- المعرفة الجيدة لمنتجات المؤسسة و كذلك منتجات المنافسين.

<sup>1</sup> Gaël Gueguen: **Environnement et management stratégique des PME- le cas du secteur Internet**, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier 1, Décembre 2001, P 220.

<sup>2</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص ص 54-55.

- تحفيز الموظفين في مختلف المستويات وإعلامهم بالرهانات التي تنتظر المؤسسة.
- التحكم التقني في أداة الإنتاج التي تمكن المؤسسة من الإبداع و القيام بالتغييرات الضرورية.

### المطلب الثالث: صياغة مخطط التأهيل

يشكل مخطط التأهيل التسلسل المنطقي و المتجانس للتشخيص الإستراتيجي و الخيارات الإستراتيجية، حيث أن التشخيص الإستراتيجي يسمح بتحديد التفاوت بين أهداف المؤسسة، إمكانياتها و أداءها من أجل اقتراح حلول عملية قابلة للتحقيق تسعى إلى تأهيل و تحسين تنافسية المؤسسة، كما تسمح الخيارات الإستراتيجية بتطوير مخطط يجمع الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، الإمكانيات و الطرق الضرورية لبلوغها، لذلك فالإستراتيجية المختارة تحدد الطريقة التي يجب أن تسير عليها المؤسسة من أجل ضمان تأهيلها، حيث تفترض هذه الإستراتيجية بأن بعض الخيارات الاقتصادية، المالية و القانونية قد أخذت بعين الاعتبار التهديدات التقنية، الاجتماعية و القانونية، بالإضافة إلى اقتراحات الأطراف المعنية بعملية التأهيل.<sup>1</sup>

و مخطط التأهيل هو الإجابة الشاملة على السؤال: ما هو مستوى التنافسية الذي يجب-يمكن- للمؤسسة الوصول إليه في سياق سوقها ومحيطها؟ ويتم إعداد مخطط التأهيل إذا كانت نتائج التشخيص الاستراتيجي إيجابية، حيث يحدد مخطط التأهيل الأهداف التي يجب بلوغها في الأجل القصير (1-2 سنة) وفي الأجل المتوسط (3-5 سنوات)، بالإضافة إلى الإستراتيجية المختارة لتحقيق هذه الأهداف، والتي يمكن أن تكون إعادة صياغة لسياسات المؤسسة، تعديل الوسائل أو تغيير في طرق التسيير. و العمليات المقترحة في إطار مخطط التأهيل يجب أن تكون منظمة بالشكل الموالي:

لماذا؟ التذكير بأسباب ونتائج التشخيص الاستراتيجي.

ماذا؟ تحديد النتائج المراد بلوغها.

كيف؟ وصف العمليات، الوسائل البشرية والمادية المستخدمة.

متى؟ تحديد المدى الزمني وبرنامج العمليات.

من؟ تحديد وتوزيع المهام، المسؤوليات، التنفيذ، التنسيق و الرقابة.

كم؟ استخدام الأرقام المالية، الميزانيات ومقارنة التكاليف.

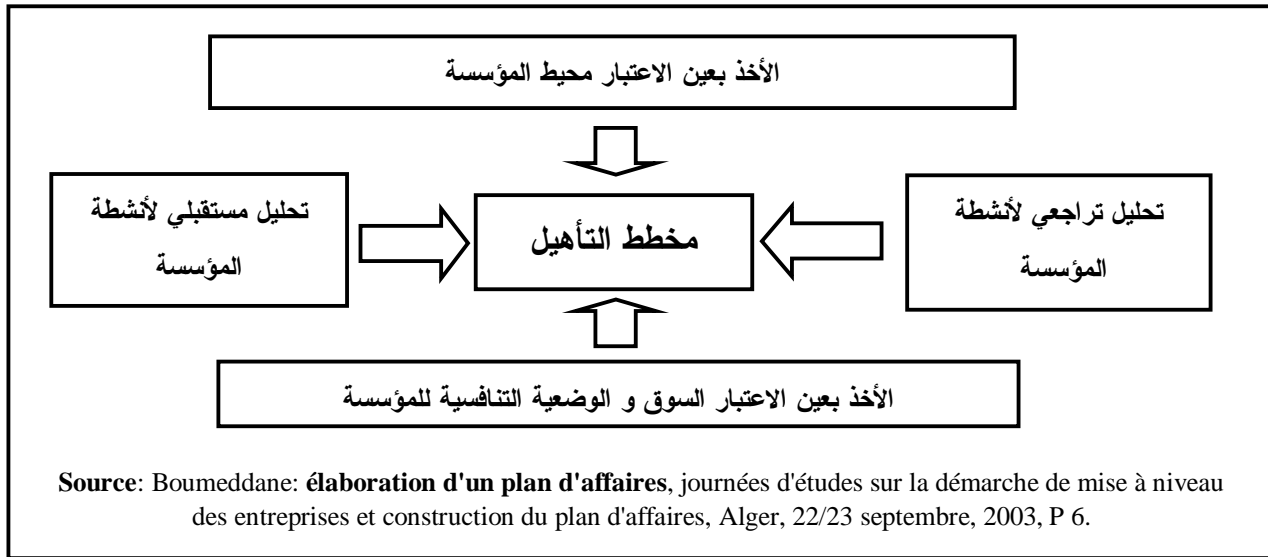
كيف؟ تحديد مؤشرات الرقابة على النتائج وآثار الإجراءات الموصى بها.<sup>2</sup> و يمكن توضيح مخطط التأهيل

في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Boumeddane: **élaboration d'un plan d'affaires**, journées d'études sur la démarche de mise à niveau des entreprises et construction du plan d'affaires, Alger, 22/23 septembre, 2003, P 5.

<sup>2</sup> **Le diagnostic et le plan de mise a niveau**, programme national de mise a niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013, P 30.

الشكل (1-17): مخطط التأهيل



### المطلب الرابع: تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل

هي المرحلة الرابعة و الأخيرة في المسار الإستراتيجي للتأهيل حيث تتضمن مرحلتين متكاملتين و مترامنتين، و هما التنفيذ و المتابعة.<sup>1</sup>

#### أولاً- التنفيذ:

إن نجاح مخطط التأهيل يتطلب من المؤسسة بلوغ الأهداف و النتائج المتوقعة، حيث تبدأ هذه المرحلة من اتخاذ القرار بالتنفيذ من طرف المؤسسة إلى غاية بلوغ هذه الأخيرة لأهدافها، كما أن العمليات التي يجب تنفيذها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تعتبر كل مؤسسة حالة خاصة تخضع إلى منطق خاص، و من بين عمليات التأهيل نجد:

**1- تحسين أنظمة التسيير:** في هذا الإطار تمر المؤسسة بمجموعة من العمليات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف المستخلصة من التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، حيث نجد أولاً: إعادة تنظيم بنية (هيكل) المؤسسة من خلال ضغط التكاليف و تحسين الإنتاجية. ثانياً: إعادة تنظيم و تنشيط التسويق و المبيعات و أيضاً إدخال نظام تسيير الجودة و الأنظمة المعلوماتية من أجل تسيير الموارد البشرية، المحاسبية، الخزينة و الفوترة. و أخيراً، على المستوى التقني: التحسين و الإدخال التدريجي لأنظمة ووسائل إنتاج مرنة من أجل السماح بالتكيف الفعال مع ردود الأفعال السريعة للمؤسسة اتجاه حالات عدم اليقين و مخاطر المحيط و السوق.

<sup>1</sup> Mohamed lamine Dhaoui, Op-cit, P P 43-45 .

2- تكوين الأفراد: من الضروري إدماج برامج تكوين وتحسين للموارد البشرية سواء بالنسبة لمدير المؤسسة أو طاقم العمل معه و ذلك من أجل ضمان مرونة و حركية الأفراد، هذه العملية المهمة تستحق الاهتمام الخاص نتيجة لأثرها على إنتاجية المؤسسة و أداءها.

3- إعادة الهيكلة المالية: و تتضمن إصدار موارد مالية داخلية و خارجية بهدف تنفيذ مخطط التأهيل.

**ثانيا - المتابعة:**

إن وجود المؤسسة في محيط اقتصادي دائم التغيرات يدفعها لليقظة المستمرة و ذلك بإنشاء نظام يقظة لمتابعة سير المؤسسة ووضعيتها في محيطها، ومن أجل ضمان متابعة عملية التأهيل عدة تدابير عملية و غير مكلفة يمكن تطبيقها لهذا الغرض تتمثل في:

- القيام بالتشخيص بصفة دورية، لأن التشخيص يسمح بإعطاء نظرة عن تطور المؤسسة و الصعوبات التي تواجهها.

- تحضير بعض الوثائق بصفة دورية (كل سداسي) مثل الميزانيات، جدول حسابات النتائج، مخطط الخزينة... الخ.

- وضع لوحة قيادة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تحتوي لوحة القيادة التسييرية على المؤشرات المتعلقة بالنتائج التي تسمح بقياس و تقييم الأداء المحقق مقارنة بالتوقعات.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق، يتبين أن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبح أكثر من ضرورة من أجل تحسين موقع هذه المؤسسات في إطار الاقتصاد التنافسي، و مجارة للنسق الذي تفرضه عولمة المبادلات الدولية وهذا بالتركيز على تأهيل المحيط الإداري، والعنصر البشري والجهاز المصرفي و تدعيم البنية التحتية وزيادة الإنفاق على البحوث والتطوير، ذلك أن اتخاذ هذه الإجراءات وغيرها من قبل السلطات الجزائرية سيسمح لا محالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية.

و لهذا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تعي حتمية مسار التأهيل و الحصول على المقاييس الدولية و اللجوء إلى الخبرة و الاستشارة، و البحث عن الشراكة من أجل ضمان البقاء على مستوى الأسواق المحلية و حتى الدولية، و أن تضطلع بحمل جزء من عبء خلق مناصب الشغل و الثروة و خلق التوازن الاقتصادي كمقابل لدعم الدولة التي لم تدخر جهدا في مجال تأهيل المؤسسات، من خلال مختلف برامج التأهيل المخصصة لهذه المؤسسات.

فانطلاقا من برنامج التأهيل الصناعي، و مرورا ببرنامج التأهيل الأوروبي إلى غاية الوصول إلى البرنامج الوطني للتأهيل و برنامج دعم استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال، كلها برامج الغرض منها إدخال تحسينات نوعية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التسويق، التكنولوجيا، التسيير و الموارد البشرية، بهدف تهيئتها للمنافسة و الاحتكاك بالمؤسسات و المنتجات الأجنبية.

كل ما تم تناوله في هذا الفصل يشكل إستراتيجية التأهيل و التي تهدف إلى تحسين أداء و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصول القادمة.



## الفصل الثاني:

إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة في الجزائر

كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية

## تمهيد:

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ردادات فعل قليلة على تغيرات المحيط بسبب صعوبتها في التأقلم و التكيف مع هذه التغيرات، كما أن شروط التنافسية تستدعي التحسين المستمر لأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ومن أجل التحسين المستمر للأداء على هذه المؤسسات التخطيط الاستراتيجي بهدف تجاوز الفجوة الإستراتيجية والتي هي أداة أساسية و أكثر مرونة كما يمكن أن تكون أداة كمية أو أداة مفاهيمية، وهي واحدة من تقنيات التسيير الاستراتيجي و تعد جانب أساسي لكل خطة إستراتيجية. وتحليل الفجوة هو تقييم داخلي لتحديد نقائص الأداء ولتحقيق الأهداف قصيرة الأجل من خلال مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المحتمل وتحديد العوامل التي تصف الوضعية الحالية. ويتم تطبيق تحليل الفجوة في عدة مجالات كالمبيعات، الأداء المالي، تسيير الموارد البشرية، الإنتاجية، الجودة، مراقبة التكاليف، رضا المستخدمين، تنافسية السوق، مهارات التسيير... الخ والقائمة لا تزال طويلة لتمس عدة جوانب في المؤسسة. فمثلا فمستوى الجودة يمكن قياسه بين مستوى جودة المنتجات المتوقعة من قبل المستهلك و المستوى الحالي للجودة أي الفرق بين توقعات المستهلك وتجربة المستهلك الحالية و التحليل كأداة يضيق الاختلافات بين الإدراك و الواقع.

كما أن عملية التحسين المستمر للأداء في المؤسسات تستدعي مقارنة نفسها بمؤسسات أخرى من أجل نمو مستدام في الأسواق التنافسية، بالإضافة إلى أن قياس الأداء أصبح مكون أساسي لتطوير الإستراتيجية في هذه المؤسسات، ولهذا أنظمة قياس الأداء الفعالة تلعب دور مهم في دعم تطوير التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. إن عملية المقارنة المرجعية تقدم عدة فرص للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بتقييم أداءها مقارنة بأحسن المؤسسات، وهذا مايسمح لها بتحديد فجوات في أداءها وإدراك أحسن الممارسات المناسبة.

وتأتي إستراتيجية التأهيل من خلال هدفها الأول الرامي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تدارك الفجوة الإستراتيجية. وسنتناول هذا الفصل في أربعة مباحث كمايلي:

❖ إشكالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وظهور الفجوة الإستراتيجية.

❖ الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

❖ المقارنة المرجعية كأداة للتحسين المستمر للأداء.

❖ إستراتيجية التأهيل لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتدارك الفجوة الإستراتيجية.

## المبحث الأول: إشكالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وظهور الفجوة الإستراتيجية

في إطار المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كمنهجية ومقاربة تبرز من خلالها إشكالية الفجوة الإستراتيجية، حيث يعتبر تحليل الفجوة الإستراتيجية كأحد الأدوات و الأساليب التي يمكن استخدامها في مجالات التحليل الاستراتيجي، وذلك لمقارنة الأداء الحالي و المستقبلي والمتوقع من الموارد التي يمكن الحصول عليها مستقبلا، واستخدامها في مجال التقييم و الرقابة الإستراتيجية من جهة، وتوليد القدرة وتوفير المهارات التحليلية وتحديد الخبرات الإستراتيجية المثلى التي تساعد المؤسسة على البقاء و الاستمرارية، وهذا ماسيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تشير العديد من الدراسات إلى وجود عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ولكنها غير كاملة، غير مهيكلة، غير منتظمة، متقطعة، غير رسمية و تمارس كرد فعل. حيث يعتبر مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التخطيط الاستراتيجي كعملية معقدة و مركبة تتطلب وقتا كبيرا، وهذا الطرح يحد من الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### أولا- مقارنة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

التخطيط الاستراتيجي هو أداة تسيير لمساعدة المسير على تحسين أداءه مع ضمان مشاركة جميع الأفراد في تحقيق نفس الأهداف، مع الضبط المستمر لتوجه المؤسسة في سياق متغير، بناء على النتائج المحققة.<sup>1</sup>

كما أن التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى تحديد إمكانيات نجاح المؤسسة وإيجاد طرق لإنشاء هذه الإمكانيات و الحفاظ عليها، كما أن إنجاز الأهداف الأساسية للمؤسسة على المدى الطويل يتطلب إنشاء إمكانيات النجاح و الحفاظ عليها من خلال ثلاث طرق:<sup>2</sup>

- وضعيات قوية في الأسواق الجذابة: وهي نتيجة لحصص سوقية مهمة في الأسواق أو الأسواق المتخصصة، حيث أن جاذبية الأسواق تعتمد على أحجامها، معدل نموها و كثافتها التنافسية.
- مزايا تنافسية على مستوى العرض: عدة طرق تسمح باكتساب وضعيات قوية في الأسواق عن طريق أحسن جودة للمنتجات، أحسن خدمات للزبائن، إعلان أكثر فعالية أو مكثف أو مزايا متعلقة بالأسعار.
- مزايا تنافسية على مستوى الموارد: ونعني بها الموارد بصفة عامة، ليس فقط الموارد التكنولوجية المهمة، الموارد البشرية، أنظمة المعلومات و الموارد المالية، وإنما نعني أيضا عوامل أخرى أو ماتسمى *soft*

<sup>1</sup> **Planification stratégique-concepts et principes**, documents de travail pour la planification du secteur de l'éducation, UNESCO, Paris, 2014, P 14.

<sup>2</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn : **Planifier la stratégie-un procédé pour les projets de planification stratégique**, presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2004, P P 5-6.

*facteurs* كثافة المؤسسة، السمعة وصورة العلامة التجارية، فموارد المؤسسة لديها قدرات معقدة كالقدرة على الابتكار، القدرة على التعاون و مهارة التغيير.

ثانيا- عوائق استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المنظور الكلاسيكي للإستراتيجية:

- هشاشة هذا النوع من المؤسسات بسبب محدودية مواردها، فهي تنشط في محيط معقد و مضطرب، فعدم القدرة على التنبؤ هي ثابتة في حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- نظرا للمكانة المركزية التي يحتلها المالك-المسير، فهو دائم الاهتمام بالبعد التشغيلي لأنشطة المؤسسة و بالتالي تقل قدراته في معالجة القضايا الإستراتيجية.

- المرونة الهيكلية هي خاصية أساسية إستراتيجيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهذه الأخيرة ليست

لديها نفس القدرات كالمؤسسات الكبيرة في استخدام مواردها لإجراء تغييرات في المحيط لجعله أكثر ملائمة

لتلبية احتياجاتها. يجب أن تكون للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة طريقة عضوية للهيكل و إعادة الهيكلة بدلا

من الطريقة الآلية و السلمية (الهرمية)، و بالتالي فالمرونة هي القاعدة الطبيعية لإستراتيجيتها ولذلك فإن

استغلال الأسواق المتخصصة هي الممارسة الإستراتيجية النموذجية.<sup>1</sup>

ثالثا- التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الفجوة الإستراتيجية:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مازالت غير مهيكلة، فهي في

مضمونها كالتخطيط الكمي طويل المدى، حيث تقوم بإسقاط تطورات الماضي على المستقبل. وتحليل الفجوة

الإستراتيجية في هذا البعد هي مثال على التخطيط طويل المدى، حيث تركز على المنتجات الفعلية و

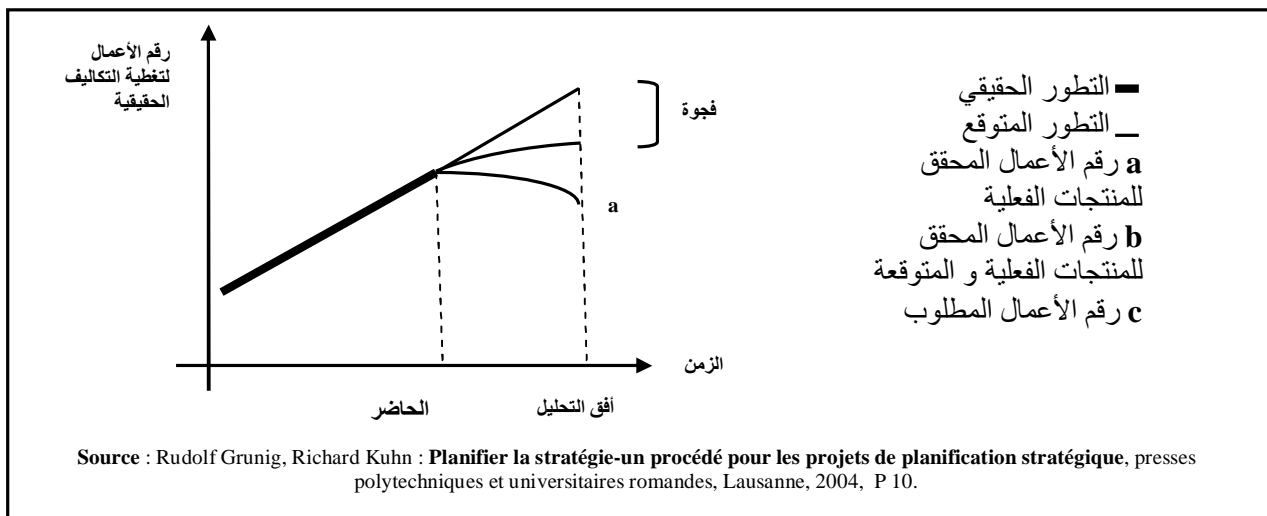
المتوقعة. ففي مرحلة أولى، يتم تحديد رقم الأعمال أو رقم الأعمال الذي يجب تحقيقه لتغطية تكاليف

المؤسسة، ذلك أن دورة حياة المنتجات، رقم الأعمال و تغطية التكاليف على التوالي تقل على مر الوقت،

ويتم التوقع لهذا التطور في المرحلة الثالثة حيث يتم تحليل الفجوة من خلال مقارنة الأرقام المستقبلية

المسقط مع الأرقام الضرورية لضمان بقاء المؤسسة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (1-2): تحليل الفجوة الإستراتيجية ضمن مقارنة التخطيط الاستراتيجي



<sup>1</sup> Edmilson de Oliveira Lima: *Stratégie de PME-de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus*, cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, N°03, HEC Montréal, Avril 2003, P 3.

يبرز تحليل الفجوة وجود فرق بين  $b$  و  $c$  ويمكن تداركه بأربعة طرق حسب مصفوفة *Ansoff*:

- رقم أعمال أكبر مع منتجات حالية و زبائن حاليين: اختراق أحسن للأسواق.
  - زبائن جدد مع منتجات حالية: تطوير أسواق جديدة (تنويع الأسواق).
  - منتجات جديدة مع زبائن حاليين: تطوير منتجات جديدة (تنويع المنتجات).
  - منتجات جديدة مع زبائن جدد: تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة (تنويع جانبي).
- لكن المصفوفة لاتساعد المؤسسة على اتخاذ القرار حول المفاضلة بين الخيارات و العمل على تحقيقها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الفجوة الإستراتيجية

الفجوة الإستراتيجية هي حقيقة متواجدة في جميع المؤسسات، فهي فجوة بين الرؤية و التنفيذ كما هو مبين في مهمة المؤسسة، أهدافها و استراتيجياتها، و تعتبر الفجوة الإستراتيجية تهديدا للأداء المستقبلي والحالي ومؤثر على كفاءة وفعالية فريق الإدارة، وسنحاول تقديم مجموعة من التعاريف من أجل إبراز الزوايا المختلفة لمفهوم الفجوة الإستراتيجية.

تنشأ الفجوة الإستراتيجية من حالة المقارنة بين المستهدف تحقيقه أو مستوى طموح إدارة المؤسسة و بين التوقعات الأولية بالمستوى الآتي و المتوقع. وفقا لهذا التصور فإن وجود الفجوة يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في مستوى طموحاتها لتأتي منسجمة مع التوقعات الأولية التي وضعت تماشياً مع التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة. فإذا كان مستوى طموح المؤسسة أكبر من الموارد و الإمكانيات المتاحة و المتوقعة، فعليها أن تبحث و تعيد النظر في طبيعة اختيار الإستراتيجية و مراجعة مراحل التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمعالجة الفجوة دون اللجوء إلى إعادة النظر في مستوى الطموح أو الاستغناء عن بعض الأهداف المحددة مسبقاً.<sup>2</sup>

كما أن الفجوة الإستراتيجية هي الفرق بين توقعات المؤسسة التي تتسم بتقديرات تطور إمكانيات المؤسسة خلال الفترة الإستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها. فالفجوة الإستراتيجية محصورة بين الأهداف المرغوب و المطلوب انجازها مستقبلاً و بين التطور المتوقع لإمكانيات المؤسسة في المستقبل، و بالتالي فهي لاتهتم بالأداء الحالي و إنما تهتم بالآفاق المستقبلية، خاصة و أن الأهداف تمثل حالة مستقبلية مطلوب انجازها.<sup>3</sup>

و أيضاً الفجوة الإستراتيجية هي الفرق بين ماهو مطلوب و ماهو متوقع، أي أن الفجوة تمثل الفرق بين الهدف المستقبلي المطلوب انجازه، وبين الحالة المستقبلية المتوقعة، فهو يتعامل مع المستقبل. ويتضح هنا بأن الفجوة الإستراتيجية هي مشكلة ناجمة عن المرحلة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف، ثم تهيئة وإعداد

<sup>1</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, Op-cit, P 9.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس: الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، الطبعة الأولى، ص 325.

<sup>3</sup> سمير عميش، صونيا بنقّة: نموذج الفجوة الإستراتيجية كألية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009، ص 778.

المتطلبات الأساسية لتحقيق تلك الأهداف، أي أن المشكلة تكمن في الفرق بين ماتملكه المؤسسة من موارد آنية و مستقبلية و بين ما تسعى إلى تحقيقه.<sup>1</sup>

كما ينظر للفجوة الإستراتيجية بأنها الفرق بين الوضع الذي ترغب في تحقيقه المؤسسة و بين وضعها الحالي. حيث يركز هذا المفهوم على أن الفجوة تمثل الفرق بين المخطط و المتوقع، أي الانحراف المحقق بين مضامين الخطة الإستراتيجية المستقبلية و بين ما تحقق من أداء فعلي.<sup>2</sup>

و تدخل الفجوة الإستراتيجية ضمن إطار عمل الرقابة الإستراتيجية التي تبدأ عند الحصول على المعلومات المتعلقة بنتائج تنفيذ الإستراتيجية الحالية، حيث تتم مقارنة هذه النتائج مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك مع أعمال المؤسسات المنافسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي يمكن اعتمادها كالحصة السوقية، الربح الصافي، معدل العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات بالإضافة إلى نسبة نمو الأعمال و غيرها من المؤشرات التي يمكن اعتمادها عند التقييم. حيث يرى بأن الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الكلي للمؤسسة و النتائج المتوقعة من قبل الإدارة العليا.<sup>3</sup>

و بمقارنة أخرى فالفجوة الإستراتيجية هي مرحلة من مراحل المسار الاستراتيجي، وهي تعبر عن الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للمؤسسة أي الفرق بين المخطط و المتوقع من خلال المقارنة بين الأهداف الإستراتيجية و التوقعات الإستراتيجية، و الموصوف في مهمتها، أهدافها و الإستراتيجية لتحقيقهم، يمكن أن تتحول الفجوة الإستراتيجية إلى امتداد استراتيجي *strategic stretch* وهي خطر على الأداء المستقبلي للمؤسسة وحتى الأداء الحالي.

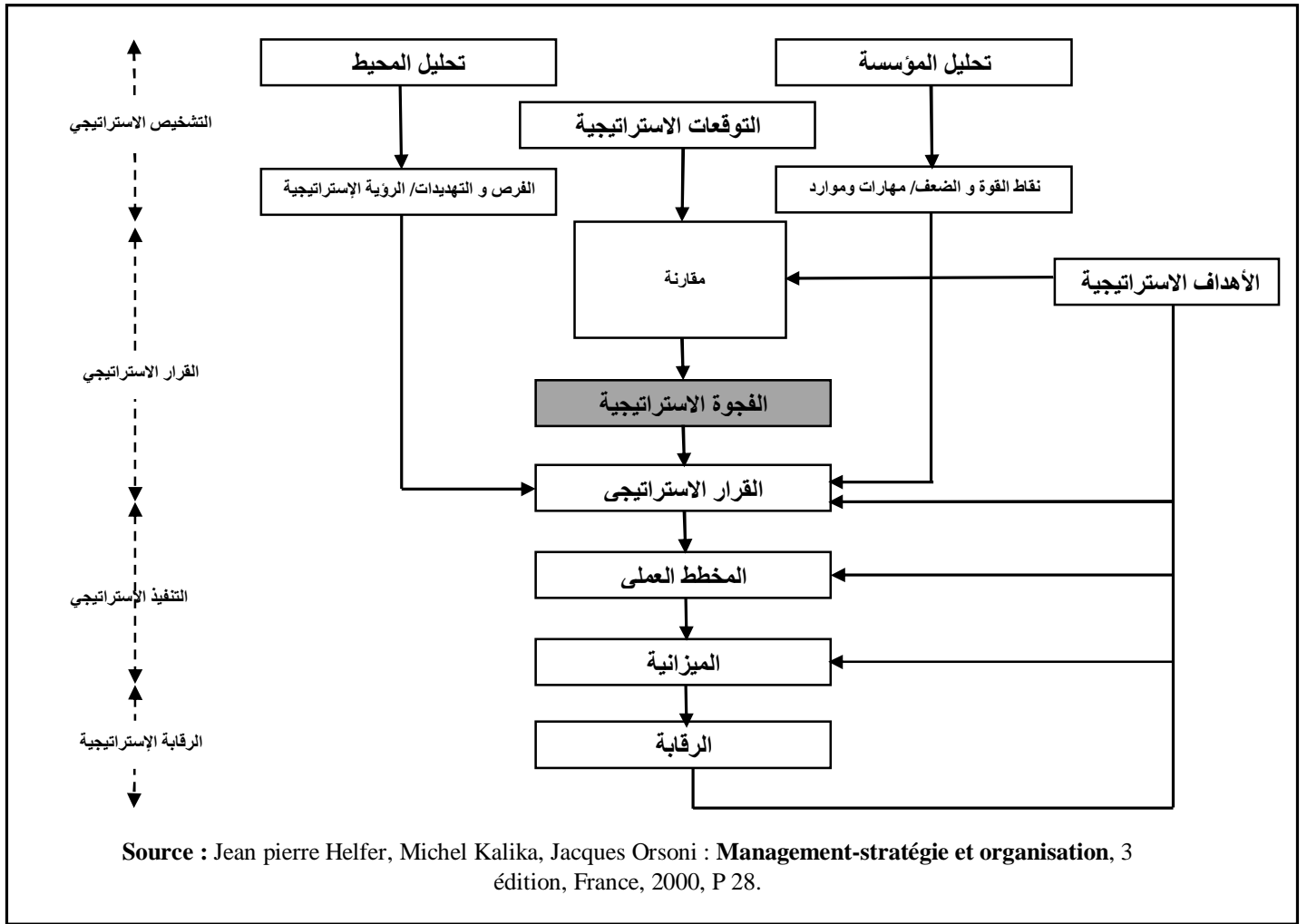
ويمكن التعبير عن الفجوة الإستراتيجية كمرحلة من المسار الاستراتيجي من خلال الشكل (2-2)، حيث تنتج الفجوة الإستراتيجية بناء على مقارنة بين المؤسسة ومحيطها من خلال مقارنة نقاط القوة/الضعف والفرص و التهديدات أي المهارات/الموارد و الرؤية الإستراتيجية في ظل الأهداف الإستراتيجية، وتأتي الفجوة الإستراتيجية ضمن مرحلة القرار الاستراتيجي والتي يبني عليها تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها، وبالتالي فالفجوة الإستراتيجية هي نقطة الارتكاز في المسار الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل:

<sup>1</sup> سمير عميش، صونيا بنقعة، مرجع سابق، ص 779.

<sup>2</sup> Tony Grundi, traduit par Larry Cohen et Brigitte Vadé: **les gourous du management**, editions d'organisation, groupe Eyolles, 2006, P 51.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية-مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 260.

الشكل (2-2): المسار الاستراتيجي



المطلب الثالث: أسباب الفجوة الإستراتيجية

يرتبط ظهور الفجوة الإستراتيجية في المؤسسة بعدة أسباب سوف نتطرق لها في هذا المطلب.

أولاً- التسيير:

يمكن للتسيير أن يحدث فجوة بين الإستراتيجية و التنفيذ من خلال الفعل و اللافعل وذلك بأربعة

مسببات رئيسية يمكن التطرق لها كمايلي:<sup>1</sup>

1- الفشل في توفير الدعم للخطة:

على فريق الإدارة العليا وضع خطة إستراتيجية بأهداف وسياسات تلقى الدعم من جميع أفراد المؤسسة، فموافقة أفراد المؤسسة على الخطة يساهم في نجاحها. و قد ينتج على عدم دعم أفراد المؤسسة للخطة اتجاه عكسي في تخصيص الموارد لتنفيذ المبادرات الإستراتيجية، في حين أن الوقت المخصص للتسيير قد يذهب للبحث عن عوامل موضحة للوضعية الحالية، وبالتالي فالجهد والوقت المبذول في غير محله يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية ويمنع تنفيذ الخطة.

<sup>1</sup> Michael Coveney, Dennis Ganster, Brian Hartlen, Dave King: **Strategy gap-leveraging technology to execute winning strategies**, wiley, USA, 2003, P P 5-7.

كما يجب وضع ثقافة للمؤسسة و مجموعة قيم تدعم الرؤية الإستراتيجية، وتعد دلائل لقرارات الموظفين وسلوكاتهم، وبالمقابل على الموظفين تقديم التغذية العكسية المتعلقة بقدرتهم على تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن عدم الاستماع للموظفين، عدم التواصل معهم، حل النزاعات و الخلافات وتباين وجهات النظر وعدم بناء ثقافة التعلم يؤدي إلى وجود استراتيجيات غير واقعية ولا يمكن تنفيذها، وهذه الوضعية سوف تؤدي إلى فجوة إستراتيجية.

## 2- عدم القدرة على إيصال الإستراتيجية إلى جميع المستويات التنظيمية (الفشل في الاتصال):

إن المسيرين على المستوى التشغيلي والأفراد التابعين لهم، هم المسؤولين على تنفيذ الإستراتيجية ولذلك فهم بحاجة لمعرفة كيفية تأثير الإستراتيجية عليهم. فتبعاً لدراسات قام بها (Kaplan et Norton) مبتكري بطاقة الأداء المتوازن، فإن أقل من 5 ٪ من أفراد المؤسسة يفهمون إستراتيجية المؤسسة، وبدون وجود فكرة واضحة حول ماهية الإستراتيجية، الرؤية وتوجه المؤسسة فإن تصرف الأفراد لا يكون في اتجاه تنفيذ فعال لخطة المؤسسة.

إن مناقشة الإستراتيجية هو أمر حيوي في جميع مستويات وعمليات التسيير، فمن الضروري اطلاع الأفراد على السياسات المنبثقة عن الإستراتيجية، وفهم الأهداف المرتبطة بالسياسات والمؤثرة على أداءهم وبالتالي إمكانية تعديل سلوكياتهم بما يخدم أداءهم و أداء المؤسسة، كما يجب على هذه الأخيرة اطلاع الأفراد على تطور أداءهم نحو تطبيق السياسات بما يخدم تنفيذ أهداف الإستراتيجية.

إن الفشل في إيصال الإستراتيجية ومناقشتها في جميع المستويات تنشأ عنه فجوة إستراتيجية.

## 3- عدم الالتزام بالخطة:

تقوم العديد من المؤسسات باتخاذ القرار كرد فعل وليس كمنظور استراتيجي، فيقوم المسير بالتحليل فقط بناء على معطيات مالية وليس بناء على معطيات إستراتيجية، فيعتمد على تحليل الميزانيات و التكاليف أكثر من تحليل الإستراتيجية و السياسات المنبثقة عنها، وكنيجة لهذا يقوم المسير في المستوى التنفيذي بالاعتماد على المتغيرات المالية التي لاعلاقة لها بالمبادرات الإستراتيجية الموجودة في الخطة. وبالتالي فالمؤسسة التي تبتعد عن إستراتيجيتها في الفعل ورد الفعل ينتج عنه فجوة إستراتيجية.

## 4- الفشل في التكيف مع التغيرات المهمة:

ما يميز المحيط الحالي للمؤسسات هو ديمومة التغيير، لذلك فالخطط الإستراتيجية مبنية على مجموعة من الافتراضات كنمو الأسواق، القدرة الإنتاجية و أفعال المنافسين، فإذا تغيرت هذه الافتراضات فمن غير المرجح أن تبقى الإستراتيجية صحيحة، لذلك من غير المنطقي أن تتبع المؤسسة نفس الخطة عندما تتغير الافتراضات الأساسية، إلا إذا تم تعديل الإستراتيجية لتعكس التغيرات الحاصلة على الافتراضات وإلا سوف تحدث فجوة إستراتيجية.



## ثانيا- العمليات:

تعتبر العمليات المستخدمة في المؤسسة للتنفيذ و الرقابة على الإستراتيجية من المسببات للفجوة الإستراتيجية. ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:<sup>1</sup>

### 1- نقص التركيز الاستراتيجي:

نقص التركيز الاستراتيجي هو واحدة من الانتقادات الموجهة للتخطيط الكلاسيكي، فعوض التركيز على وضعية المؤسسة في المدى الطويل فإن التخطيط الكلاسيكي يركز على الأرباح للسنة الحالية من خلال استخدام الميزانيات. فالميزانية تدعم تنفيذ الإستراتيجية ، فهي أداة للرقابة على كيفية تخصيص الموارد والتي تؤثر على انجازات المؤسسة، وبالتالي توجد فجوة بين الخطة الإستراتيجية والميزانية المعتمدة لدعم هذه الخطة، لأن الميزانية تركز على الحسابات و التكاليف بينما تركز الخطة الإستراتيجية على الاستراتيجيات و السياسات وبدون ربط ما بين الاثنين تبقى الميزانية مجرد أرقام لا تخدم الخطة الإستراتيجية.

نفس الأمر يتعلق بالتقارير المالية الخاصة بالوضعية الحالية و التوقع للأداء المستقبلي، فبالنسبة لأغلبية المؤسسات التقارير المالية عبارة عن حسابات المصاريف و الإيرادات لكل قسم من أقسام المؤسسة أي عبارة دفتر حسابات المؤسسة، لذلك على واضعي الميزانية و التقارير المالية تكيف أعمالهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### 2- الاعتماد على جدول زمني محدد:

بالنسبة لأغلبية المؤسسات فإن إعداد الميزانية هو عملية سنوية تستلزم وقتا لإعدادها، وحسب عدة دراسات فدورة إعداد الميزانية تستغرق أربعة أشهر وهي تتبع الخطة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تقوم بإعداد الميزانية سنويا تحاول توقع الإحداث المستقبلية لحوالي 16 شهرا وهذا غير واقعي ويقود إلى فجوة إستراتيجية.

ولذلك ففي ظل محيط متسارع، على المؤسسة اعتماد التخطيط كعملية مستمرة في اتخاذ القرار، تخصيص الموارد و تسيير الأداء، لكن أغلبية المؤسسات تعتبر التخطيط وإعداد الميزانية كعملية مالية و سنوية وهذا ما يترك المؤسسة غير مستعدة للتغيرات التي تحدث في محيطها.

بالإضافة إلى هذا، فإن 74 % من المؤسسات تقوم بإعداد التقارير المالية مع نهاية كل شهر، وبالتالي فالاعتماد على تواريخ محددة لإعداد الميزانية و التقارير المالية يؤخر فرصة التعامل مع أهم الاتجاهات الناشئة التي يمكن أن تكون مهمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية. و ما يمكن أن نستخلصه أن أغلبية المؤسسات تملك المعطيات، لكن العمليات و الأدوات المستخدمة هي التي تعيق تقدمها، لذلك فالمطلوب منها اعتبار التخطيط وإعداد الميزانية و التقارير المالية كعمليات يتم تشغيلها بناء على التغيرات الحاصلة وليس بناء على جدول زمني محدد.

<sup>1</sup> Michael Coveney and others, Op-cit, P P 7-13.

### 3- التركيز على الجانب المالي:

إن النتائج المالية للمؤسسة هي نتائج تنفيذ الإستراتيجية أو عدم تنفيذها. على الرغم من أن بعض التدابير المالية مثل الاستثمارات و المصاريف تستخدم في تنفيذ السياسات غير أن العديد من التدابير الأخرى هي تدابير غير مالية، كما أن بقاء المؤسسة و استمراريتها على المدى الطويل يعتمد على نجاح التدابير غير المالية مثل: موثوقية المنتج، رضا المستهلك ، التعلم التنظيمي وكفاءة العمليات الداخلية. إن اعتماد بعض المقاربات مثل بطاقة الأداء المتوازن يمكن المؤسسات من الوصول إلى التوازن الصحيح من التدابير الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن الأدوات المالية مثل جدول حسابات النتائج لا يمكنه توفير كل المعطيات الضرورية المطلوبة، فالأدوات المالية تقدم نظرة معاملات -جانب معاملات - للمؤسسة *transactional view of an organization* ، وبالتالي فالاعتماد على هذا الجانب لا يدعم التخطيط و الرقابة على الإستراتيجية، وهذا ما يؤدي إلى فجوة إستراتيجية.

### 4- التركيز على العوامل الداخلية:

إذا قامت مؤسسة بتحديد ربح وتحقيق نمو يقدر بـ 10 % سنة بعد سنة، هل يعتبر هذا مؤشر جيد للمؤسسة؟ هل ستكون نتيجة جيدة إذا كشف جدول حسابات النتائج أن الهدف تم تحقيقه بنفس التكلفة؟ ماذا إذا تم تحديد الهدف بناء على افتراضات نمو السوق بـ 5 % في حين أن واقع السوق ينمو بـ 15 %، ففي هذه الحالة الحصة السوقية تمت خسارتها وليس ربحها. حاليا في أغلب المؤسسات، تقارن التقارير أداء المؤسسة مع الميزانية وليس مع المنافسين أو السوق، فالإستراتيجية دوما تقوم على عوامل داخلية و أخرى خارجية منها افتراضات السوق و افتراضات المنافسين، ولضمان تنفيذ الإستراتيجية يجب مقارنة الأداء بالمبادرات الإستراتيجية و التحقق من أن الافتراضات الخارجية التي تم وضعها خلال عملية التخطيط لاتزال صحيحة، ومنه فإن غياب العوامل الخارجية في صياغة الإستراتيجية سينتج عنه بناء قرارات على ضوء أداء بعيد تماما عن الواقع وهذا ما سينتج عنه فجوة إستراتيجية.

### 5- نقص واقعية التوقع أو التنبؤ:

على الرغم من أن شروط المؤسسة تتغير بسرعة غير أن العديد من المفاجآت التي تؤثر على أداء المؤسسة يمكن توقعها باستخدام المعطيات المتاحة و التكنولوجيا المستخدمة، لذلك فإن توقع الأداء المستقبلي للمؤسسة يكون انطلاقا من خطط مبنية على محيط المؤسسة الحالي و المتوقع. غير أن العديد من المؤسسات تركز فقط على استخدام النتائج المالية في عملية التوقع، بينما التوقع الفعال يتطلب تعديل و تطوير الخطط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ففي بعض الظروف مثل تغير الافتراضات فإن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تحين. ويشتمل التنبؤ على مرحلتين:

- توقع الأداء المستقبلي بناء على المعارف الحالية.

- تقييم واختيار خطط بديلة لتغيير النتائج المتوقعة.

عند توقع الأداء المستقبلي، يجب الأخذ بعين الاعتبار دورة حياة المؤسسات، سلعتها و خدماتها وبالتالي فكل سلعة أو خدمة يجب أن تحلل بصفة منفردة. بالإضافة، فالمؤسسات التي تعتمد على الاستقرار و الاستنباط البسيط سوف تصل إلى توقعات مضللة و غير واقعية، مما يعيق تعديل السلوكات بفعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية.

### ثالثا- النظام التكنولوجي:

العامل الثالث الذي يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية يتضمن الأنظمة الكلاسيكية المستخدمة لدعم التخطيط، إعداد التقارير المالية و الميزانيات، التوقع. و النظام التكنولوجي يتعلق بالأنظمة المقسمة و الاعتماد الخاطئ على تخطيط موارد المؤسسة و التي سوف نتطرق لها كمايلي:<sup>1</sup>

#### 1- الأنظمة المقسمة:

في الكثير من المؤسسات عمليات التخطيط، إعداد التقارير و الميزانيات و التوقع تعالج بصفة منفصلة و بدون وجود روابط بينها ومدعمة بحلول تكنولوجية، في حين أن جميع هذه العمليات هي جزء من عملية أشمل وهي تنفيذ الإستراتيجية، ولكن عندما يتم تنفيذ هذه العمليات بصفة غير متصلة فإنها تقدم قيمة أقل. و عادة مايقوم المسير بإعداد الميزانية باستخدام أنظمة لا تسمح له بالاطلاع على الخطة الإستراتيجية أو آخر التوقعات، وبالتالي لقيادة الأداء نحو الأحسن فالمؤسسة بحاجة إلى كل الأهداف، الخطة الإستراتيجية، التوقع وإعداد الميزانيات و التقارير المالية لأن كل هذه العناصر هي جزء من نفس العملية.

إن الأنظمة التقليدية التي تدعم التخطيط، إعداد الميزانية و التقارير المالية و التوقع، هي أنظمة غير مرنة، فكل عنصر مفصول عن البقية ويستخدم تكنولوجيا مختلفة عن باقي العناصر، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في الاندماج و التكامل، فالخطة الإستراتيجية تقدم كملف نصي، بينما الميزانية يتم إعدادها في جدول، والنتائج تقدم في جدول حسابات النتائج و التحليل يتم إعدادها باستخدام المعالجة التحليلية المتصلة OLAP، فكل هذا التفكك و الكثافة اليدوية في استخدام هذه العناصر يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية.

#### 2- الاعتماد الخاطئ على تخطيط موارد المؤسسة ERP :

إن اعتماد المؤسسات على أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية يبدو جد منطقي للوهلة الأولى، لأن هذه الأنظمة تزيد من فعالية و سرعة عمليات التخطيط، إعداد الميزانيات و التقارير المالية و التوقع، فهي أنظمة تحتفظ بالمعطيات في قاعدة معطيات مركزية تستخدمها المؤسسات لمعالجة المشاكل المتعلقة بهذه العمليات، حتى أن العديد من المؤسسات ضاعفت استثماراتها في أنظمة تخطيط موارد المؤسسة و الحصول على تطبيقات مدمجة لجميع العمليات.

غير أن المشكل أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ليست الوسيلة المناسبة لتنفيذ الخط الإستراتيجية، فحسب دراسة Gartner فهذه الأنظمة ورغم استجابتها لحاجات مستخدمي المعاملات إلا أنها لا تستجيب لحاجات المستخدمين الاستراتيجيين و التشغيليين، وتعود أهم الأسباب إلى تعقيد هذه الأنظمة بالنسبة

<sup>1</sup> Michael Coveney and others, Op-cit, P P 14-19.

لمستخدميها وبنيتها المغلقة مما يجعل من الصعب إدماج معطيات خارج هذه الأنظمة، حيث أن هذه الأخيرة تركز على المعاملات و ليس على الاستراتيجية التي يتطلب تنفيذها توزيع الأهداف، الغايات، الاستراتيجيات و التكتيكات. فالمخطط يجب أن يكون قادرا على تقييم أثر الدوافع الاقتصادية، اتجاهات التنبؤ و توقع أثر المنافسين، و المسير الاستراتيجي بحاجة إلى القدرة على تحليل هياكل التشغيل البديلة، الاستثمارات، التخلي عن الاستثمارات، بينما أنظمة تخطيط موارد المؤسسة غير مصممة لتوفير هذه القدرات لتركيزها فقط على الفعالية التشغيلية بينما تنفيذ الإستراتيجية يتعلق بكفاءة التسيير، فالأمران مختلفان ويتطلبان أدوات و عمليات مختلفة.

#### المطلب الرابع: شروط وجود الفجوة الإستراتيجية و خطوات تحديدها وتداركها

من أجل تحليل الفجوة الإستراتيجية، من الضروري تحديد شروط تواجدها وخطوات تحديدها وتداركها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

##### أولا- شروط وجود الفجوة الإستراتيجية:

إن وجود فجوة إستراتيجية يتطلب من المؤسسة اتخاذ جملة من التدابير حتى تتمكن من تدارك الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف، ومنه يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط الأساسية:<sup>1</sup>

#### 1- وجود فارق كبير وواضح:

يجب أن يكون الفارق بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف كبيرا و ملحوظا ومؤثرا حتى نعتبر ذلك الفارق فجوة إستراتيجية تستحق تغييرا في المؤسسة فمثلا إذا كان هدف النشاط أو الوحدة تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر يقدر بـ 10 % وحقق النشاط عائدا مقدرا بـ 9 % فإنه لا توجد فجوة، ولكن إذا حقق النشاط عائدا مقدرا بـ 2 % فإن الفجوة توجد بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف.

#### 2- اهتمام الإدارة بالفجوة:

أن تستحق هذه الفجوة اهتمام المؤسسة بها و أخذها في الحسبان ومحاولة تداركها، فقد يكون الفارق كبيرا بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف ولكن هذا الفارق يتعلق بجانب غير مؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي لا يستحق الاهتمام به و إنفاق وقت وموارد المؤسسة عليه.

#### 3- وجود دافع لدى المؤسسة لتدارك الفجوة:

يجب أن يكون للمؤسسة دافع قوي لتدارك الفجوة، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق جميع الأهداف المحددة ، فهناك بعض الأهداف التي قد تؤجلها المؤسسة لعدم أولويتها للمؤسسة أو لنقص في الموارد أو المهارات أو غيره من الأسباب. ومثل هذه الأهمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلا وجود معدل دوران الأفراد مقدر بـ 30 % قد يعد معدلا سلبيا يجب الاهتمام في بعض المؤسسات وقد لا يعد كذلك في مؤسسات أخرى.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 203-204.

#### 4- اقتناع المؤسسة بضرورة تدارك الفجوة:

ضرورة اقتناع المؤسسة بقدرتها على تدارك الفجوة الإستراتيجية، فلو اعتقدت المؤسسة أن هذه الفجوة توجد لأسباب خارجة عن إرادتها وأنها لا يمكنها التغلب على هذه الأسباب فإنها لن تفكر في أي بديل إستراتيجي يمكن أن يقضي على هذه الفجوة.

#### ثانيا- خطوات تحديد الفجوة الإستراتيجية و تداركها:

تمتد عملية تحديد الفجوة الإستراتيجية في المؤسسة وتداركها على خمسة مراحل، يمكن تحديدها كمايلي:

#### 1- تقييم حافظة الأنشطة الحالية و المستقبلية:

تقوم هذه المرحلة على تقييم حافظة الأنشطة الحالية و توقع أعمالها في المستقبل، وتتم عملية تحديد حافظة الأنشطة الحالية كمايلي:

- يجب على المؤسسة أن تقرر نوع المصفوفة التي ستستخدمها لتحديد مركزها التنافسي.
- من الضروري تقييم جاذبية القطاع للصناعة التي تنافس فيها المؤسسة.
- تقييم المركز التنافسي للمؤسسة في كل صناعة تشترك فيها.
- تحديد الفرص و التهديدات التي قد تواجه المؤسسة في كل الصناعات التي تنافس فيها والتي قد تزيد جاذبيتها.
- تحديد الموارد و المهارات التي قد أو يمكن أن تغير من تقييم المركز التنافسي للمؤسسة.
- تحديد مركز حافظة الأنشطة الحالية ببيانها.

#### 2- تقييم التوازن الكلي لحافظة الأنشطة:

لتقييم التوازن الكلي لحافظة الأنشطة لمؤسسة تنشط في عدة صناعات يجب مقارنة حافظة أنشطة المؤسسة مع حافظة مثالية، والحافظة المثالية لمؤسسة ما يجب أن يتوفر فيها مايلي:

- تتضمن منتجات ناجحة.
- تتضمن منتجات قائمة لتمويل نمو منتجات في طور النجاح.
- تعتبر عملية تكوين حافظة الأنشطة من أصعب الأمور لأن غالبية المنتجات القائمة تمول نفسها، إلا أنها لا تدر نقدية لتمويل نمو المنتجات الناجحة في مرحلة التطوير. وبصفة عامة، توفر حافظة الأنشطة المتوازنة للمؤسسة نموا وأرباحا مستقرة يمكن الاعتماد عليها عند درجة منخفضة من الخطورة عن محافظ الأنشطة غير المتوازنة.

#### 3- تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية:

هناك ثلاثة أنواع من وحدات الأعمال الإستراتيجية:

- التي يتوقع لها أن تمر بتحول رئيسي في مركزها التنافسي إذا لم تحدث تغييرات إستراتيجية تنافسية مناسبة.

- تلك الوحدات التي تواجه فرصا وتهديدات في محيطها عند تقديم المركز الحالي لحافظة الأنشطة.

- تلك الوحدات التي يتناقص أداءها الحالي والتي يجب أن تحظى بالاهتمام، وعليها أن تنشط أكثر لمواجهة المنافسين.

#### 4- تقييم أثر اتجاهات المحيط العام على المحيط الخاص المؤسسة:

تتمثل في تقييم أثر التغيرات الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية و التكنولوجية... أي تحليل *PESTEL*.

#### 5- تحديد البدائل الرئيسية لتجاوز الفجوة الإستراتيجية و تقييمها:

يتم تحديد البدائل الرئيسية لتجاوز الفجوة الإستراتيجية كمايلي:

- تغيير استراتيجيات الاستثمار لبعض وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة بما يؤثر على المركز التنافسي لوحدة الأعمال وتغير مستوى الموارد المخصصة لها دون التغيير في الاستراتيجيات المستخدمة لتوجيه هذه الموارد نحو السوق.

- تغيير استراتيجيات المركز التنافسي لبعض وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة بما يؤثر في مركز حافظة الأنشطة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية المحددة مع تغيير في توجيه مواردها نحو السوق.

- إضافة بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية الجديدة إلى حافظة أنشطة المؤسسة.

- حذف بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية القائمة من حافظة أنشطة المؤسسة.

- تغيير الاستراتيجيات السابقة لبعض وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة.<sup>1</sup>

- إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- دراسة إمكانية الاستمرار بالإستراتيجية الحالية و البحث في سبل معالجة مشاكل الفاعلية التشغيلية كالمقارنة المرجعية، إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة... الخ.

- إمكانية التوسع بإدخال منتجات جديدة أو وحدات أعمال جديدة.

- دراسة إمكانية دخول أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة.

- العمل على التخلص من المنتجات أو وحدات الأعمال ذات الأداء الضعيف.

وبالتالي فإن معالجة الفجوة الإستراتيجية تكون على مستويين، على المستوى الاستراتيجي يتم

التركيز على تقييم الإستراتيجية الحالية للمؤسسة وفيما إذا كانت تحتاج إلى إجراء تغيير فيها، أما على المستوى التشغيلي يتم تغيير النظم والطرائق المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 327 - 329.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 261-262.

## المبحث الثاني: الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الأداء مفهوم واسع يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، الكفاءة و الفعالية، المخطط و الفعلي، الكمي و النوعي و غيرها من المفاهيم المتعلقة به. ولذلك فإن الأداء يمثل المفهوم الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط أو فشلها، وذلك وفقا لمعايير و أسس محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي إطار الأهداف الطويلة الأجل. وسنخصص هذا المبحث لدراسة الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أبعاده، محدداته، قياسه وعلاقته بالتنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يبقى مصدر الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوع خلاف في مختلف الدراسات و الكتابات، بعض الدراسات تفرق بين أداء المقاول صاحب المؤسسة وبين أداء المؤسسة، بينما بعض الدراسات ترجع الأداء لفرد واحد، بينما تذهب دراسات أخرى إلى اعتبار الأداء محصلة محيط أقل أو أكثر ملائمة. ويوجد فريق يعتقد أن دمج الفكرتين يفسر الأداء باعتبار أن الدور الرئيسي يعود للمالك المسير لأن المحيط يمكن أن يكون ملائم ولكن لن يكون له نفس النتائج على كل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ويبقى الدور على المالك المسير لمعرفة متى يستغل الفرص المقدمة من المحيط وكيفية تحويلها إلى مزايا.

الأداء هو النتيجة المتحصل عليها في ظل محيط تنافسي بما يسمح للمؤسسة بزيادة تنافسيتها، مردوديتها و أيضا قدرتها على التأثير على باقي مؤسسات القطاع (تعزيز قدرتها التفاوضية) ، نرى من خلال هذا التعريف ارتباط الأداء بالتنافسية وتموقع المؤسسة بالسوق مقارنة مع المنافسين.<sup>1</sup>

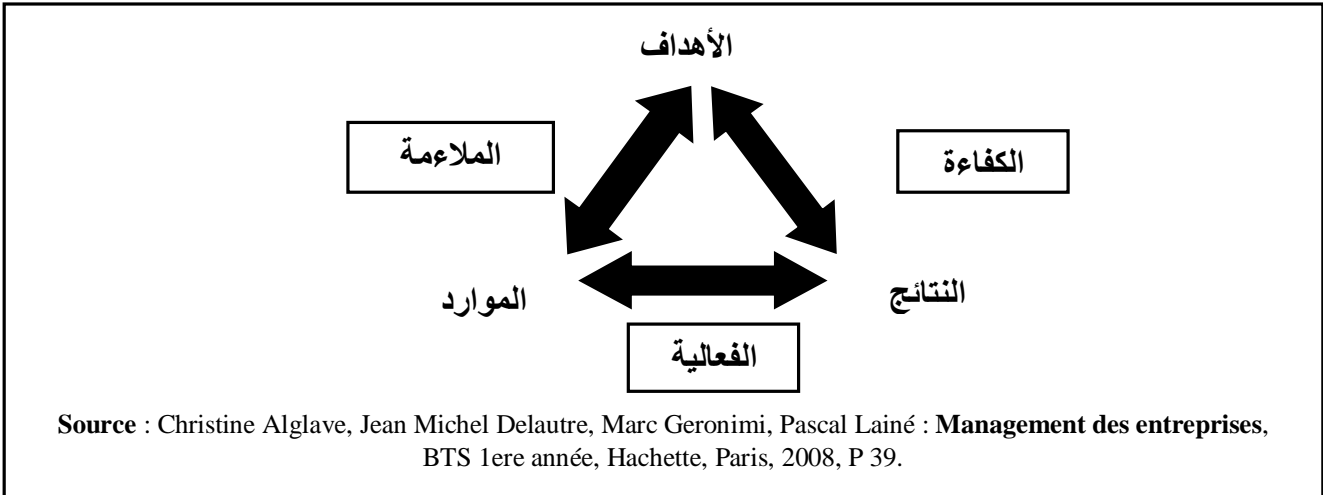
ويعرف الأداء أيضا بأنه الكفاءة و القدرة على دمج مختلف العوامل المنتجة بأحسن طريقة ممكنة، بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم منتج ذو جودة. و في نفس الإطار يمكن تعريف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية، المالية و البشرية واستغلالها بالطريقة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها. ويركز هذا المفهوم على الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و غاياتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتعددة و إمكانية تخصيصها على الأنشطة و الفعاليات في المؤسسة بكفاءة.<sup>2</sup>

يستخدم التعريفين مفهومي **الفعالية**: والتي تعني الحصول على نتيجة مطابقة للهدف المحدد، و **الكفاءة**: التي تعني الحصول على نتيجة بتقليل التكاليف، الموارد و العمليات، وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية الفعالية على حساب الكفاءة. وانطلاقا من هذا التعريف يمكن تحديد مكونات الأداء حسب الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Olivier Meier : dico du manager-concepts, théories et pratiques, DUNOD, Paris, 2009, P 155.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 311.

الشكل (2-3): مكونات الأداء



الأداء هو قيمة المؤسسة المسلمة للمستهلكين و أصحاب المصلحة، وعليه يمكن تحديد أربعة أبعاد

للأداء:<sup>1</sup>

- استدامة المؤسسة باستخدام بعض المؤشرات مثل جودة المنتج، المردودية المالية، التنافسية... الخ.
- الفعالية الاقتصادية: اقتصادية الموارد، الإنتاجية.
- قيم الموارد البشرية: تجنيد الأفراد، مناخ العمل، مردودية الأفراد، تطوير الأفراد.
- شرعية المؤسسة لدى الجهات الخارجية: رضا الزبائن، رضا الجهات المانحة للأموال، رضا الهيئات المتعاملة مع المؤسسة.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة، سوف نتطرق إلى بعض الجوانب المهمة في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والتي يمكن تحديدها في مايلي:

**أولاً- الأداء كضرورة لتكيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات هشة في إطار محيط غير أكيد ومتغير، ولمواجهة تغيرات المحيط يجب ضمان التكيف الأحسن وهذا ما يوفره الأداء الأحسن، حيث أن التكيف يعد ضرورة لهذه المؤسسات من أجل ضمان أداءها وتنافسيتها، فهي تبحث عن التكيف على مر الوقت، ولكن توجد العديد من الأسباب التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على التكيف من بينها: شروط المحيط، حيث أن هذه المؤسسات هشة أمام قوى المحيط، محدودية أسواقها، التغيرات المهمة للطلب، هجومات المنافسين ونقص دعم الموردين و الموزعين. سبب آخر يحد من قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التكيف هو رغبة المقاول وقدرته على مقاومة التغيير، وسبب آخر وهو نقص الموارد الأساسية وتحول قاعدة معارفها. وتبرز

<sup>1</sup> Donlin Wu: **Measuring performance in small and medium enterprises in the information and communication technology industries**, a thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of philosophy, school of management, college of business, RMIT University ,Australia, February, 2009, P 8.



قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التكيف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القيادة و تسيير الجودة.<sup>1</sup>

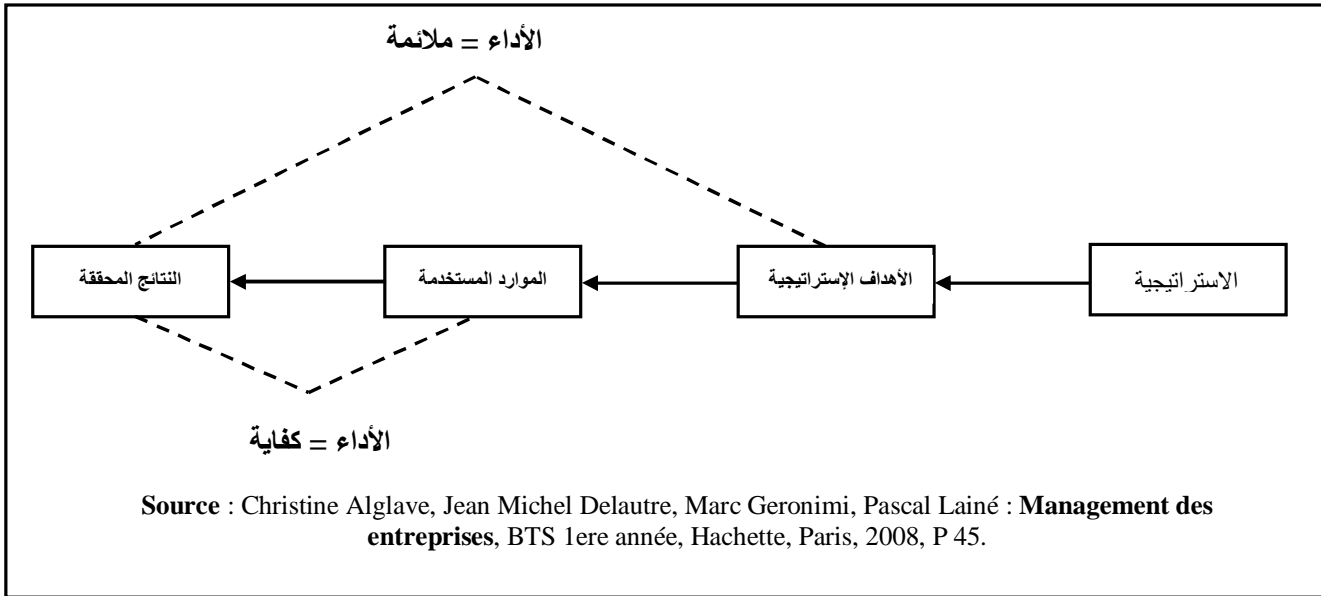
### ثانيا- الأداء كمفتاح نجاح وبقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يترجم الأداء في نجاح المؤسسة في السوق، وهو يعبر عن تحقيق الأهداف و الغايات، بينما البقاء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو كيفية وصولها إلى الحفاظ على أنشطتها في محيط متقلب و أحيانا عدائي. فالنجاح مقياس نسبي للأداء ينشأ عندما تقوم المؤسسة بإنشاء القيمة لزبائنها بطريقة مستدامة وفعالة اقتصاديا، بينما البقاء عكس الفشل، هو مقياس مطلق لأداء المؤسسة يعبر عن قدرتها على الاستمرار في النشاط كوحدة اقتصادية.<sup>2</sup>

### ثالثا- الأداء كمعيار لتقييم إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يقيس الأداء تحقيق الأهداف الإستراتيجية ثم الأهداف التنظيمية، فالإستراتيجية تقيم بناء على المقارنة بين الأهداف الإستراتيجية و النتائج المحققة. إن تقييم الأداء يتطلب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي و أن تكون النتائج رقمية لكي تتم مقارنتهما، حيث أن النتائج المتوقعة هي الأهداف الرقمية للإستراتيجية، فالأداء هو معيار لتقييم إستراتيجية المؤسسة لأنه يأخذ بعين الاعتبار الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:<sup>3</sup>

### الشكل (2-4): الأداء كمعيار لتقييم الإستراتيجية



<sup>1</sup> Boudjemaa Amroune : **impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense : cas de l'Algérie**, thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration, université du Québec, juillet 2014, P P 114-115.

<sup>2</sup> Ibid, P 106.

<sup>3</sup> Christine Alglave et autres ,Op-cit ,P 40.

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء و محدداته في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من أجل دراسة الأداء يجب قياسه ولكن قبل ذلك يجب تحديد أبعاده ومحدداته وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً- أبعاد الأداء:

من الضروري تحديد أبعاد الأداء من أجل قياسه، ويجب أن يكون توافق بين إستراتيجية المؤسسة و نظام قياس الأداء، وقد أجمعت مجموعة من الدراسات على ستة أبعاد للأداء تغطي جميع جوانب المؤسسة: النتائج المالية كبعد، الأداء التشغيلي من خلال أبعاد الزمن، الجودة و المرونة، كيف ينظر للمؤسسة في الخارج من خلال بعد رضا الزبون، و الأبعاد الثقافية لمحيط العمل من خلال بعد الموارد البشرية، كل هذه الأبعاد لتطوير قياس الأداء لدعم إستراتيجية المؤسسة، و الجدول الموالي يوضح الأبعاد الستة للأداء:

#### الجدول (1-2): أبعاد الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

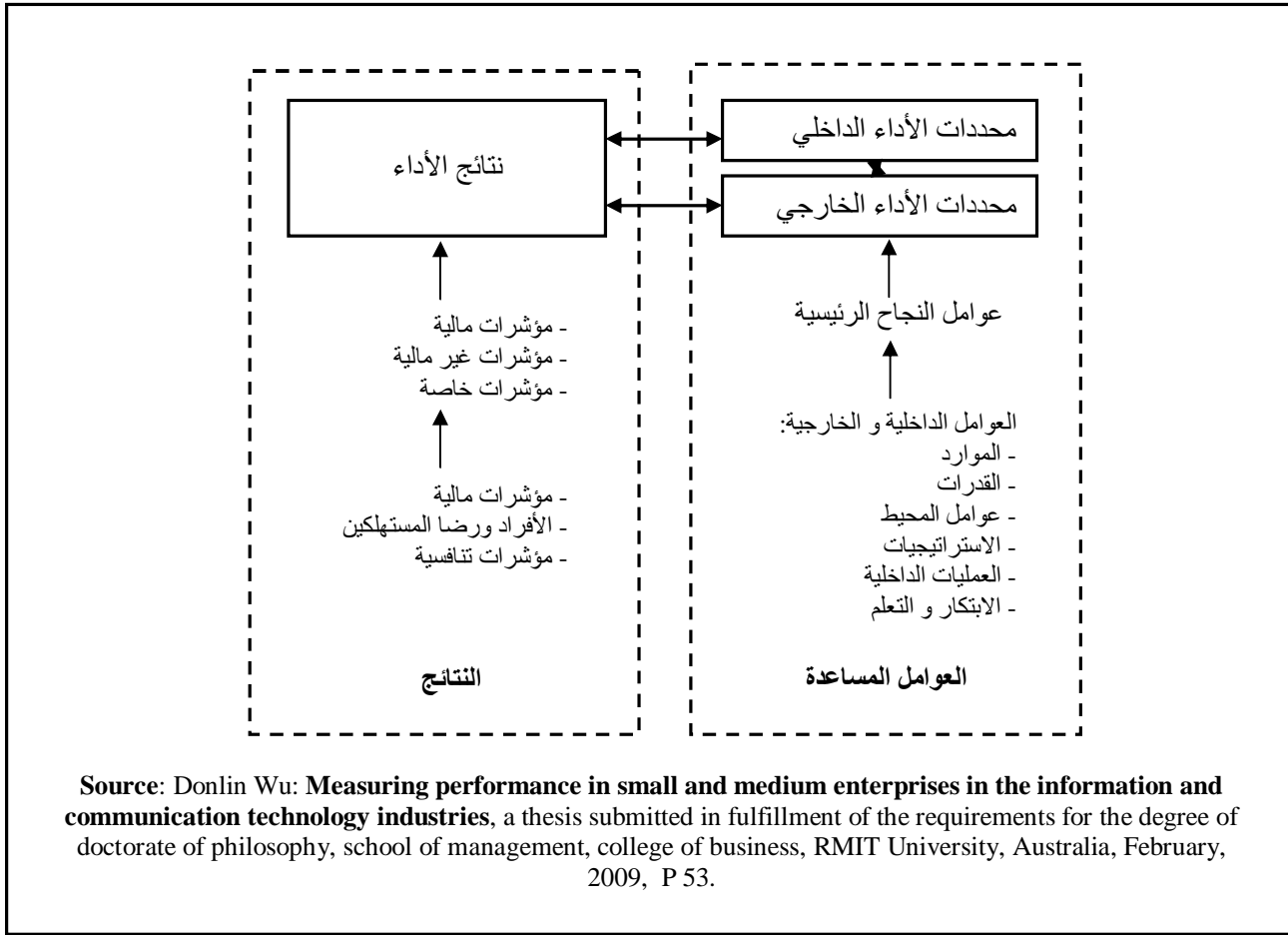
الجودة	الزمن	المرونة	التمويل	رضا الزبون	الموارد البشرية
- أداء المنتج	- مهلة التسليم	- كفاءة التصنيع	- التدفق المالي	- الحصة السوقية	- العلاقات بين الأفراد
- موثوقية التسليم	- موثوقية العملية	- استخدام الموارد	- الحصة السوقية	- الخدمة	- مشاركة الأفراد
- المخلفات	- زمن الإنتاجية	- مرونة الحجم	- تخفيض تكلفة النفقات العامة	- الصورة	- القوى العاملة
- الاعتماد على المخلفات	- زمن العملية	- إدخال منتج جديد	- أداء المخزون	- التكامل مع المستهلكين	- مهارات الأفراد
- الابتكار	- الدورة الزمنية للإنتاجية	- أنظمة الكمبيوتر	- مراقبة التكلفة	- التنافسية	- التعلم
	- سرعة التسليم	- النمو المستقبلي للمنتج	- ربحية المبيعات	- الابتكار	- فعالية العمل
	- فعالية العمل	- استخدام الموارد	- فعالية تخفيض تكلفة المنتج	- موثوقية التسليم	- جودة الحياة العملية
					- استخدام الموارد الإنتاجية

Source: Mel Hudson, Andi Smart, Mike Bourne: **theory and practice in SME performance measurement systems**, international journal of operations and production management, MCB university press, vol 21, N 8, UK, 2001, P 1102.

#### ثانياً- محددات الأداء:

لكي تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنافسة في السوق يجب عليها قياس محددات الأداء الداخلية و الخارجية بالإضافة إلى نتائج الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-5): محددات الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



- 1- **العوامل الداخلية:** تتضمن موارد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تطوير القدرات، صياغة الهدف الاستراتيجي، تسيير العمليات الداخلية، الابتكار و تسيير الأداء.
- القدرة:** نعني بها قدرة المؤسسة، ليس فقط تسيير القدرة الساكنة لفريق العمل، وإنما تقيس أيضا إمكانية تحويل قدرة الأفراد إلى قدرة المؤسسة.
- الموارد:** الموارد قد تقيد تطور المؤسسة وتوسعها، لذلك على المؤسسة تسيير مواردها بفعالية: البشرية، المالية، الاجتماعية، التكنولوجية و المادية، ولكي تفعل ذلك على المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:
  - ماهي الموارد الضرورية لتحقيق نتائج الأداء المقترحة ؟
  - ماهي الموارد التي يمكن الحصول عليها ؟
  - ماهي الموارد المستخدمة بشكل صحيح ؟
- 2- **العوامل الخارجية:** تتضمن عوامل المحيط بما فيها تأثيرات المستهلكين، الشركاء الاستراتيجيين، المنافسين و اللوائح و القوانين.

**المحيط:** مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فإن بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتمد على ظروف وشروط المؤسسة، لذلك من الضروري تقييم محيط المؤسسة من خلال تقييم المحيط التنافسي، التكنولوجي، الصناعي، الاقتصادي و الاجتماعي.

**3- نتائج الأداء للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** يجب قياسها عن طريق مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، رضا المستهلك و عوامل التنافس. إن نتائج الأداء هي نتائج الأنشطة السابقة، كما أن أهداف الأداء هي أهداف الأداء المتوقع بناء على الوضعية الحالية. في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نتائج الأداء و أهدافه لا يمكن أن تكون آلية بل يجب أن تكون مرنة، حتى أن مؤشرات الأداء الرئيسية تتغير وفقا لطبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتمد ما إذا كانت المؤسسة يمكنها اعتماد استراتيجيات مناسبة لأحسن توافق لموارد المؤسسة الداخلية و الخارجية مع أهدافها، فاستراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مستمدة من رؤية المؤسسة وأهدافها، كما تتحكم فيها قدرة المؤسسة، مواردها، المحيط الخارجي و التفاعل بين جميع هذه العوامل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من أجل مواجهة تحدي التنافسية، على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة امتلاك نظام لقياس الأداء متعدد الأبعاد، ونعني بقياس الأداء عملية القياس الكمي لكفاءة و فعالية الأعمال، حيث أن هذا النوع من المؤسسات لا يملك نموذج وحيد لقياس الأداء، بل يملك عدة مؤشرات قياس تربط كل عناصر الأداء، وتتميز هذه المؤشرات بسبعة خصائص لقياس أحسن للأداء في محيط تنافسي:<sup>2</sup>

- الاتصال المباشر بإستراتيجية المؤسسة.

- استخدام المؤشرات المالية و غير المالية.

- مختلفة بين المواقع ومرتبطة بالأسواق.

- متغيرة عبر الوقت.

- بسيطة، سهلة الاستخدام و الفهم.

- توفر تغذية عكسية سريعة للمسيرين و التنفيذيين.

- توفر التعليم أكثر من الرقابة (تشجيع على التحسين المستمر).

**أولا- العوامل المؤثرة على قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

**1- نقص الموارد البشرية:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمحدودية الموارد البشرية، حيث أن كل فريق العمل يهتم بالأنشطة اليومية بدون وجود وقت إضافي للأنشطة الإضافية مثل صياغة نظام لقياس الأداء.

<sup>1</sup> Donlin Wu, Op-cit, P P 54-55.

<sup>2</sup> Richard Keegan, Eddie O'Kelly: applied benchmarking for competitiveness- guide for SME owner/managers, OAK tree press, Ireland, 2004, P 5.

**2- القدرة التسييرية:** إن التميز التقني للمنتجات و العمليات التنفيذية يعتبر أهم عامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير أن نقص الثقافة التسييرية في هذه المؤسسات يحد من فائدة الأدوات و التقنيات التسييرية، بالإضافة إلى هذا، فإن الأفراد في الغالب يشغلون أكثر من منصب في نفس الوقت في نوع من المؤسسات التي تعتبر مسطحة و بالتالي فإن المسير/المقاول يهتم بالوظائف الإدارية و التنفيذية ويهمل الأنشطة التسييرية.

**3- محدودية الموارد المالية:** تأثير الموارد اللازمة لتنفيذ نظام لقياس الأداء هو صعب نسبيا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر من المؤسسات الكبيرة، كما أن غياب قاعدة برمجيات بأسعار معقولة تركز على احتياجات محددة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعيق وضع نظام لقياس الأداء في هذه المؤسسات.

**4- مقارنة رد الفعل:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بضعف عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أن عملية اتخاذ القرار غير مهيكلة، وبالتالي فإن عدم وجود استراتيجيات و منهجيات واضحة لدعم عملية الرقابة يعزز توجه المؤسسة على المدى القصير ومقاربة رد الفعل لتسيير أنشطة المؤسسة.

**5- المعرفة الضمنية و قلة الاهتمام برسمية العمليات:** واحدة من بين العوائق الرئيسية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو عدم وجود نظام تسيير و عدم تسيير رسمية العمليات، بالإضافة إلى كون المعرفة ضمنية وضمن سياق محدد، وبالتالي فالمعلومات اللازمة لتنفيذ و استخدام نظام لقياس الأداء من الصعب جمعها.

**6- سوء فهم قياس الأداء:** من المؤكد أن نظام قياس الأداء ينفذ و يستخدم بفعالية إذا تمكنت المؤسسة من فهم الغاية من هذا النظام، غير أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كثير من الأحيان لا تفهم المزايا الممكنة لهذا النظام، حيث ينظر إليها على أنها أنظمة مسببة للبيروقراطية وعبء أمام مرونة هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

### ثانيا- أبعاد نظام قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

**1- التوافق الاستراتيجي:** يمكن لنظام قياس الأداء أن يؤثر على سلوك المؤسسة وبالتالي يؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية، لذلك يجب أن يصمم وينفذ نظام قياس الأداء بالتوافق مع إستراتيجية المؤسسة من أجل ربط الإستراتيجية بأهداف الوظائف، مجموعات الأفراد و الأفراد بالإضافة إلى الجوانب العملية. وهذا التوافق جد مهم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث أن هذه المؤسسات تعاني من نقص الرسمية في الإستراتيجية، و بالتالي فتنفيذ نظام لقياس الأداء يساعد على تعريف الإستراتيجية وإعطاءها الطابع الرسمي، كما أن العلاقة بين الإستراتيجية و الأنشطة التشغيلية يجب أن تكون واضحة لتجنب فقدان التركيز على الجوانب التشغيلية.

<sup>1</sup> E.F Langwerden: **performance measurement system development in SMEs- testing and refining the circular methodology**, 5<sup>th</sup> IBA bachelor thesis conference, the faculty of behavioral, management and social sciences, university of twente, the Netherlands, july 2<sup>nd</sup> 2015, P P 2-3.

**2- تطوير الاستراتيجية:** توجد علاقة تبادلية بين نظام قياس الأداء و إستراتيجية المؤسسة، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن تصميم هذا النظام يكون مبني على إستراتيجية المؤسسة، في حين تشير دراسات أخرى إلى أن هذا النظام يدعم تعريف وتطوير الإستراتيجية لدعم التطوير المستمر. من جهة أخرى، تشير هذه الدراسات إلى أن نظام قياس الأداء يجب أن يكون منفصلا عن الإستراتيجية مع وجود علاقات بينهما، حيث يبين هذا النظام عملية تطوير الإستراتيجية وفي نفس الوقت يبين أهم أولويات الإستراتيجية المعتمدة، كما يعلم هذا النظام المسير ما إذا كان في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المخططة، فهو يعتبر دليل لكيفية تطوير وتنفيذ الإستراتيجية وكيفية إيجاد الطريقة التي يجب استخدامها للتحسين المستمر. إن التغيرات في السياق الداخلي و الخارجي تتطلب تغيرات في الإستراتيجية و الأهداف، ولتحقيق هذه التغيرات يجب أن تكون المعارف متوفرة ووجود آليات لجمع المعلومات، ذلك أن نظام قياس الأداء يسمح للمؤسسة بجمع المعطيات للقياس الكمي لكفاءة و فعالية أنشطتها من أجل تقييم الإستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف.

**3- التركيز على أصحاب المصلحة Stakeholders:** خلال السنوات العشرين الأخيرة ازداد الاهتمام بأصحاب المصلحة، وعرفت هذه الفئة لأول مرة بأنها مجموعة من الأفراد التي يمكنها التأثير أو التأثر بتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك على المؤسسة التعرف على توقعات أصحاب المصلحة والسعي لتحقيق أهدافهم المحددة، ويشار إلى أصحاب المصلحة على أنهم " الحكم الأخير " على أداء المؤسسة. كما جاء مفهوم المؤسسة المستدامة و الذي يعني المؤسسة التي كل خصائصها و أعمالها موجهة لتحقيق وضعية مستقبلية مرغوبة لكل أصحاب المصلحة، ومع ذلك فإن احتياجات، رغبات ومستويات رضا مختلف أصحاب المصلحة تختلف وكل مؤسسة يجب أن تتحكم في هذه الجوانب، و للوصول إلى هذه المرحلة استخدمت عدة دراسات مؤشر أصحاب المصلحة في نظام قياس الأداء وكذلك مقاربات قياس الأداء، فأغلب النماذج الحديثة لهذا النظام تركز على احتياجات أصحاب المصلحة كنقطة بداية في تصميم نظام قياس الأداء أكثر من الإستراتيجية، وأغلب الدراسات حول نظام قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على مقارنة أصحاب المصلحة، ولكن تقييم رضا أصحاب المصلحة في هذه المؤسسات يكون بطريقة بسيطة.

**4- التوازن:** إن أهم انتقاد وجه لأنظمة قياس الأداء التقليدية اعتمادها فقط على المؤشرات المالية، ولكن النماذج المطورة بعد منتصف الثمانينات كانت أكثر توازنا بين المؤشرات الداخلية و الخارجية ومتعلقة بجميع مستويات المؤسسة، وتسمى النماذج المتوازنة بالنماذج متعددة الأبعاد وتعرف بأنها نماذج تعتمد وجهات نظر مختلفة من التحليل وتسير بطريقة منسقة، ومساعد على تطوير هذه النماذج هو تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي سهلت عملية جمع وتحضير المعطيات بأقل تكلفة، وهذا مساعد على تنفيذ واستخدام أنظمة متوازنة لقياس الأداء. إن توازن أنظمة قياس الأداء يعد عاملا مهما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تتميز هذه الأخيرة بتركيزها على الجوانب التشغيلية و المالية وغالبا ما تقيس جانبا واحدا من الأداء، وعلى الرغم من أهمية الجوانب التشغيلية بالنسبة لهذه المؤسسات لكنها بحاجة إلى التركيز على

التسيير الاستراتيجي لموافقة عمليات اتخاذ القرار مع الأهداف الإستراتيجية، وهذا ما يوفر نظام متوازن لقياس الأداء.

**5- ديناميكية التكيف:** يجب أن يحتوي نظام قياس الأداء على أنظمة لمراجعة المؤشرات والأهداف لمساعدة النظام على التكيف السريع مع تغيرات السياق الداخلي و الخارجي وتقييم إستراتيجية المؤسسة لدعم التحسين المستمر، ويمكن اعتبار نظام قياس الأداء كنظام ديناميكي إذا تميز بالخصائص التالية:

- نظام رقابة داخلي وخارجي: على النظام المراقبة المستمرة للتطورات و التغيرات في المحيط الداخلي و الخارجي.

- نظام مراجعة وتوزيع داخلي: على النظام استخدام المعلومات المقدمة من قبل المراجعين الداخليين و الخارجيين، و الأهداف و الأولويات الموضوعية من قبل أنظمة ذات مستوى أعلى، ولتقرير الأهداف الداخلية و الأولويات، على النظام توزيع الأهداف و الأولويات المراجعة إلى وحدات أخرى تستخدم مؤشرات الأداء. على الرغم من أن أغلبية الدراسات تؤكد على ضرورة استخدام نظام ديناميكي لقياس الأداء، غير أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستخدم نماذج ساكنة، ويعود هذا النقص في:

- القدرة على التمييز بين المؤشرات التي تساعد على الرقابة و المؤشرات التي تساعد على دعم التحسين.
- فهم العلاقة السببية بين الأهداف الإستراتيجية، العمليات و الأنشطة.
- الرقابة الخارجية و النادر استخدامها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الرغم من أنها يجب أن تكون مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في سياق تنافسي.
- قدرة التسيير على ربط تغيرات المحيط الداخلي و الخارجي مع تغيرات نظام قياس الأداء.
- الأطر و القواعد الموضوعية خصيصا لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**6- توجيه العمليات:** لقد أصبحت عملية التسيير جزء من لغة المؤسسة وأعمالها، وهي مقارنة مبنية على تنظيم المؤسسة ومجموعة من الأنشطة المترابطة هدفها تمثيل، تحسين وموافقة العمليات التنظيمية، وتعد عملية التسيير جد مهمة لأنها تجمع بين تحقيق توقعات أصحاب المصلحة وتشجيع اندماج مختلف أنشطة المؤسسة. إن أداء عمليات المؤسسة يجب مراقبتها لأن لديها تأثير مباشر على رضا أصحاب المصلحة، ومع ذلك توجد العديد من الصعوبات التشغيلية لتطبيق عملية التسيير، ولذلك بدأت العديد من المؤسسات عملية إعادة هندسة عملياتها بالتغير من هيكل تنظيمي عمودي إلى هيكل تنظيمي أفقي يركز على العمليات الداخلية، كما أن القليل من المؤسسات تعرف معنى العمليات وتسييرها ، وبالتالي فأنظمة قياس الأداء المعتمدة على مقارنة العمليات من الصعب تنفيذها، كم أن الفشل في إيصال المعلومات بصفة ثابتة إلى أصحاب المصلحة سببه نقص التنسيق بين الوظائف، وتقوم المؤسسة بإعادة تقييم أنظمتها لقياس الأداء و استبدال مؤشرات أداء الوظائف بمؤشرات متصلة بالعمليات. إن الاعتماد على قياس أداء العمليات يسهل عملية النمذجة و يوضح عدم ملائمة وظائف المؤسسة ويشجع استخدام نظام قياس الأداء كدعم مهم في عمليات اتخاذ القرار. ويعد أداء العمليات أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على مصداقية عمليات المؤسسة، وتعرف العمليات ذات

المصدقية بأنها تلك العمليات المستمرة في توفير أعلى مستوى من الرضا لأصحاب المصلحة مع مرور الوقت. وبالتالي فتطبيق إعادة الهندسة وإعادة التفكير في العمليات وتفعيل مفاهيم الرقابة لعمليات المؤسسة يساعد على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، كما أن العديد من أنظمة قياس الأداء اعتمدت على بعد توجيه العمليات، وبعض الأنظمة الأخرى اعتمدت على العمليات كنقطة بداية في تصميم أنظمة قياس الأداء. إن الاهتمام المتزايد بتسيير العمليات يعد ذو أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فأنظمة قياس الأداء المعتمدة على العمليات يمكن أن توفر معلومات تسمح لهذه المؤسسات أن تكون استباقية لتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، وبما أن طبيعة هذه المؤسسات هي صغر حجمها فتوجيه العمليات يتم بطريقة سهلة، لذلك فأغلبية نماذج أنظمة القياس في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على العمليات.

**7- العمق و الاتساع:** إن عمق نظام قياس الأداء هو مستوى التفاصيل التي تطبق فيها قياسات ومؤشرات الأداء، بينما اتساع نظام قياس الأداء يتعلق بنطاق الأنشطة المدرجة في النظام. فالنموذج المتعمق يساعد على تعريف الأهداف و التركيز على كيفية تنفيذ و استخدام نظام قياس الأداء من وجهة نظر تشغيلية و تطبيقية، ويساعد هذا النموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التركيز على بعض الأهداف و تطوير أنظمة قياس أداء أكثر تركيز خلال مدة زمنية قصيرة وباستخدام موارد محدودة. وتشير العديد من الدراسات أن التركيز يجب أن يكون أولاً حول اتساع النموذج قبل التركيز على أهداف معينة و تطوير أنظمة متعمقة لقياس الأداء. كما أن النموذج الواسع يحتوي على كل أنشطة المؤسسة (التسيير، التشغيل و الدعم) ويوفر تقييم شامل لأداء المؤسسة، حيث لا يمكن تحسين قياس واحد لأداء المؤسسة دون التأثير بطريقة أو بأخرى على مجالات أخرى من الأداء وهذا بسبب العلاقات المتداخلة بين القياسات الفردية، ولهذا على قياس الأداء إعطاء وصف عام لأداء المؤسسة وتوفير الشمولية، وبما أن قياس الأداء يوفر قاعدة لنظام التسيير على المؤسسة توفير مجالات أوسع لتحسين هذا النظام، وعلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استخدام أنظمة قياس أداء تركز على الاتساع وليس العمق وتطوير نموذج بسيط ومقاربة متكاملة.

**8- العلاقات السببية:** توجد علاقة سببية بين النتائج ومحددات قياس الأداء «النتائج-المحددات»، وذلك لتسليط الضوء على أن النتائج يجب أن تفسر بأنها وظيفة لمحددات معينة، كما أن تحديد العلاقات السببية بين مؤشرات الأداء و الأهداف المدعومة لمراجعة الإستراتيجية و التعلم، وبما أن نظام قياس الأداء مصمم لدعم التخطيط و الرقابة وبالتالي فهو لا يقيس فقط النتائج وإنما أيضا محدّدات القياس الكمي للعلاقات السببية بين النتائج و المحددات المساعدة على الرقابة على الأعمال السابقة و عملية التحسين. إن الأداء يتأثر بعدد كبير من العوامل متعددة الأبعاد التي تتميز بسلوك ديناميكي، كما أن نظام قياس الأداء يحتوي على العديد من العوامل ومن الصعب القياس الكمي لتأثيراتها الحالية على الأداء، وتوجد العديد من الأدوات لتحليل العلاقة بين النتائج و المحددات كالخرائط الذهنية، نموذج السبب و النتيجة، نموذج الشجرة. وباستخدام هذه التقنيات تم تطوير نموذج محدد يسمى النموذج الكمي لأنظمة قياس الأداء التي تساعد على تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء و العلاقات بينها، حيث أن آثار هذه العوامل على الأداء يعبر عنها كميًا. و على الرغم من أن



النموذج سهل الفهم و التنفيذ، لكن من الصعب تحديد العلاقات بين بعض العوامل ومحدداتها، كما أن فهم العلاقات بين النتائج و المحددات يساعد في الحصول على تغذية عكسية دورية على القياسات المستخدمة، وعلى نتائج الأداء و التغيرات التدريجية، وهذا يكون مفيد لتحسين العمليات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث التغيرات التدريجية مفضلة على التغيرات الجذرية.

**9- الوضوح و البساطة:** إن الوضوح و البساطة لنظام قياس الأداء مهمة لنجاح تنفيذه و استخدامه و هي من أهم خصائصه، وليس من السهل تقييمها بسبب خاصيتها الذاتية، وعندما نقول على نظام قياس الأداء بأنه واضح وبسيط فإنه يتميز بالخصائص التالية:

- تعريف و اتصال واضح للأهداف المحددة: على المؤسسة تعريف وإرسال الأهداف، والهدف منها الوصول إلى استخدام القياسات المعتمدة.

- الاختيار الدقيق للقياسات التي سيتم استخدامها: أهم المشاكل المتعلقة بنظام قياس الأداء هو وجود معطيات كثيرة، من السهل جمعها لكنها أحيانا تكون غير مفيدة، كما أن الإكثار من المعطيات يجعل هذا النظام أقل فعالية.

- التعريف الواضح للقياسات: يجب تعريف القياسات بمعايير موضوعية.

- التعريف الواضح لجمع وتحضير المعطيات: الهدف هو تفادي العناصر التي تقلل من جودة المعطيات المجمعة، حيث توجد العديد من العوامل التي تؤثر على جودة المعطيات خلال عمليات تعريف وتنفيذ نظام قياس الأداء.

- الاستخدام النسبي عوضا عن الاستخدام المطلق للقياسات: المعطيات النسبية سهلة القراءة و الفهم أكثر من المعطيات المطلقة.

- تعريف كيفية تقديم المعلومات المعالجة: يجب إرسال المعلومات باستخدام أشكال معرفة مسبقا وهذا مايساعد على فهم المعطيات.<sup>1</sup>

### ثالثا- متغيرات قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعودت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على استخدام حافظة من المتغيرات المالية لقياس الأداء، بينما سجلت الدراسات الحديثة لجوء هذه المؤسسات إلى استخدام المؤشرات المالية و غير المالية، وتنقسم متغيرات الأداء إلى متغيرات داخلية و متغيرات خارجية، حيث أن كل هذه المتغيرات مرتبطة ببعضها بعلاقات سببية تستند على تدفق الموارد في المؤسسة و هي كمايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Patrizia Garengo, Stefano Biazzo and Umit S.Bititci: **performance measurement systems in SMEs- a review for research agenda**, international journal of management reviews, vol 7, issue 1, black well publishing, UK, march 2005, P P 30-35.

<sup>2</sup> Erkki K. Laitinen, Gin Chong: **How do Small Companies Measure Their Performance?**, Problems and Perspectives in Management , Vol 4, Issue 3,Ukraine, 2006, P P 50-52.

- 1- **التكاليف:** وهي متعلقة بالمقاربة الكلاسيكية لإعداد الميزانيات و محاسبة التكاليف، حيث أن تكاليف إنتاج منتج أو تقديم خدمة هي المحدد الأساسي لتحديد السعر، لتحديد هامش الربح أو لاتخاذ قرارات أخرى، وتصنف التكاليف عن طريق عوامل الإنتاج، ولهذا تعتبر التكلفة متغير هام لاستدامة المؤسسة.
- 2- **عوامل الإنتاج:** في هذه المرحلة من المهم تقييم كيفية تخصيص التكاليف لعوامل الإنتاج بفعالية، هذه العوامل تتعلق بمدى تخصيص المساحات و استخدام الآلات و الأفراد، وعلى المؤسسة ضمان تحفيز ومكافأة الأفراد لتقليل الخسارة ، كما أن الموارد المخصصة يجب المساولة عنها وقياسها.
- 3- **فعالية الأنشطة:** تستخدم عوامل الإنتاج لأداء الأنشطة، حيث تقوم هذه العوامل بتقييم فعالية المؤسسة في تقديم المنتجات و الخدمات و التكاليف المترتبة على ذلك، كما يجب قياس جودة تقديم الخدمة للزبون، ومنه فقياس الأنشطة يكون حسب ثلاثة أبعاد: الزمن، التكلفة و الجودة.
- 4- **خصائص المنتجات:** تستخدم المؤسسة مجموعة من الأنشطة لإنتاج وتطوير منتجاتها، ويعتبر هذا المتغير امتداد للمتغيرات السابقة حيث تقوم المؤسسة بمطابقة كميات الموارد المخصصة مع مستوى رضا الزبائن، ويشتمل القياس على كمية وحجم الموارد المخصصة لمنتجات جديدة، مستوى رضا الزبائن و التعديلات الضرورية للمنتجات و الخدمات الحالية.
- 5- **المنتج وربحية الزبائن:** تتبع المؤسسة منتجاتها إلى الزبائن بسعر يزود المؤسسة بربحية كافية بناء على نسب الربحية، حيث أن قياس الربحية يساعد في تحديد الإستراتيجية والقرارات التشغيلية.
- 6- **التنافسية:** تعتبر المنتجات و الزبائن من المحددات الهامة للتنافسية، وللعوامل الخارجية تأثير قوي على نمو و بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إن نسبة نمو الإيرادات وحجم السوق يحدد العائدات و الأداء.
- 7- **الأداء المالي:** يعتمد الأداء المالي إلى حد كبير على المنتجات، ربحية الزبائن بالإضافة إلى التنافسية، كما يمكن استخدام عدة نسب كالربحية، السيولة و المديونية كأساس لقياس العائد على الاستثمار و الأداء. إن النتائج المالية تكون واضحة القياس نسبيا مقارنة مع المتغيرات غير المالية، وعلى الرغم من ذلك، على المسير أن يعي محدودية المعطيات المالية المبنية في كثير من الأحيان على تقديرات و أحكام.
- 8- **التأثيرات على البيئة:** قد تكون للمنتجات و الإنتاجية آثار على البيئة، حيث أن العوامل البيئية أصبحت من المواضيع المهمة و الحساسة بالنسبة للمستهلك، فقد أصبح هذا الأخير يميل إلى اختيار المنتجات صديقة البيئة و التي يمكن إعادة تدويرها، أما بالنسبة للمواد الضارة بالبيئة فأصبحت أقل جاذبية بالنسبة للمستهلك، لذلك فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت واعية بأهمية ما يعرف بالمسائل الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهذا ما ينعكس في نظام قياس الأداء من خلال اختيار مؤشرات لديها علاقة بالبيئة.

#### رابعاً - مؤشرات الأداء الرئيسية *KPIs* في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

مؤشرات الأداء الرئيسية هي قياس لتقييم جودة تنفيذ الرؤية الإستراتيجية<sup>1</sup>، هذه القياسات التي تظهر صحة وضعية المؤسسة ونظام تطوير أعمالها، وهي تربط بين أهداف المؤسسة، استراتيجياتها، مدخلاتها ونتائجها، كما تسمح بتوفير المعلومات التي تدعم عملية تسيير المؤسسة لماضيها، حاضرها و مستقبلها، ولنجاح هذه المؤشرات يجب ربطها بأهداف ورؤية المؤسسة.

تقوم العديد من المؤسسات باختيار مؤشرات الأداء الرئيسية وقياسها بصفة دورية، غير أن هذا القياس لا يؤدي إلى تغيرات، تعديلات أو نمو في المؤسسة، لأن ليس كل ما يمكن قياسه يجب حسابه، لذلك يجب أن تبنى مؤشرات الأداء الرئيسية على استراتيجيات للقياس والبحث عن أفضل المؤشرات المناسبة للمؤسسة.

يجب أن تتميز مؤشرات الأداء الرئيسية بمجموعة من الخصائص التي اختلفت حسب الدراسات حول هذا الموضوع، غير أننا اعتمدنا على نموذج *SMART* وهو الأكثر استخداما في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذه الخصائص هي: محددة *specific*، قابلة للقياس *measurable*، قابلة للتحقيق *attainable*، واقعية *realistic*، محددة الزمن *time bound*.<sup>2</sup>

و توجد أنواع متعددة من مؤشرات الأداء الرئيسية تصنف تحت ثلاثة مجموعات:

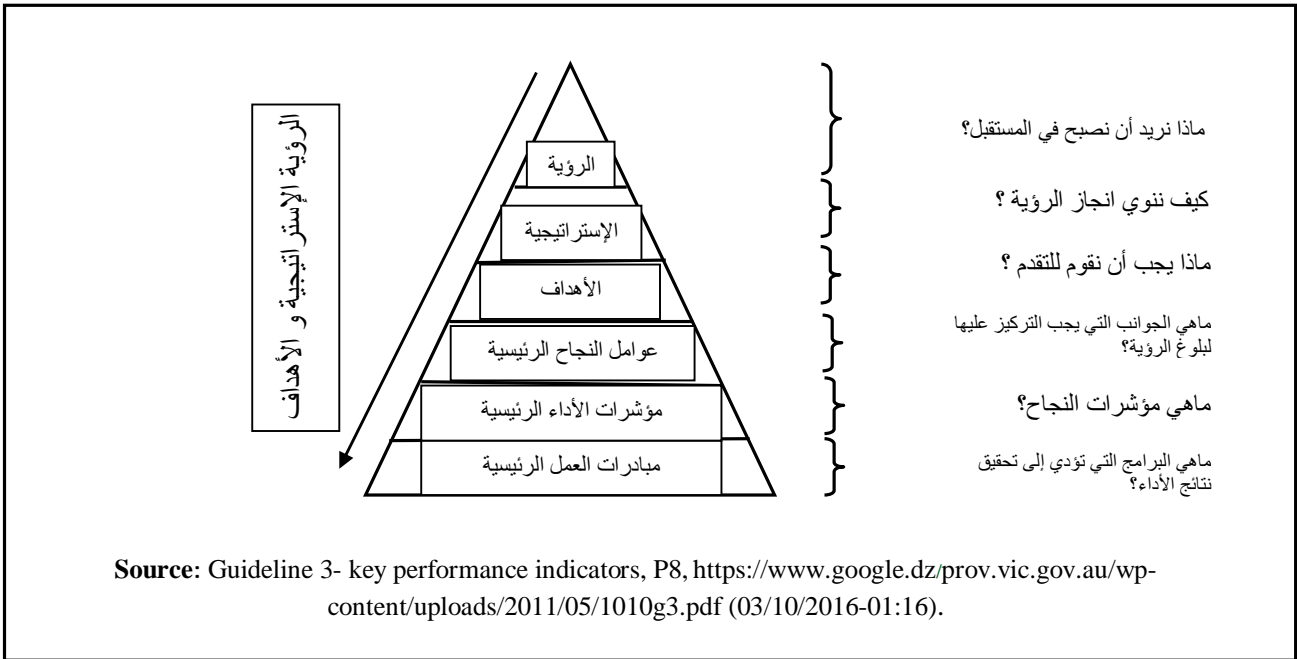
- مؤشرات التحذير *the warning indicators*: وهي مؤشرات تحدد العتبة الحرجة التي لا يجب الوصول إليها، كما تحدد المستوى الطبيعي للنظام، العملية أو المشروع.
  - مؤشرات التوازن *the equilibrium indicators*: تسمح بالتحقق من الملاءمة بين موضوع الدراسة (نظام، عملية أو مشروع) و الهدف المتوقع، فهي تعلم عن حالة النظام وتحدد الانحرافات الممكنة.
  - مؤشرات التوقع *anticipatory indicators*: تسمح بتسليط الضوء على العناصر المحتملة المتصلة بنظام، عملية أو مشروع وهي مؤشرات الاتجاه.<sup>3</sup>
- ولنجاح مؤشرات الأداء الرئيسية، يجب أن يكون هناك توافق بينها وبين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Jacques Warren: les indicateurs clé de performance : définir et agir- Comment intégrer les KPI à sa stratégie d'entreprise ?, AT INTERNET, P 5, [https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT\\_WP\\_KPI\\_FR.pdf](https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_FR.pdf) (02/10/2016-20:58).

<sup>2</sup> Sergei Kaganski, Aleksei Snatkin, Marko Paavel, Kristo Karjust: selecting the right KPIs for SMEs production with the support of PMS and PLM, international journal research in social sciences, vol 3, N°1, Pakistan, September 2013, P P 70-71.

<sup>3</sup> Définition des indicateurs clés de performance, [http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3\\_01.html](http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3_01.html) (03/10/2016-00:11).

### الشكل (2-6): التوافق بين مؤشرات الأداء الرئيسية و التوجه الاستراتيجي



### المطلب الرابع: العلاقة أداء- تنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة أداء- تنافسية تنطلق من الأداء وتنتهي عند التنافسية في حين تشير دراسات أخرى إلى العكس. سنتناول في هذا المطلب العلاقة المنطلقة من الأداء.

#### أولاً- تحليل العلاقة أداء- تنافسية:

إن خصائص المؤسسة تحدد تنافسيته وهذه الخصائص هي:

- كفاءة وفعالية استخدام الموارد.

- تحديد القدرة على الربط بين المردودية وزيادة القدرات.

- القدرة على الابتكار لتحسين التكنولوجيا وتنظيم المؤسسة وأيضاً كسب الكفاءة و الفعالية.

وتحديد العلاقة بين الأداء و التنافسية يتم من خلال قياس ما إذا كان مستوى التنافسية يتحقق بالتعبير على مؤشرات الأداء في المؤسسة، حيث لا يكون لمؤشر التنافسية أي معنى إلا إذا تمت ترجمته انطلاقاً من مؤشرات الأداء المتحصل عليها، أي أن مستوى التنافسية يعبر عنه عن طريق مؤشرات الأداء، وسمحت هذه العلاقة بإيجاد أربعة أنواع من المؤسسات<sup>1</sup>:

- المؤسسات الذكية *brilliant*: وهي المؤسسات التي لديها مستوى تنافسية عالي ومستوى أداء عالي.

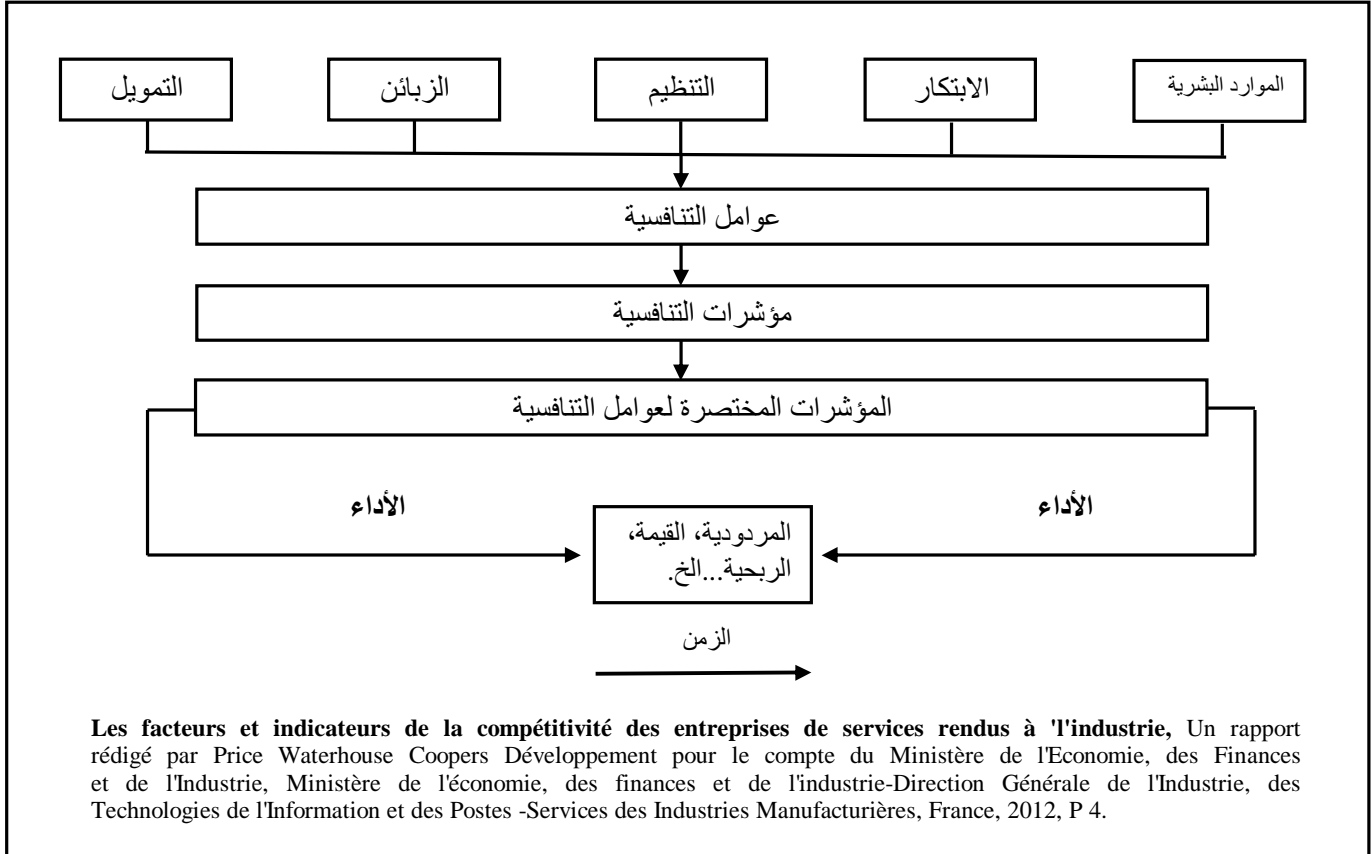
- المؤسسات ذات إمكانيات *with potential*: وهي المؤسسات التي لديها مستوى تنافسية جيد ولكنها مازالت غير قادرة على ترجمة الأداء إلى التنافسية من خلال المقارنة.

<sup>1</sup> Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à 'l'industrie, Un rapport rédigé par Price Waterhouse Coopers Développement pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie-Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes -Services des Industries Manufacturières, France, 2012, P 3.

- المؤسسات ذات الوضعيات الحرجة *dilemmas*: وهي المؤسسات التي لديها أداء جيد ولكن مؤشرات تنافسية ضعيفة.

- المؤسسات في حالة تراجع *in decline*: وهي المؤسسات التي لديها مؤشر تنافسية ضعيف و أداء ضعيف. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-7): تحليل العلاقة أداء- تنافسية



### ثانيا- المنهجية الدائرية كأداة للكشف على الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن فعالية تطوير نظام لقياس الأداء استراتيجيا أمر جد ضروري لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذلك تعتبر المنهجية الدائرية هي المنهجية الوحيدة التي تأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجيات غير الرسمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتعتمد المنهجية على مقارنة أسفل-أعلى *bottom-up*، فهي لا تبدأ مع الصياغة العامة للرؤية ولكن تبدأ مع الواقع التشغيلي الحالي المسير من قبل الأفراد، وتتكون المنهجية الدائرية من أربعة مراحل:

**1- لوحة القيادة الفردية ولوحة القيادة التنظيمية الضمنية:** وتتعلق هذه المرحلة بجمع معلومات حول الأداء من طرف الأفراد، وبالتالي فالمعطيات المجمعّة تتكون من نتائج أداء الأعمال الحالية و استخدام النظام حاليا، وتعد هذه النتائج لوحة قيادة فردية تتكون من مقاييس الأداء التي يستخدمها كل فرد لتقييم الأنشطة المسؤول عنها، وبعد تجميع كل لوحة قيادة خاصة بجميع الأفراد يتم تجميعها في لوحة قيادة تنظيمية ضمنية.

**2- الخريطة الإستراتيجية الضمنية:** تستخدم لوحة القيادة التنظيمية كأساس لتحديد الخريطة الإستراتيجية الضمنية، والفكرة أنه من خلال الأداء المراقب يمكن تحديد عوامل النجاح الرئيسية *FCS* التي تدعم إستراتيجية المؤسسة.

**3- الخريطة الإستراتيجية المطلوبة:** في هذه المرحلة يتم التنبؤ بالمستقبل وتصميم الإستراتيجية المطلوبة بناء على الخريطة الإستراتيجية الضمنية من خلال استبعاد عوامل النجاح غير الإستراتيجية وإضافة عوامل نجاح إستراتيجية جديدة، وفي هذه الحالة يمكن استخدام الأهداف كنقطة انطلاق لصياغة إستراتيجية جديدة واستخراج الميزة التنافسية للمؤسسة.

**4- لوحة القيادة المطلوبة:** في هذه المرحلة على المؤسسة تحويل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى القياسات المطلوبة لتحقيق الأهداف المعرفة مسبقا، فالخريطة الإستراتيجية المطلوبة هي الأساس لتحديد قياسات الأداء، فكل قياس يتم توثيقه من أجل إنشاء قاموس للمؤشرات.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: المقارنة المرجعية كأداة للتحسين المستمر للأداء

ظهرت المقارنة المرجعية كرد لمجموعة من الصناعيين الأمريكيين بداية الثمانينات ضد التفوق الياباني من خلال استخدام طرق منافسيهم، وقد استخدمت المقارنة المرجعية في الأساس في الشركات المتعددة الجنسيات، ولكنها اليوم تستخدم كأداة تسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وتقوم إستراتيجية التأهيل على مفهوم المقارنة المرجعية داخل المؤسسة وخارجها من أجل مساعدتها على تدارك الفجوة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: القدرات الإستراتيجية للمؤسسة

إن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة هي إشكالية نسبية، لا يوجد نجاح مطلق أو دائم وإنما النجاح يقاس دائما بالمقارنة مع أداء الآخرين. ويجد المسير عادة صعوبة في التحديد الواضح للقدرات الإستراتيجية، فعادة ما يخلط بين القدرات الإستراتيجية وعوامل النجاح الرئيسية.

تمثل القدرة الإستراتيجية الموارد، المهارات و الأنشطة التي تسمح بالتحكم في عوامل النجاح الرئيسية. وتعرف أيضا بأنها مجموعة الموارد و المهارات التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار و التطور.<sup>2</sup>

**أولا- الموارد:** هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها.

#### **1- تصنيف الموارد:** تصنف الموارد إلى أربعة أنواع:

- **الموارد البشرية:** وتضم كل مستويات هذه الموارد أي اليد العاملة، الإطارات و الإطارات العليا للمؤسسة، بالإضافة إلى خبراتهم ومعارفهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> E.F Langwerden, Op-cit, P 4.

<sup>2</sup> Gerry Johnson, Keven Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry: **Stratégique**, Pearson Education, 8<sup>ème</sup> édition, France, 2008, P 114.

<sup>3</sup> عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 128-129.

- **الموارد المالية:** وتتضمن الزيادات في رأس المال، تسيير الخزينة، تسيير الديون و الذمم ونوعية العلاقات مع مقدمي الأموال من مساهمين، بنوك... الخ.

- **الموارد المادية:** كالآلات، وسائل النقل، المواد الأولية، البنايات... الخ، وطبيعة هذه الموارد، مدة استخدامها، شروط استخدامها، موقعها، وطاقاتها القصوى كلها عوامل تحدد فائدتها كميزة تنافسية.

- **الموارد اللامادية أو رأس المال الفكري:** وهي ما لا يمكن لمسه ولا رؤيته بطريقة مباشرة من موارد كسمعة المؤسسة، براءات الاختراع، التراخيص، العلامات التجارية، أنظمة التسيير، قواعد معطيات الزبائن، وأيضا العلاقة مع الشركاء، هذه الموارد تظهر قيمتها عند بيع المؤسسة عن طريق دفع مبلغ إضافي أو ما يسمى *goodwill*<sup>1</sup>.

إن حافضة أنشطة الموارد في المؤسسة جد مهمة، ولكن الأهم هو أسلوب استخدام هذه الحافضة و توسيعها، كما أن كفاءة وفعالية الموارد المادية و المالية لا تعتمد فقط على وجودها، وإنما تعتمد أيضا على أسلوب تسييرها، كما تعتمد على التعاون بين الأفراد، التكيف، القدرة على الابتكار، العلاقات مع الزبائن و الموردين، الخبرة و التعلم حول فعل المناسب والمستحسن تفاديه.

**2- تشخيص الموارد:** إن تشخيص الموارد يسمح بالتمييز بين الموارد الضرورية لسير المؤسسة، والموارد المميزة والتي تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، ومن الصعب تقليدها ولا يمكن للمنافس الحصول عليها، لكن من النادر أن تكون الموارد مميزة. وحسب نظرية الموارد 1959 فإن الأداء مرتبط بترتيب الموارد أكثر من حجمها، فمن حيث القيمة ما يهم هو ترتيب هذا المورد وليس الكمية المتاحة من هذا المورد. كما أن تحليل الموارد يتضمن تشخيص الموارد المادية، اللامادية، المالية و البشرية.<sup>2</sup>

**ثانيا- المهارات:** هي كل العمليات والأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل توظيف واستغلال مواردها، وتختلف المهارات عن الموارد من حيث أن المهارات تحتاج إلى موارد لتوظف.<sup>3</sup>

**1- تصنيف المهارات:** تصنف المهارات إلى أربعة أنواع:

- المهارات العامة (قيادة المؤسسة، تنشيط الأفراد... الخ).

- المهارات الخاصة بمهنة المؤسسة (الإنتاج، التوزيع... الخ).

- المهارات النقطعية البينية داخل المؤسسة (مثل تسيير الجودة).

- المهارات النقطعية بين المؤسسات (التحالف مع الموردين و المناولين).

كما نجد المهارات الأساسية التي تعكس القدرة الخاصة للمؤسسة لتوسيع المهارات الإستراتيجية بطريقة منظمة، فالمهارات الأساسية تنتج لتجميع وتنسيق الموارد المميزة، أو هي الأنشطة و العمليات التي من خلالها يتم توسيع الموارد بطريقة تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Gerry Johnson et autres, Op-cit, P 115.

<sup>2</sup> Ressources disponibles et capacité stratégique, [http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html\(16/09/2016-01:21\)](http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html(16/09/2016-01:21)).

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 129.

<sup>4</sup> Gerry Johnson et autres, Ibid, P 117.

**2- تشخيص المهارات:** لتقييم المهارات الأساسية للمؤسسة، يجب البحث عن المهارات التي تمثل قيمة بالنسبة لزبون المؤسسة والتي تتحكم فيها المؤسسة وتكون مستدامة ومرنة ويمكن تطبيقها على منتجات أخرى غير التي تنتجها المؤسسة. ويقوم التشخيص على تدقيق المهارات الأساسية، الحكم عليها، النظر في إمكانيات التحسين و البحث على فرص الاستحواذ الخارجي. وحده امتلاك المهارات الأساسية يمهّد الطريق نحو مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها

تعتبر المقارنة المرجعية أحد الأساليب لتشخيص القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، كما تعتبر المقارنة التي تعتمد عليها إستراتيجية التأهيل في تحسين أداء المؤسسة.

### أولاً- مفهوم المقارنة المرجعية *le benchmarking*:

المقارنة المرجعية هي مقارنة القدرات الإستراتيجية للمؤسسة مع مختلف الممارسات المرجعية الداخلية و الخارجية للصناعة، وتتضمن مقارنة أداء المؤسسة مع مختلف الممارسات المرجعية الداخلية والخارجية للصناعة.<sup>2</sup> ومنه فالمقارنة المرجعية هي:

- أداة لتبادل المهارات من أجل التقدم.
- أداة اتصال داخلي لتطوير روح ملائمة للتقدم.
- أداة للتغيير و منهجية تقدم تقاطعية *transversal*.
- أداة تقدم مبنية على تبادل تفاعلي داخلي أو مع شركاء خارجيين.
- أداة لتسريع التقدم و التطور تستفيد من تجارب الآخرين.
- أداة تقييم ذاتي دائم، تقييم قبل وبعد تنفيذ عمليات التقدم.
- أداة مهيكلّة، سهلة الوصول، مرنة وتستخدم بموضوعية.

انطلاقاً من النقاط المدرجة أعلاه، فالمقارنة المرجعية هي أداة تسمح بالبحث الدائم عن الممارسات الجيدة بالمقارنة في مجال محدد بدقة مع بنية أخرى تعتبر كمرجع من خلال تحديد الممارسات الجيدة، استخدامها واستخدامها في المؤسسة المرغوب تحسين أداءها.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة ومنهجية لتقييم المنتجات، الخدمات و الطرق مقارنة مع المنافسين المهمين و المؤسسات الرائدة. يستند هذا التعريف على مجموعة من الكلمات المفتاحية التي تقوم عليها المقارنة المرجعية و التي يمكن شرحها كمايلي:

**عملية مستمرة:** المقارنة المرجعية عملية ثابتة لتحسين المنتجات و الخدمات لأنها الطريقة التي تسمح بالتطور السريع في إطار عولمة الأسواق.

<sup>1</sup> Ressources disponibles et capacité stratégique, <http://cgo-molier2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html>(16/09/2016-01:30).

<sup>2</sup> Gerry Johnson et autres, Op-cit, P 141.

<sup>3</sup> Jacques Gautron: **le guide du benchmarking**, éditions d'organisation, Paris, 2003, P 31.



**منهجية:** المقارنة المرجعية مقارنة مهيكلة ومنظمة تتكون من مجموعة المراحل والوسائل التي تسمح بتوحيد التحليل وتحديد أحسن الممارسات لدى المؤسسات الرائدة.

**تقييم:** المقارنة المرجعية تقوم على مقارنة وقياس عناصر العملية المدروسة للمؤسسات الرائدة من أجل إبراز الاختلافات و الفجوات الملاحظة وتحديد أسبابها، وإثبات التقدم المحقق و التسجيل كتابيا للاختلافات المهمة و الملاحظة.

**المنتجات، الخدمات و الطرق:** يمكن تطبيق المقارنة المرجعية على كل جوانب المؤسسة، المنتجات و الخدمات القاعدية المساهمة في تحقيق رضا الزبائن، العمليات، طرق تصنيع هذه المنتجات وتسويقها، أنظمة وطرق التسيير.

**المنافسين والمؤسسات الرائدة:** المقارنة المرجعية لا تتم فقط من خلال المقارنة مع المنافسين المباشرين، ولكن يمكن أن تتم مع مؤسسات من قطاع آخر متطور.<sup>1</sup>

### ثانيا- أنواع المقارنة المرجعية:

بصفة عامة المقارنة المرجعية هي عملية تقييم مستمر للمنتجات، الخدمات والطرق لمؤسسة مقارنة مع منافسيها أو المؤسسات الرائدة، وبصفة مختصرة فهي عملية تقييم وتحسين للأداء، فانطلاقا من التوجهات المختلفة لتعريف المقارنة المرجعية، توجد أنواع متعددة لهذه الأداة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

**الجدول (2-2): أنواع المقارنة المرجعية**

أنواع المقارنة المرجعية	الأهداف	الشركاء	الاستخدام	المزايا	العيوب
المقارنة المرجعية الداخلية	تحليل ومقارنة المفاهيم، الطرق، الأدوات، العمليات، المنتجات و الخدمات المختلفة	من داخل المؤسسة	مرحلة تعلم تقدم تجربة مفيدة قبل القيام بمقارنة مرجعية خارجية، يجب أن تؤدي تدريجيا إلى مقارنة مرجعية تعاونية	المعلومات المتشركة سهل الوصول إليها لأنها داخل المؤسسة، كما أن مشاركة نفس الثقافة يسهل نقل الحلول المحددة، حيث أن تطبيق هذه الحلول يسمح بتحسين مباشر للأداء، وهي نوع من المقارنة المرجعية سهلة التطبيق	المعلومات مجزأة وهي تخص المحيط الداخلي للمؤسسة فقط وهذه المعلومات يمكن أن تكون غير مكتملة، مقطوعة و/أو موجهة و كل طرف يحاول حماية جانبه.

<sup>1</sup> Olivier Vaisman : **le benchmarking ou étalonnage concurrentiel**,1999, P P 6-7 ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf(17:42-2016/08/31) .

المقارنة المرجعية الخارجية					
مشــــــــــــاركة المعلومات محدود، وأحيانا يكون من الصعب جمعها، كما يوجد خطر فقدان المعلومات المهمة و الكشف عن العمليات المهمة	من السهل تحديد الشركاء، كما توضح كل فجوات الأداء بــــــــــــين المفاهيم، الطرق، الأدوات، العمليات، المنتجات، خدمات المؤسسة وخدمات المنافسين	فوري أو بصفة دائمة و بمساعدة المنافســــــــــــين المباشرين	المنافســــــــــــين المباشرين	تحليل ومقارنة المفاهيم، الطرق، الأدوات، العمليات، المنتجات و الخدمات المختلفة	المقارنة المرجعية التنافسية
تقتصر غالبا على مقارنة التكاليف و الخطر يكمن في تفضيل التحليل الكمي على التحليل النوعي وإهمال العامل البشري	من السهل تحديد الشركاء و المعلومات الوصول إليها تقريبا سهل، كما أن الحلــــــــــــول المعتمدة سهلة الاعتماد وهي مقارنة مرجعية حاملة للابتكار الوظيفي	تحديد و توثيق العمليات المتعلقة بالأداء	مؤسسات رائدة غير منافسة في نفس قطاع النشاط	تحليل ومقارنة وظائف المؤسسة مع وظائف مماثلة	المقارنة المرجعية الوظيفية
مقتصرة غالبا على التسير الإداري و تعرف مقاومة للتغيير	تسمح بتكيف المؤسسة في سياق عالي التنافسية و منافسة متفاقمة	تسليط الضوء على النقائص و الاخــــــــــــتلالات الوظيفية الداخلية	المؤسسات الرائدة غير المنافسة داخل نفس قطاع النشاط	تحسين الأنشطة التي لديها تأثير قوي على المؤسسة	المقارنة المرجعية التنظيمية
يصعب تحديد الشركاء المحتملين، كما يصعب التكيف و الانتقال لنقص الخبرة	التحديد السريع لعوامل النجاح يعزز قفزات الأداء	إبراز خصوصية بعض العمليات المهمة.	مؤسسات رائدة في قطاع نشاطها	تحليل وضبط العمليات المهمة مع العلم أن لكل عملية مدخلات ومخرجات قابلة للقياس	المقارنة المرجعية العملياتية
يصعب تحديد الشركاء المحتملين لبحثهم الدائم على فوائد حقيقية لعقد شراكة جديدة، وفي بعض	تعتبر الطريقة الأكثر إنتاجية، أكثر إبداع والأكثر فعالية، كما تساعد على اكتشاف مستويات جديدة	اكتشاف مستويات جديدة للأداء، تشجيع اكتساب مفاهيم وأفكار جديدة	مؤسسات رائدة في قطاعات نشاط مختلفة	استخدام الملاحظة، التحليل و المقارنة من أجل اكتساب ممارسات جيدة لمؤسسات لديها	المقارنة المرجعية الشاملة

الأحيان من الصعب فهم المؤسسة الشريكة لتكييف و نقل بعض العمليات	من الأداء وإعطاء مصداقية، بالإضافة إلى أن اكتشاف محيط جديد يشجع على الانفتاح لاكتساب ذهنيات جديدة و التخلص من أخرى			طرق عمل و عمليات مماثلة	
يصعب تحديد المؤسسات المحتملة غير الشريكة، على العكس المؤسسات الشريكة يصعب اقناعها لاعتماد هذه المقاربة	تساعد على اتخاذ القرار و تخصيص الموارد وهي علاقة طويلة المدى، كما يسهل الوصول إلى المعلومات وتشاركها	تسهيل التحليل المحتمل المساعد على تصور وضعيات مستقبلية و التخمين الاستراتيجي	شركاء تربطهم علاقة تعاون مع المؤسسة أو مؤسسة رائدة	تحليل و تكييف الاستراتيجيات الناجحة	المقارنة المرجعية الاستراتيجية
من المستحيل تحديد الشركاء إذا لم توجد علاقة شراكة مسبقة من قبل، وشركاء الأنواع الأخرى من المقارنة المرجعية يصعب إقناعهم	تبادل المنافع فيما يخص المعلومات و مؤسسات أخرى، وهي أقصى مرحلة لعملية المقارنة المرجعية و الأكثر نجاحا، الأكثر أرباحا و الأكثر إنشَاء للقيمة	الاستمرار المنطقي للمقارنة المرجعية الاستراتيجية	المؤسسات التي لديها علاقات تعاونية ناجحة وطويلة الأجل مع المؤسسة	أن تصبح المؤسسة الأفضل وأن تبقى كذلك	المقارنة المرجعية التعاونية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على : Fabien Lepoivre: **Benchmarking-concept et méthodologie**, NEVAO conseil, version 2,Nantes, 2005 , P P 5-10.

### المطلب الثالث: منهجية المقارنة المرجعية

تختلف منهجية المقارنة المرجعية بحسب النماذج و المقاربات المستخدمة، وتقوم منهجية المقارنة المرجعية على مجموعة من المراحل و الخطوات، وفي هذا النموذج المقترح تعتمد المقارنة المرجعية على أربعة مراحل وعشرة خطوات وهي كمايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Robert .C.CAMP: **benchmarking**, les Editions d'organisation ,Paris, P P 10-15.

### أولاً- مراحل المقارنة المرجعية:

**1- التخطيط:** تقوم هذه المرحلة على تحضير الأبحاث المتعلقة بلماذا؟ من؟ كيف؟

- على ماذا نبحث؟

- من يقوم بجمع المعطيات؟

- كيف نقوم بجمع المعطيات؟

من المهم اعتبار المقارنة المرجعية كعملية اكتشاف وتحليل لأحسن الطرق التي تسمح بتحقيق الأهداف.

**2- التحليل:** يتضمن التحليل المعرفة التامة لطرقه، التقييم الدقيق لنقاط القوة و الضعف و التقييم الدقيق للطرق و الشركاء، والإجابات عن التحليل تقدم قياس للفجوة الإستراتيجية: هل هي سالبة، موجبة أو معدومة. هذه الفجوة تقدم قاعدة موضوعية للإجراءات المتعلقة إما بتقليص الفجوة أو رأسملة المزايا المحققة ويتم حساب هذه الفجوة بإسقاط النتائج، ولهذا يجب تغيير الطرق مع مرور الوقت، وعلى المقارنة المرجعية أن تكون عملية دائمة تسمح بضمان إعادة تقييم مستمر للأهداف.

**3- الاندماج:** وهي العملية التي تسمح باستخدام نتائج البحث للمقارنة المرجعية من أجل تحديد الأهداف التشغيلية وهذا ما يتطلب تخطيط دقيق لدمج طرق جديدة لسير المؤسسة، هذا الاندماج يتطلب أيضا الحصول على موافقة الإدارة وجميع الموظفين في كل المستويات واثبات مصداقية وصحة نتائج البحث.

**4- الفعل:** إن نتائج المقارنة المرجعية والمبادئ التشغيلية يجب ترجمتها في تطبيقات واضحة يتم تقييمها بصفة دورية لقياس التقدم المنجز.

### ثانياً- خطوات المقارنة المرجعية:

**1- تحديد موضوع البحث:** تتضمن هذه الخطوة تحديد المنتجات أو المشاكل التي تتطلب عملية مقارنة مرجعية في المؤسسة، هذا التحديد يتم بطرق مختلفة، انطلاقا من المهمة الأساسية للمؤسسة، انطلاقا من قطاع أو وظيفة، ثم يتم تحديد قائمة المنتجات، الخدمات المنتظرة من قبل الزبائن أو يتم تحديد قائمة الخلل الموجود في المؤسسة أو المتوقع، كما أن مستوى التفاصيل المطلوب يسمح لاحقا بتحديد الفوائد المحققة من التغيير.

**2- تحديد المؤسسات للمقارنة:** يجب استخدام جميع المعلومات المتوفرة لتحديد المؤسسات التي يمكن المقارنة معها، وفي مرحلة ثانية يتم اختيار المؤسسات التي تتفوق في طرقها على المؤسسات الأخرى، ويتعلق الأمر بمؤسسات منافسة أو رائدة في مجال معين، وأيضا مؤسسات (أو خدمات داخلية) التي تم تحديد العمليات موضوع المقارنة المرجعية فيها أنها تتم بقدر عالي من الكفاءة.

**3- اختيار طريقة جمع البيانات:** يتم اختيار طريقة جمع المعلومات بناء على عدة معايير وخصائص منها جودة وحجم المعلومات، تكاليف الحصول عليها، الوقت الضروري لجمعها، الاستخدام الممكن للمختصين... الخ، فالطرق المستخدمة تهدف إلى استخدام مصادر المعلومات الداخلية ثم مصادر المعلومات الخارجية:

- تحليل المنتجات المنافسة.

- استخدام الدراسات و المنشورات الداخلية.

- مقابلة مع خبراء داخليين.

- الاطلاع على قاعدة المعطيات.

- استشارة الجمعيات المهنية.

- مراجعة محللين وخبراء في مجالات مختلفة.

- الاتصال بأشخاص لدى المنافسين.

**4- تحديد فجوة الأداء:** تتضمن هذه الخطوة مقارنة المعلومات المتحصل عليها مع المعلومات الداخلية، هذه المقارنة تسمح باستخراج فجوة الأداء سواء السلبية أو الايجابية، وتقيس هذه الفجوة الفرق بين أحسن أداء وأداء المؤسسة، فالجوة السلبية تكشف عن فرص لتحسين الطرق المستخدمة بينما الفجوة الايجابية تشجع على استكمال الجهود لتدارك الفجوات السلبية، وبهذا فالتحليل المقارن للفجوة يقود إلى دراسة مختلف الطرق وتأثيرها على المستوى الكمي و النوعي.

**5- تحديد عتبة الأداء المستقبلي:** في هذه الخطوة يجب إبراز تطور فجوات الأداء المحددة وتحديد الأهداف المراد بلوغها من أجل تدارك الفجوات و الوصول إلى تحقيق نتائج تنافسية، ومن المناسب تحديد أهداف قليلة وتحويل ما يأتي من خارج المؤسسة إلى المستويات التشغيلية لها. كما أن تعريف الأهداف يجب أن يصحبه تحديد الطرق المستخدمة لأن الوصف الدقيق لهذه الطرق يساهم في الانضمام الأحسن لعوامل التغيير .

**6- مناقشة نتائج المقارنة المرجعية وقبولها:** يتعلق الأمر في هذه الخطوة بمقاومة التغيير وتسويق الطرق الجديدة للأطراف التي ستقوم بتطبيقها، ولهذا يجب أولاً تحديد المستهدف واحتياجاته ومن ثم اختيار طرق الاتصال وتكييفها من أجل تنظيم عرض النتائج والتأكد من فهمها، كما تساعد هذه الخطوة على تحفيز الأفراد على اتخاذ المبادرات فيما يتعلق بالبحث على التغيير .

**7- تحديد الأهداف الوظيفية:** تتضمن هذه المرحلة مايلي:

- وضع قائمة لأهداف المؤسسة.

- إعادة النظر في هذه الأهداف مقارنة مع نتائج بحث المقارنة المرجعية.

- تعديل الأهداف (تأكيد، تغيير ترتيب الأولويات، تحديد أهداف جديدة...)

و لكل مؤسسة مقاربتها في تحديد الأهداف، ولكن بمنظار المقارنة المرجعية فتحديد الأهداف يكون حسب المسار التالي: المهمة، المبادئ التشغيلية، أهداف الأداء، الاستراتيجيات، السياسات، حيث تعتبر المبادئ التشغيلية و أهداف الأداء ترجمة للنتائج، بينما الاستراتيجيات و السياسات تنفيذ لمشروع المقارنة المرجعية.

**8- وضع مخططات عمل:** يجب أن يميز مخطط العمل بين الطرق والوسائل لتسهيل تنفيذ هذه الطرق،

ويجب أن يكون مخطط العمل مدمج في عملية التخطيط. ويتم وضع خطة العمل من أجل الإجابة على

الأسئلة التالية: من؟ ماذا؟ متى؟ كيف؟ وخلال هذه الخطوة من الضروري تحديد المهام، الموارد، الجدول

الزمني للتنفيذ، وأيضا تحديد المسؤوليات المختلفة، النتائج المتوقعة وتحديد وسائل الرقابة التي سيتم استخدامها.

**9- إطلاق إجراءات محددة ومراقبة التطور:** يتم تنفيذ الطرق الجديدة عن طريق السلم الهرمي أو من خلال تشكيل فرق مخصصة لهذا الغرض، كما يمكن أن تسند إلى دوائر الجودة أو مسؤولين معينين لهذا الغرض، ويجب أن تتم مراقبتها بصفة مستمرة وبوتيرة مناسبة للأهداف المحددة. وأخيرا، يجب تنفيذ عملية رقابة من أجل ضمان تنفيذ نتائج المقارنة المرجعية و التحقق من أنه تم إتباع جميع الخطوات أو تم استبدالها بأخرى، كما يجب التحقق من أن المؤسسة اكتسبت الكفاءة والخبرة.

**10- ضبط العلامات المرجعية:** يتم في الخطوة الأخيرة إجراء ضبط للعلامات المرجعية من أجل تكييف المراجع المحددة مع تغيرات المحيط، كما تتم عملية التقييم عن طريق استبيان لتحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة و السلوكات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: العلاقة بين المقارنة المرجعية- تحليل الفجوة الاستراتيجية- مؤشرات الأداء الرئيسية**  
من أجل الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات، على المؤسسة تحديد مفهومها وخصوصا العلاقة بينها.

**أولا- العلاقة بين المقارنة المرجعية- تحليل الفجوة الاستراتيجية:**

تعمل الفجوة الاستراتيجية بشكل أفضل عندما يتم جمعها مع إستراتيجية فعالة للمقارنة المرجعية، حيث تسمح المقارنة المرجعية بتوفير نتائج قيمة للمؤسسة من خلال معرفة كيف يساعد تحديد الأداء الحالي لأحسن المؤسسات في تحديد أهدافها. كما أن تحليل الفجوة الاستراتيجية يقوم بالاعتماد على مستوى الأداء الحالي مقارنة مع مستوى الأداء الحالي لأحسن المؤسسات بما يساعد في تحديد أولويات تخصيص الموارد، وبالتالي فتحليل الأساس ومستوى المقارنة غالبا يساعد المؤسسة على مراجعة وتحسين نظام القياس. من خلال الاستفادة من أنشطة المقارنة المرجعية فإن تحليل الفجوة الاستراتيجية بين الأساس و المعيار يساعد المؤسسة على البقاء تنافسية بما يساعدها على تحسين وضعيتها في السوق الحالية.<sup>2</sup>

إن المعلومات المجمع من عملية المقارنة المرجعية تقدم للمؤسسة فكرة واضحة عن الاختلافات بين المؤسسة و منافسيها و التي يمكن أن تؤثر على أداءها، وماهي الصعوبات التي يمكن أن تعيق تطور المؤسسة في مجالات محددة، وهذا مايساعد المؤسسة على وضع أهداف طموحة وواقعية.<sup>3</sup>

إن الهدف من المقارنة المرجعية هو تحديد موثوقية وجودة المعايير الخاص بالمؤسسة على أساس مؤسسات مماثلة في الصناعة، والهدف من تحليل الفجوة هو قياس الفجوة بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية والتي تقوم على نتائج المقارنة المرجعية. كما أن تحديد حجم الفجوة لموثوقية وجودة كل معيار يكون ذو قيمة لأنه يحدد الموارد الضرورية لتحقيق هذه المعايير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Robert .C.CAMP, Op-cit, P P 10-15.

<sup>2</sup> Gerald J Balm: **benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?**, benchmarking for quality management and technology, MCB university press, vol 3,N°4, USA, 1996, P P 29-30.

<sup>3</sup> A guide to better gap analysis, [http://onguard.com/fr/process-fr/guide-better-gap-analysis/\(06/10/2013-23:51\)](http://onguard.com/fr/process-fr/guide-better-gap-analysis/(06/10/2013-23:51)).

<sup>4</sup> Benchmarking and gap analysis, [http://www.opsalacarte.com/Pages/reliability/reliability\\_con\\_bench.htm\(07/10/2016-00:18\)](http://www.opsalacarte.com/Pages/reliability/reliability_con_bench.htm(07/10/2016-00:18)).

### ثانيا- العلاقة بين المقارنة المرجعية - مؤشرات الأداء الرئيسية:

تقوم المؤسسة بوضع معايير المقارنة كنقاط مرجعية وكدليل لتعريف الأداء المتميز، ومن ثم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم التطور مقارنة مع الأهداف من خلال تقييم الأعمال الأكثر فعالية لجعل المؤسسة قريبة من مستوى معايير المقارنة الموضوعية.

داخل المؤسسة، تستخدم المقارنة المرجعية من قبل المسيرين لتقييم العمليات بطريقة موضوعية، باستخدام المعايير الكمية وهي مؤشرات الأداء الرئيسية لاستهداف مجالات التحسين وتحديد أهداف ملموسة للأداء. أما خارج المؤسسة، فالمقارنة المرجعية تستخدم لمقارنة أنشطة المؤسسة مع مؤسسات أخرى وأحيانا مع المؤسسات الرائدة في الصناعة، كما تستخدم المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسية من قبل المستثمرين للمساعدة في تحديد القيمة الخفية *hidden value* التي يمكن استغلالها من خلال استخدام رأس المال.<sup>1</sup>

### ثالثا- المقارنة المرجعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

المقارنة المرجعية للأداء هي أداة إستراتيجية للمؤسسات بكل أحجامها، ولتطبيقها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن تكون متكيفة مع سياقها من خلال تحليل خصائص المؤسسة وتقييم نظام قياس الأداء الحالي، ويتم استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل التطوير وليس من أجل البحث عن الريادة في الأسواق العالمية أو في أسواقها المحلية، ولكن عن طريق استخدامها تضع هذه المؤسسات الأهداف الخاصة بها.

وللمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصيتها، فيجب أن تكون المقارنة المرجعية سهلة وقابلة للفهم ويجب أن تكون كدليل للمالك-المسير عند الضرورة، باعتبار أن الهدف من ممارسات المقارنة المرجعية هو تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونجاحها في الاقتصاد التنافسي.<sup>2</sup>

إن القدرة على جعل نظام قياس الأداء محين بصفة مستمرة يعتبر من التحديات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة، والتي يجب أن تكون مرنة وتملك رد فعل سريع على تغيرات الأسواق وفي نفس الوقت تتميز بنقص في الموارد والخبرة في التسيير. و أهم الصعوبات التي تصاحب المقارنة المرجعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبطة بالمقاول الذي يقدم أعذار مرتبطة بضيق الوقت و الموارد، والعديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي استخدمت المقارنة المرجعية تعترف بفعاليتها وفائدتها، بالإضافة إلى أن عوامل تعقد محيط المؤسسات والموارد المحدودة كلها تساهم في تبرير ضرورة وجود مقارنة مرجعية محددة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> What are KPIs and benchmarks? [https://opsdog.com/tools/kpis-and-benchmarks\(08/10/2016-00:59\)](https://opsdog.com/tools/kpis-and-benchmarks(08/10/2016-00:59)).

<sup>2</sup> Bert Markgraf: **What Is the Difference Between Benchmark Indicators & Key Performance Indicators?** [http://yourbusiness.azcentral.com/difference-between-benchmark-indicators-key-performance-indicators-23945.html\(04/10/2016-02:09\)](http://yourbusiness.azcentral.com/difference-between-benchmark-indicators-key-performance-indicators-23945.html(04/10/2016-02:09)).

إن عوامل النجاح الرئيسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم على نموذج مؤسسة يعتمد على المالك-المسير المسؤول عن تسيير أنشطة المؤسسة، كما أن الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على عوامل عرضية لا يمكن التنبؤ بها ولا تشكيلها. وأكثر مؤشرات المقارنة المرجعية المستخدمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأداء المالي، رضا الزبائن وجودة المنتجات. كما توجد عوامل أساسية يجب إشراكها بفعالية في المقارنة المرجعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- دور القيادة: بالنسبة لدور القائد في مؤسسة صغيرة و متوسطة متعلمة، يجب التركيز على المجالات الحيوية للتغيير من كل مصادر تبادل المعلومات.

- أحسن ممارسة لعمليات الإنتاج: على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تكون مرنة في الاستجابة السريعة لتغيرات السوق و التنافسية، لذلك يجب عليها الاستخدام المستمر للمقارنة المرجعية لتحقيق أفضل الممارسات.

- إشراك الأفراد، الزبائن-الموظفين: إن التركيز على الزبائن يمكن أن يؤثر على أداء المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن إشراك الموظفين وتمكينهم يعتمد على وجود موظفين مدربين و محفزين.

- الابتكار في المنتج ومقاربة التصميم: إن تقييم التغيرات التي تؤثر على المؤسسة يجب أن يكون جزء من عملية مدروسة لتحويل مفاهيم التغيير إلى منتجات وخدمات جديدة، الزبائن و الأسواق، زمن التسليم و تخصيص تصميم الزبائن.<sup>1</sup>

## المبحث الرابع: إستراتيجية التأهيل لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

### وتدارك الفجوة الإستراتيجية

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن تحليل المحيط الخارجي ليس كافي لتفسير الأداء و السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات، وقد أدى تغير مصادر الميزة التنافسية إلى التغير الاستراتيجي لتفسير أداء المؤسسة وإستراتيجيتها من العوامل المرتبطة بالصناعة إلى العوامل الداخلية للمؤسسة. وأثبتت هذه الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين امتلاك المؤسسة للموارد المادية و غير المادية وأداءها في السوق، وعلى المؤسسة استخدام هذه الموارد أحسن من المنافسين.

إن إستراتيجية التأهيل المترجمة في مختلف عمليات برنامج التأهيل تمس مختلف جوانب المؤسسة، وهذه العمليات مرتبطة بالقدرات الإستراتيجية للمؤسسة و المتمثلة في الموارد و المهارات، وهي مرتبطة بجانبين متكاملين أحدهما مادي والآخر غير مادي. وسنتناول في هذا المبحث عمليات التأهيل المادية و غير المادية وجوانبها المختلفة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما يسمح لها بتدارك الفجوة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Ketsaraporn Suttapong, Zhilong Tian: **Performance Benchmarking for Building Best Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs)**, International Journal of Business and Commerce, Vol 1, N °10, Pakistan, June 2012, P P 48-50.



**المطلب الأول: تأهيل الجوانب المتعلقة بالابتكار، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**  
اهتمت إستراتيجية التأهيل من خلال برنامجها بالابتكار، نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

**أولاً- تأهيل قدرات التحكم في المعرفة و الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

إن توسع الأسواق واندماجها في إطار عالمي شدد من المنافسة بين المؤسسات و شجع هذه الأخيرة للبحث على عناصر للتنافسية لمواجهة المنافسة و تطوير قدراتها التكنولوجية و التحكم في الابتكار لبلوغ السوق العالمية و استدامة مزاياها التنافسية، لهذا اكتسب الابتكار مكانة هامة ضمن ديناميكية الاقتصاد و اهتمامات المؤسسات و الدول. و يهتم برنامج التأهيل بالابتكار على ثلاث مستويات:<sup>1</sup>  
**على مستوى المؤسسة:** الإجراءات الموصى بها متعلقة بدعم اكتساب التكنولوجيات و التكيف معها، اكتساب براءات الاختراع و دعم تمويل مشاريع البحث للمؤسسات بما يتعلق مباشرة بمنتجاتها و أسواقها بالإضافة إلى تحفيز الشراكة مؤسسات-جامعات و مراكز البحث الوطنية و الأجنبية و أيضا تقديم دعم خاص لتطوير و تسويق النماذج الأولية *prototypes*.

**على مستوى المحيط:** إن تطوير الابتكار و اقتصاد المعرفة يمر بتسهيل وضع شبكة تفاعلية بين المؤسسات، مخابر البحث و السلطات العمومية، حيث أن العمل عبر الشبكات من خلال الشراكة و التشارك في الموارد، الكفاءات و المهارات يشجع على ظهور مشاريع إبداعية و إيجاد حلول مبتكرة، غير أن تعميم استخدام الشبكات يتم عبر إعادة تنظيم و تهيئة المحيط الخارجي للمؤسسة.

**على مستوى الاقتصاد:** إن ترقية الابتكار يكون عن طريق مؤسسات و هيئات متخصصة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تملك إمكانيات لتطوير قدراتها، لذلك فبرنامج التأهيل يقدم لهذه المؤسسات مساعدات متمثلة في المراكز التقنية المسؤولة عن برامج تحويل التكنولوجيا و آليات الاستشارة. و يستكمل هذا البرنامج بتنظيم سوق الابتكارات الصناعية بالتعاون بين التنظيمات المهنية و المؤسسات بمرافقة لوحة قيادة للابتكار من أجل نشر الابتكارات، تقديم براءات الاختراع، شراء التراخيص بالإضافة إلى إنشاء بوابة ويب *portail web* لترقية الاختراعات و تعميم الابتكار. وهذا ما يقودنا إلى إنشاء نظام وطني للابتكار يسمح بضمان توافق بين مختلف الجهات الفاعلة للابتكار.

**ثانياً- تأهيل أنظمة المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

إن تسيير المعلومات هو وظيفة أساسية للمؤسسة، ففي هذا المستوى يمكن التمييز بين المعلومة الموجهة لتحسين قرارات التسيير الجارية و المعلومات المتعلقة بالتحويلات التكنولوجية، تطور الأسواق الكبيرة للإمدادات أو المنتجات وأخيرا المعلومات الضرورية لاعتماد التكنولوجيا.

<sup>1</sup> Hamid A.Temmar: **la transition de l'économie émergente-références théoriques stratégiques et politiques**, office des publications universitaires, Alger, 2011, P P 393-395.

إن تطور الاقتصاد الوطني و التغيرات السريعة للمحيط الدولي يجبر المؤسسات على امتلاك معلومات موثوقة ومحيطة وتطوير القدرة على المعالجة تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة في الآجال المناسبة. إن برنامج تأهيل أنظمة المعلومات يتضمن سلسلة من الإجراءات تشمل المستويات التالية:<sup>1</sup>  
**على مستوى المؤسسة:** ويكون بتوحيد المعلومات، تكوين المسيرين على اتخاذ القرار و القيادة، تشكيل بنوك المعطيات و مراكز التوثيق، الاستعانة بالخبرة بالإضافة إلى اكتساب وسائل وبرمجيات اتخاذ القرار.  
**على المستوى القطاعي و الوطني:** تشكيل قواعد معطيات على مستوى القطاعات و إنشاء معاهد وطنية للذكاء و اليقظة التكنولوجية لتقديم الاستشارة للمؤسسات و الدولة.

### ثالثا- تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تقوم تكنولوجيا المعلومات بتقديم نموذج جديد للتسيير، للتنظيم ولوظائف المؤسسة. و عمليات التأهيل المخصصة لإدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تقوم على أربعة محاور أساسية:<sup>2</sup>  
**المحور الأول:** يهتم بالتطبيقات الصناعية للبرمجيات مثل: *GPAO* تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب، *GMAO* تسيير الصيانة بمساعدة الحاسوب، *CFAO* تصميم التصنيع بمساعدة الحاسوب، *CAO/DAO* تصميم الرسم بمساعدة الحاسوب.

**المحور الثاني:** يهتم بأدوات التسيير مثل: *ERP* تخطيط موارد المؤسسة، *CRM* تسيير العلاقة مع الزبون.

**المحور الثالث:** يهتم ببنى أنظمة المعلومات و الشبكات المحلية.

**المحور الرابع:** يهتم بالانترنت و استخداماتها في التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، الترويج الالكتروني و موقع المؤسسة. ويتم تطبيق عمليات التأهيل المخصصة لإدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على مستويين:<sup>3</sup>

**على مستوى المؤسسة:** من خلال إيجاد حلول لإدماج تكنولوجيا المعلومات و عدم الاكتفاء بالحصول على التجهيزات والبرمجيات، و إنما تغيير تنظيم المؤسسة، بنيتها و كفاءتها بما يتماشى و استخدامات تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى التكوين على استخدام تكنولوجيا المعلومات و المرافقة في تطبيق الحلول المقترحة، وكذلك المساعدة على وضع شبكات معلومات بين المؤسسة و مراكز البحث.

**على مستوى المحيط:** من خلال وضع إطار قانوني لتنظيم عمل تكنولوجيا المعلومات و تكييف الإطار القانوني و التنظيمي مع الوثائق الالكترونية و البرمجيات بصفة عامة و البرمجيات الحرة مفتوحة المصدر بصفة خاصة، وإنشاء مرصد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

وتساهم عمليات تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Hamid A.Temmar ,Op-cit, P P 395-396.

<sup>2</sup> **Les technologies de l'information et de la communication**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, ANDPME, Algérie, 2013, P P 7-8.

<sup>3</sup> Hamid A.Temmar ,Ibid, P P 396-397.

<sup>4</sup> **Les technologies de l'information et de la communication** ,Ibid, P P 18-93.

### المحور الأول:

- تعزيز تسيير الإنتاج بالمؤسسة و تخفيض التكاليف و آجال الإنتاج.
- رقمنة حساب الأعباء، الاحتياجات، التموينات، استخدام الموارد وجدولة ومتابعة التصنيع.
- تحديد عوامل النجاح الأساسية و ضمان آثار العمليات و الأحداث.
- استخدام البرمجيات في تحسين أمثلية تسيير هياكل المؤسسة.
- تسيير مؤشرات الأداء.
- استخدام حلول متكيفة مع تشغيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومهنتها.
- تعزيز التسيير التقني للمؤسسة و إدخال عمليات تصنيع جديدة.
- انجاز النماذج *maquettes*، توجيه الآلات باستخدام الحاسب الآلي و محاكاة عمليات التصنيع.
- الشروع في مشاريع البحث و التطوير.
- تحسين الصور الاصطناعية للمنتجات (التصميم).
- دقة أكبر في تحديد أبعاد المنتج وقطع الغيار.

### المحور الثاني:

- تعزيز نظام المعلومات في المؤسسة.
- الرقمنة (الحوسبة) المثلى المتكاملة لأنشطة المؤسسة.
- تحسين تسيير الزبائن و تقديم خدمات أكثر ملاءمة للزبائن.

### المحور الثالث:

- تزويد المؤسسات الحديثة الاستخدام لتكنولوجيات المعلومات و الاتصال من الحد الأدنى من معدات التكوين و التشغيل.
- تأهيل الشبكات على مستوى التجهيزات، البرمجيات أو على المستوى التنظيمي وجعلها متكيفة مع احتياجات المؤسسة.
- ضمان الصيانة الروتينية لأجهزة الإعلام الآلي.
- مراقبة ومشاركة الوصول إلى المعلومات و البرمجيات وحفظها ، و ضمان استعادة البيانات في حالة الحوادث.
- التحكم في الإستراتيجية المعلوماتية، تحسين استخدام الموارد المعلوماتية و مراقبة تمويل الاحتياجات المعلوماتية.
- استخدام الانترنت لتسيير وتطوير أنشطة المؤسسة من خلال استخدام أدوات التبادل و الاتصال والحماية من الأخطار نتيجة استخدام الانترنت.

### المحور الرابع:

- امتلاك المؤسسة لموقع انترنت بمعايير الجودة المتعارف عليها و امتلاك فريق عمل مؤهل لتسيير الموقع.

- تسيير المجتمعات الافتراضية.

- امتلاك المؤسسة لفريق مؤهل للتسويق الإلكتروني.

- تميم العلامة التجارية للمؤسسة و المنتجات.

### المطلب الثاني: تأهيل الجوانب المتعلقة بالجودة و الإنتاج

اهتمت إستراتيجية التأهيل من خلال برنامجها بالجودة و الإنتاج، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً- تأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

في إطار سوق عالمية وتنافسية، يشكل التسيير بالجودة عامل مهم لتحسين وضعية المؤسسة في الأسواق المحلية كما يحسن من تنافسيتها الدولية. وفي هذا السياق، فإن أهم الصعوبات التي تواجه تصدير المنتجات المحلية هو مطابقتها للمواصفات العالمية، ففي الوقت الحالي ليس التعريف الجمركية ما تشكل حاجزا أمام تصدير المنتجات المحلية وإنما الجودة و اللوائح التقنية، ذلك أن اللوائح الدولية تفرض كل مرة معايير صارمة ومعقدة لدخول المنتجات إلى الأسواق الأجنبية، وبذلك فالجودة ومطابقة المواصفات تعد من بين العوائق لاختراق الأسواق المحلية و الدخول إلى الأسواق الأجنبية. و العمليات المخصصة لتأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم على أربعة محاور أساسية:<sup>1</sup>

**المحور الأول:** يهتم بأنظمة التسيير من خلال نظام تسيير الجودة *ISO 9001*، نظام الإدارة البيئية *ISO 14001*، نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية - شهادة *OHSAS 18001* و شهادة نظام التسيير المدمج *QSE*.

**المحور الثاني:** يهتم بمعايير القطاع من خلال نظام إدارة سلامة الغذاء - شهادة *ISO 22000*.

**المحور الثالث:** يهتم بالوسم *TEDJ* وهي علامة للجودة الوطنية تصدر من المعهد الجزائري للتقييس، والمنتج الحامل لهذا الوسم يعني أنه تم تقييمه ومطابق للمواصفات الجزائرية، ويهتم أيضا بالعلامة *CE* والمنتج الحامل لهذه العلامة يدل على مطابقته للمواصفات الأوروبية.

**المحور الرابع:** يهتم باعتماد تنظيمات تقييم المطابقة للمواصفات من خلال اعتماد *ISO 17020*، اعتماد *ISO 17025*.

ويتم تطبيق العمليات المخصصة لتأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستويين:<sup>2</sup>  
**على مستوى المؤسسة:** من خلال دعم جودة نظام التسيير في المؤسسة، بالإضافة إلى المساعدة على الحصول شهادة المطابقة للمواصفات لمنتجات المؤسسة و تشجيع المؤسسات على إنشاء مخابر تحليل وتجارب بتجهيزاتها.

**على المستوى القطاعي و المستوى الوطني:** من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير لتأهيل البنية التحتية و المؤسسات التي تدعم الجودة والتي تشكل في مجملها النظام الوطني للجودة، هذا الأخير يتضمن وسائل الاعتماد التي تشكل حجر الزاوية لنظام الجودة، بالإضافة إلى المواصفات و التقييس القانوني.

<sup>1</sup> **La qualité**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, ANDPME, Algérie, 2013, P 7.

<sup>2</sup> Hamid A.Temmar ,Op-cit, P 398.

وتساهم عمليات تأهيل الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:<sup>1</sup>

#### المحور الأول:

- هيكل المؤسسة لضمان تنسيق الأنشطة و الخدمات.
- تعزيز التركيز على الزبائن و تطوير الخبرات مع المساعدة على اختراق أسواق جديدة و تسهيل التصدير.
- تحسين التنظيم و اتساق الأنشطة.
- تخفيض التكاليف من غير الجودة و تخفيض عدد و تكاليف الحالات الطارئة.
- تحسين العلاقات مع الموردين.
- الحد من الخسائر المالية و الحصول على ضمانات أكبر من شركات التأمين و تخفيض أقساط التأمين.
- الحد من الآثار السلبية للمحيط.
- تحسين صورة المؤسسة لدى السلطات و الشركاء.
- تحسين الاستهلاك و تسيير النفقات.
- الاستجابة للمتطلبات التنظيمية للوقاية من المخاطر المتعلقة بالعمل.
- حماية صحة و سلامة العمال و تعزيز الحوار الاجتماعي.
- تقليل نسبة الحوادث في أماكن العمل و عدد أيام الغياب بسبب الحوادث.
- الحد من أقساط التأمين الصحي و حوادث العمل.

#### المحور الثاني:

- تعزيز علاقة الثقة مع الزبائن.
- منع المخاطر المتعلقة بتوقعات الزبائن.

#### المحور الثالث:

- التحكم في عملية انجاز المنتج.
- ضمان الجودة و /أو سلامة المنتجات بالنسبة للمستخدمين و المستهلكين.
- المساهمة في زيادة المبيعات و رضا الزبائن.
- تطوير العلامات التجارية للمنتجات.
- تسويق المنتج بطريقة قانونية في الاتحاد الأوروبي و منطقة التجارة الحرة الأوروبية.

#### المحور الرابع:

- التحسين المستمر لنظام تسيير المخابر.
- التحكم في مهارات الأفراد المشاركة في عملية الاختبار أو المعايرة.
- التحكم في تسيير حظيرة المعدات و المواد الاستهلاكية المستخدمة في الاختبار أو المعايرة.

<sup>1</sup> La qualité, Op-cit, P P 13-35.

- التحكم في بيئة العمل المتعلقة بالاختبار أو المعايرة.

- التحكم التقني في تنفيذ ونتائج الاختبار أو المعايرة.

### ثانيا- تأهيل الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تسيير الإنتاج هو تطبيق طرق و تقنيات التنظيم الصناعي بهدف توجيه الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد إلى منتجات نهائية من خلال عمليات متسلسلة، وبالتالي فتسيير الإنتاج يقوم على التوقع و التخطيط لاستخدام موارد المؤسسة وفق شروط اقتصادية قابلة للتطبيق من أجل التسليم إلى الزبائن مع احترام الآجال، التكاليف و الجودة. ويجب أن يعكس تسيير الإنتاج السياسة الصناعية و التجارية للمؤسسة وذلك بالتخطيط على عدة مستويات ولعدة أفاق.

العمليات المخصصة لتأهيل الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم على مستويين أساسيين:<sup>1</sup>

**المستوى الأول:** يهتم بتسيير الإنتاج الصناعي من خلال التشخيص التنظيمي المعمق لتسيير الإنتاج، وضع مخططات أساسية لتسيير الإنتاج، تطبيق لتسيير المخزونات وإنشاء أو إعادة هيكلة خدمة الجدولة/الانطلاق.

**المستوى الثاني:** يهتم بالتسيير التقني الصناعي من خلال إنشاء مكتب للدراسات، مكتب للطرق، إنشاء مخازن، إنشاء مكاتب لمراقبة المنتج وإنشاء خدمة الصيانة الصناعية.

وتساهم عمليات تأهيل الإنتاج في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:<sup>2</sup>

#### المحور الأول:

- إجراء جرد شامل لنظام الإنتاج مع تحديد أنواع الإنتاج.
- تحديد قائمة الأعطال و النفايات المرتبطة بنظام الإنتاج.
- صياغة المؤسسة لرؤية إستراتيجية لنشاط المؤسسة على المدى الطويل.
- تحضير المؤسسة لمخطط صناعي و تجاري و مخطط رئيسي للإنتاج.
- تحضير المؤسسة لإجراء أو مجموعة إجراءات و الوثائق المرتبطة بها والتي تسمح بإعادة وتحيين مسارات التخطيط الأساسية.

- تحسين العلاقات مع الموردين و تحسين الخدمات مع الزبائن.

- تسيير المخزونات من خلال توقع الاحتياجات واتخاذ قرارات مبنية على وقائع فعلية.

- إزالة المشاكل المرتبطة بسوء تسيير المخزونات.

- إزالة الإنفاقات المرتبطة بسوء تسيير المخزونات.

- تحسين الخزينة و التقليل من الاحتياجات إلى رأس المال العامل.

- تخفيض مستويات المخزونات بإتباع أحسن طرق للجدولة.

<sup>1</sup> **La production**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013, P 7.

<sup>2</sup> Ibid, P P 16-39.

- إزالة التأخير أو التقديم غير الضروري في الإنتاج.
- تحقيق التوازن بين الأعباء و القدرات.
- تأهيل أفراد مسؤولين عن الجدولة- إطلاق الأنشطة وتكوينهم لتسيير التخطيط.

### المحور الثاني:

- رأسملة خبرات المؤسسة.
- إزالة جميع مشاكل نظام الإنتاج المرتبطة بنقص المعلومات.
- إنشاء ملف تصميم معياري يحتوي على جميع المعلومات المرتبطة بتصميم المنتج ( حسابات التصميم، المخططات، الجداول الزمنية، تعيين المنتجات...الخ).
- تحديد مراحل الإنتاج بوضوح وتطبيقها و تسيير البيانات التقنية.
- إنشاء ملف تصنيع معياري يحتوي على جميع المعلومات المرتبطة بتصنيع وتسيير الإنتاج.
- إنشاء قاعدة معطيات للتصنيع محينة يتم فيها تخفيض ومراقبة وقت التصنيع.
- ضمان توافر وموثوقية المعلومات المرتبطة بالعناصر المخزنة.
- تنظيم المخازن من حيث تخصيص المساحة المناسبة، إزالة النفايات المتعلقة بالمخزونات، إزالة الفجوات بين الجرد من خلال تنظيم مخطط للجرد كما تتم حوسبة عمليات الدخول و الخروج من المخازن.
- ضمان تسليم خالي من العيوب من المورد و إلى الزبون.
- إلغاء التكاليف الزائدة في الإنتاج المرتبطة بالوقت و المادة من خلال منع الأجزاء التالفة في التصنيع والتنبه السريع للانحرافات في العملية الإنتاجية.
- تحسين توافر المادة الأولية من خلال إزالة التوقفات العشوائية لعوامل الإنتاج.
- تحسين مدة حياة معدات الإنتاج عن طريق الصيانة المنتظمة و المخططة.
- تسيير الصيانة بحيث تسمح بتخفيض التكاليف و ضمان الإصلاح السريع لمعدات الإنتاج.

### المطلب الثالث: الجوانب المتعلقة بالتسيير والموارد البشرية

اهتمت إستراتيجية التأهيل من خلال برنامجها بالتسيير والموارد البشرية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

إن العمليات المخصصة لتأهيل التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم على محورين أساسيين:<sup>1</sup>

**المحور الأول:** يهتم بالتسيير من خلال صياغة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، التدريب على القيادة المقاولاتية، التدريب على تسيير المشاريع وتدريب مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> **Le management**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013, P 7.

**المحور الثاني:** يهتم بالموارد البشرية من خلال تدريب مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تسيير الموارد البشرية، وصف الوظائف، إنشاء نظام للتوظيف، إنشاء نظام للمكافآت، إنشاء نظام لتقييم الأداء ووضع سياسة للتكوين.

ويعد المورد البشري مورد استراتيجي لتطوير المؤسسات، وذلك من خلال تراكم الكفاءات و المهارات والتي يكون لها تأثير ايجابي على أداء المؤسسة بطريقة مباشرة باعتباره عامل مهم من عوامل الإنتاج، وبطريقة غير مباشرة من خلال القدرة على الابتكار واستغلال التكنولوجيا.

ويتم تطبيق العمليات المخصصة لتأهيل الموارد البشرية كأهم ركيزة في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

**على مستوى المؤسسة:** من خلال دعم التكوين في مجال التسيير بهدف زيادة النخب التسييرية باستخدام المقاربة فوق - تحت *top down* وذلك عن طريق تطبيق برنامج التحكم في التغيير في مستوى الإدارة العليا *top management*، بالإضافة إلى دعم التكوين المهني من أجل تقوية وتدعيم الإنتاجية و مشاركة المؤسسات الدولية في التكوين المهني من خلال المساهمة المباشرة في صياغة البرامج التكوينية.

**على مستوى المحيط المباشر للمؤسسة:** من خلال تطوير منتجات بنكية موجهة للاستثمار في الرأسمال البشري، كذلك دعم وتحفيز إنشاء نوادي ودوائر الجودة الصناعية عن طريق التمويل، التكوين، الرعاية أو الاستشارة، بالإضافة إلى تحسيس جميع أنواع المؤسسات، البنوك، الجماعات المحلية و التنظيمات بأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تشجيع الجمعيات المهنية، غرف التجارة و الصناعة، غرف الصناعة التقليدية و المهن للمساهمة الفعالة في تحديد احتياجات التأهيل والسياسات المتعلقة بها.

**على المستوى الوطني:** من خلال تصميم، إدارة وتحديث دراسات التقييم للاحتياجات من الموارد البشرية حسب المهارات والمهن، كذلك وضع ميكانيزم لاعتماد مؤسسات التكوين العمومية و الخاصة من أجل تعزيز الجودة و التكوين، بالإضافة إلى تشجيع تكوين النساء المسيرات والمقاولات ودعم ديناميكيتهن و دعم تحضير ونشر الوثائق التقنية المتخصصة حسب مجال المهارات والنشاط الاقتصادي.

وتساهم عمليات تأهيل التسيير والموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:<sup>2</sup>

### **المحور الأول:**

- زيادة رقم أعمال المؤسسة في السوق الوطنية أو الأسواق الدولية.
- إنشاء لوحة قيادة لتقييم الأداء.
- تفويض السلطات.

<sup>1</sup> Hamid A.Temmar ,Op-cit, P P 399-401.

<sup>2</sup> **Le management**, Op-cit, P P 13-39.



- قيادة التغيير داخل المؤسسة من طرف المسير-المقاول ومشاركة الموظفين فيها.
- التنفيذ الايجابي لإستراتيجية المؤسسة.
- انجاز المشاريع حسب الأجال المحددة و التكاليف المتوقعة.
- تحسين الفعالية الفردية و الجماعية.
- تسيير الفرق، الوقت، الخلافات، مهارات الاتصال و التعامل مع الآخرين.

#### المحور الثاني:

- اكتساب وتدعيم استخدام أدوات تسيير الموارد البشرية.
- الوصف الدقيق و الواضح لوظائف المؤسسة وعلى جميع مستوياتها.
- تطوير نظام التوظيف من خلال تحديد منهجية التوظيف و التخطيط لها.
- تصميم نظام الأجور وتنفيذه خصوصا للمؤسسات التي تملك نظام أجور غير مهيكّل.
- تصميم نظام لتقييم أداء الموارد البشرية وتنفيذه، بحيث يتضمن الأهداف، أنواع التقييم، المؤشرات و المعايير.
- تصميم مخطط دوري للتكوين و التدريب باستخدام برامج متخصصة ومرافقة متكيفة فردية أو جماعية.

#### المطلب الرابع: تأهيل الجوانب المتعلقة بالتطوير التجاري والتسيير المالي

اهتمت إستراتيجية التأهيل من خلال برنامجها بالتطوير التجاري و التسيير المالي، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً- تأهيل التطوير التجاري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن العمليات المخصصة لتأهيل التطوير التجاري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم على مستويين أساسين:<sup>1</sup>

**المستوى الأول:** يهتم بالتسويق من خلال دعم المؤسسة لانجاز دراسة السوق، كذلك دعمها لتحديد سياستها التسويقية و التجارية، وأيضاً دعمها في التحضير لسياسة التوزيع، التحضير للخطة التسويقية و التجارية في السوق الجهوية و الوطنية و دعمها لوضع تنظيم تجاري، بالإضافة إلى المرافقة لوظيفة التسويق و قوة البيع.

**المستوى الثاني:** يهتم بالتصدير من خلال تشخيص إمكانية التصدير، تحضير مخطط التسويق-التصدير، تكوين الموظفين على تقنيات التصدير، إنشاء خلية للتصدير، إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية، تقييم الأسواق الأجنبية، دراسة السوق التي تستهدف الأسواق الأجنبية، تصميم وانجاز التعبئة و التغليف، تصميم و انجاز الدعائم الترويجية، إعادة تموضع المنتج في سوق أجنبية، المشاركة في تظاهرات في الخارج، إطلاق منتج جديد في سوق أجنبية، دعوة الزبائن الأجانب و الاستقرار بالخارج.

<sup>1</sup> **Le développement commercial**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013, P 7.

وتساهم عمليات تأهيل التطوير التجاري في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:<sup>1</sup>

**المحور الأول:**

- صياغة إستراتيجية تسويقية و تجارية واضحة ومناسبة لاستمرارية المؤسسة في السوق وتنفيذها بنجاح.
- ترشيد التكاليف من خلال مقارنة تكاليف التطوير التجاري مع التكاليف الكلية.
- زيادة رقم الأعمال، هامش الربح ومردودية المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل لشبكة التوزيع.
- تحديد تموضع مناسب لعرض المؤسسة.
- وضع خطط عمل تجارية.
- إنشاء قاعدة معطيات مؤهلة للزبائن.
- تحويل المهارات من الخبراء إلى فريق التسويق بصفة تدريجية وفي آجال محددة.

**المحور الثاني:**

- صياغة رؤية و إستراتيجية للتصدير ووضع خطة تطوير تحضيراً للتصدير.
- وضع مخطط تسويقي للتصدير يتضمن الأهداف و الإجراءات.
- استخدام أدوات للبحث عن الأسواق الخارجية، تسيير تدفق الطلبات، تسيير محفظة الزبائن للتصدير، خدمة التسليم للتصدير وتطوير علامة تجارية جيدة في الخارج.
- توفير معلومات حول الثنائية منتجات/أسواق (المنافسة، الأنظمة، التطوير، منتجات جديدة... ) وتماشي المؤسسة مع سوقها وتطوره.
- توفير المعلومات عن الأسواق المحتملة وتحديد السوق الأمثل ودراسة مفصلة عن السوق المستهدف.
- وضع تعبئة و تغليف جديدة متكيفة مع أسواق التصدير للمؤسسة.
- إنشاء وتنفيذ دعائم ترويجية تبعا للمظاهر التي تشارك فيها المؤسسة: كاتالوج، الدراسة التقنية للمنتج، كتيبات، موقع الكتروني، الملصقات... الخ.
- تموضع أحسن لمنتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين و زيادة حجم المبيعات.
- أفضل فهم للسوق واحتياجات زبائننا، وزيادة القدرة على الاستجابة وخدمات مابعد البيع.

**ثانيا - تأهيل التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

يعتبر الجانب المالي جد أساسي في نجاح عملية التأهيل، فأغلبية المؤسسات المنخرطة في هذه البرامج بحاجة إلى دعم مالي لمواجهة صعوبة الوصول إلى نظام تمويلي كلاسيكي بسبب ضعف رؤوس أموالها، ضمانات غير كافية والفوائد المرتفعة للقروض.

<sup>1</sup> Le développement commercial, Op-cit, P P 15-65.

و العمليات المخصصة لتأهيل التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم على أربعة مستويات أساسية:<sup>1</sup>

**المستوى الأول:** يهتم بالمحاسبة المالية والنظام المحاسبي المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال وضع محاسبة مالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تكييف معايير IAS/IFRS مع احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إنشاء دليل للإجراءات المحاسبية و إنشاء نظام للرقابة الداخلية.

**المستوى الثاني:** يهتم بالمحاسبة التحليلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال وضع منهجية لحساب التكاليف وأسعار العائد.

**المستوى الثالث:** يهتم بوضع أدوات للقيادة من خلال إجراءات المخطط المالي، مخطط الاستثمار و مخطط التمويل (مخطط الأعمال)، وضع نظام للقيادة عن طريق مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إجراءات لإعداد الميزانيات التشغيلية و إعداد نظام لوحة القيادة.

**المستوى الرابع:** يهتم بالتسيير المالي القصير الأجل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال وضع نظام لتسيير الخزينة.

وبالتالي فعمليات التأهيل تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعرف صعوبات في الخزينة خلال الثلاث سنوات الأخيرة من خلال:<sup>2</sup>

- المساعدة على القيام بالتشخيص الذي يحل مصادر عدم التوازن وتحديد الشروط التقنية و المالية لاستئناف المؤسسة.

- تقديم الاستشارة والتي تتضمن مساعدة على تأهيل خدمات المحاسبة والتسيير المالي.

- مخطط تأهيل مالي يركز على تأهيل ميزانية المؤسسة من خلال تعزيز السحوبات على المكشوف والقروض غير المسددة على المدى الطويل، إعادة جدولة القروض متوسطة الأجل بالإضافة إلى تعزيز حقوق المساهمين في المؤسسة.

وتساهم عمليات تأهيل التسيير المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:<sup>3</sup>

#### المحور الأول:

- تحقيق استقلالية المؤسسة في مجال الإنتاج ومتابعة المعلومة المحاسبية.

- توفير معلومة مالية موثوقة، شفافة ويمكن التحقق منها.

- توفير المعلومة المالية و المحاسبية الرسمية لاتخاذ القرار.

<sup>1</sup> La gestion financière, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013, P 7.

<sup>2</sup> Hamid A.Temmar ,Op-cit, P P 403-404.

<sup>3</sup> La gestion financière, Ibid, P P 13-48.

- وجود ملخص تنفيذي داخل المؤسسة لجميع المعايير التي تطبق على المؤسسة، مع امتثال هذه الأخيرة للأحكام التنظيمية و المعيارية.

- تعريف واضح للمسؤوليات، تأهيل الموظفين، إجراءات تسيير رسمية و آليات حماية ممتلكات المؤسسة.

#### المحور الثاني:

- معرفة التكاليف وسعر العائد داخل المؤسسة: حسب النشاط، حسب المنتج و حسب الطلبية.

- تحسين مردودية أنشطة المؤسسة.

- وضع نظام مراقبة عن طريق مراقبة التسيير من خلال حساب التكاليف وسعر العائد.

#### المحور الثالث:

- إعداد مخطط الأعمال كأداة قيادة و خارطة طريق متوسطة الأجل للحصول على أحسن رؤية.

-إعداد مخطط مالي كمنهجية للاختيار الأمثل فيما يتعلق بالاستثمار وآليات التمويل.

- مخطط الأعمال كأداة للتفاوض من أجل الحصول على أحسن التمويلات البنكية .

- استكمال نظام التسيير الحالي بإدخال وظيفة جديدة تمكن من مراقبة، التحكم و تحسين تنافسية المؤسسة.

- إدخال أدوات حديثة لقيادة المؤسسة كالميزانيات، حساب التكاليف، جداول القيادة...الخ لقياس الأداء الفردي

و الجماعي.

- إنشاء واجهة بين المعلومة التسييرية و المعلومة المحاسبية للمساعدة على اتخاذ القرار.

- تقييم الأداء العام للمؤسسة و الأداء الفردي لكل من مكوناتها.

- إعداد نظام لتحضير الميزانيات التشغيلية لمتابعة و مراقبة الميزانيات، وهو مجموعة من المؤشرات

المستخدمة للتخطيط.

#### المحور الرابع:

- إعداد نظام تسيير الخزينة كأداة لتسيير تدفقات الخزينة ومعرفة وضعية الخزينة.

- تحسيس المسؤولين بأهمية وجود نظام لتسيير الخزينة.

- إعداد نظام معلومات خاص بالخزينة.

-إعداد لوحة قيادة خاصة بالخزينة.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما جاء في هذا الفصل فإن أهم الإشكاليات المطروحة عند دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي إشكالية التخطيط الاستراتيجي، فعلى عكس المؤسسات الكبيرة تعتمد هذه المؤسسات على تخطيط كمي طويل المدى، ما أدى إلى ظهور فجوة في أداءها تسمى بالفجوة الإستراتيجية.

غير أن تطبيق ممارسات الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يختلف عن تطبيقه في المؤسسات الكبيرة، وإنما الاختلاف يكمن في أسلوب التطبيق، فمحددات الأداء ومؤشراته استخداماتها بسيطة في هذا النوع من المؤسسات، لكن هذا لا ينفي أن غياب هذه الممارسات يؤدي إلى حدوث فجوة والتي يمكن قياسها من خلال المقارنة المرجعية داخليا بمقارنة المؤسسة مع أداءها المرغوب فيه أو خارجيا من خلال المقارنة مع المؤسسات المتواجدة في القطاع .

انطلاقا من كون التأهيل عملية مقارنة مرجعية، تبرز هذه الإستراتيجية لتتبنى مفهوم تحسين الأداء من خلال برنامجها الذي يتضمن تحسين الموارد و المهارات والمسمى بالاستثمارات المادية والاستثمارات غير المادية ما ينتج عنه تدارك الفجوة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

## الفصل الثالث:

إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة في الجزائر

كخيار للاندماج في الاقتصاد التنافسي

## تمهيد:

إن الجزائر بحاجة إلى إستراتيجية تنافسية لمواجهة متطلبات الاقتصاد العالمي، هذه الحاجة يمكن تفسيرها بالعديد من الحقائق كالمستوى غير المرضي لتنافسية الاقتصاد الجزائري في الدراسات و التصنيفات العالمية المقارنة، كذلك دخول الجزائر في شراكة مع الاتحاد الأوروبي وانفتاح الأسواق الجزائرية وتعرض مؤسساتها إلى المنافسة الأوروبية، بالإضافة إلى الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة. كل هذه العوامل أدت إلى تزايد الضغط التنافسي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي أصبحت تختبر تحديات جديدة وتحاول عولمة أنشطتها وأن تصبح تنافسية، فهذه المؤسسات تواجه ضغط تنافسي في الأسواق المحلية و الأسواق الدولية، فاختيارها عدم المشاركة في الأسواق العالمية ليس خيار وإنما عليها التوقع، الاستجابة و التكيف مع المحيط التنافسي العالمي.

و تساعد إستراتيجية التأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحول من موقع مميز في السوق المحلية إلى القدرة على البقاء في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية، و التحول من الحجم النسبي (اقتصاديات الحجم) إلى النطاق النسبي (اقتصاديات النطاق)، كما أنها أداة هامة في التحول الناجح من الاقتصاد المحمي إلى الاقتصاد التنافسي.

وسنتناول في هذا الفصل دراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومدى اندماجها في الاقتصاد التنافسي من خلال إستراتيجية التأهيل ، وهذا في أربعة مباحث كالتالي:

الإطار النظري للتنافسية.

التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

متطلبات اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي.

إستراتيجية التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاندماج في الاقتصاد التنافسي.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية

التنافسية هي مفهوم متعدد الأبعاد، و هي مصطلح غير مفهوم على الرغم من الاتفاق حول أهميتها كما يقول *Michael Porter* ، فمعظم الأفراد الذين يستخدمون مصطلح التنافسية يفعلون ذلك بدون التفكير ثانية حسب *krugman*. فالتنافسية في مفهومها الشامل تعني مشاركة المؤسسة في التنافس على الأسواق. ونجد التعريف المعياري للتنافسية حسب *OCDE* الذي يعرفها بأنها قدرة المؤسسات، الصناعات، المناطق، الدول و المناطق التي تتجاوز حدود الدول لإنشاء عامل دخل عالي نسبيا ومستويات تشغيل مرتفعة نسبيا على أساس مستدام، في حين تواجه بشكل دائم المنافسة الدولية.<sup>1</sup> وسنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مختلف المقاربات المتعلقة بالتنافسية، محدداتها و خصائصها، وقبل هذا سنقوم بتسليط الضوء على بعض المفاهيم الضرورية لفهم مصطلح التنافسية.

#### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالإطار العام للتنافسية

التنافسية مصطلح شامل يتضمن توجهات عديدة ويرتبط بمفاهيم متعددة تساهم في توضيح إطاره. **أولاً- المنافسة:** إن مصطلح المنافسة يتضمن مقاربتين الساكنة و الديناميكية، فالمقاربة الساكنة المرتبطة بالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية و التي تطورت منها النماذج الكلاسيكية للمنافسة التي تعتمد على تحليل عدد وحجم البائعين وعدد وحجم المشترين، وهذا ماينتج عنه أشكال متعددة للمنافسة و هياكل الأسواق. و أهم خصائص هذه المقاربة:

- المصلحة الشخصية أهم أسباب تحرك المتعاملين الاقتصاديين.
- تطور السلوكات الاقتصادية يفسر بالصدمات الخارجية وليس التغييرات في وظائف استخدامها.
- تركز على نظرية القيمة.<sup>2</sup>

و المنافسة هي الكلمة المفتاحية الثانية للتحليل الاستراتيجي الحالي، وحسب تحليل الاقتصاد الصناعي عندما تكون الصناعة قابلة للوصول إليها، مضطربة ومعقدة يمكن اعتبار الأطراف الفاعلة أي المؤسسات الموجودة هشة من ناحية الهياكل، السلوكات و الأداء الذي يتأثر بكل ما يحدث داخل الصناعة سواء القادم من داخلها أو خارجها. بينما جددت دراسات *Porter* تحليل هيكل الصناعة باعتماده هدف تحديد استراتيجيات المؤسسات، حيث اعتبر الهياكل كمجموعة من القوى التنافسية و يفضل العلاقات بين عناصر الهيكل وليس على أعدادها أو أحجامها النسبية. وبهذا فقد اعتمد *Porter* على مقاربة قطاعية لإشكالية المنافسة بين مؤسسات القطاع بدلا من التركيز على المؤسسة كنقطة أساسية للتحليل، فملاحظته الرئيسية تقوم على واقع أن المؤسسات الناجحة ليس فقط أداءها جيد على مستوى القطاع وإنما أيضا تعرف اختيار قطاعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Andrea Nemethne Gal: **Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework**, hej, Hungary, January 15, 2010, P 2.

<sup>2</sup> Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin : **dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Vuibert, 2éme Ed, Paris, 2006, P 45.

<sup>3</sup> Michael E.Porter: **competitive strategy-techniques for analyzing industries and competitors**, the free press, New York, 1998, P P 110-111.



أما المقاربة الديناميكية للمنافسة تعتمد على فرضية الوصول إلى المعلومات للمقاربة الساكنة للمنافسة، فالمعلومات الضرورية لا تعتمد فقط على الأسعار وإنما على طريقة الحصول على مختلف السلع، وشروط الحصول عليها واستخدامها، فالمنافسة تعرف كمسار ديناميكي سلوكي ناتج عن الإدراك الذاتي للأفراد لواقع موضوعي.<sup>1</sup>

**ثانيا- الضغط التنافسي:** من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات إلى البحث عن الشراكة الدولية هو زيادة الضغط التنافسي، حيث أن زيادة المنافسة الدولية يعود إلى وجود تنظيمات دولية مثل المنظمة العالمية للتجارة و المجموعة الأوروبية، ذلك أن المنافسة الدولية تؤثر على جميع المؤسسات مهما كان حجمها، إلا أن هناك بعض الخصائص المرتبطة بالحجم تؤثر على قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحديد بعض التغيرات و مدى الاستجابة لها. مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لديها قدرة أقل على التأثير في العلاقات الخارجية مع الزبائن، المستهلكين، الموردين و متعاملي الأسواق، و كنتيجة لهذا فإن قدرتها على البقاء و النمو مرتبطة بمرونة استجابتها لتغير البيئة الخارجية، كما أن قاعدة مواردها الداخلية محدودة خصوصا فيما يتعلق بالتنسيق، لذلك فالتعاون مع مؤسسات أخرى أو تنظيمات دولية مثل المجموعة الأوروبية يعد استجابة إستراتيجية محتملة ذلك أن قوى العولمة و التدويل تشكل ضغط على جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحسين وضعيتها التنافسية.<sup>2</sup>

**ثالثا- الميزة التنافسية:** لقد جاء Porter بمصطلح الميزة التنافسية و عرفها على أنها القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشأها لزبائنهم فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، ويرى أن هناك نوعين من الميزة التنافسية:

- الميزة التنافسية التي تنشأ عن طريق تقليل التكاليف، و يظهر هذه النوع من الميزة التنافسية عندما تكون المؤسسة قادرة على صنع منتجاتها أو تقديم خدماتها بحجم كبير وبتكلفة أقل من غيرها من المؤسسات.
- الميزة التنافسية التي تبنى على أساس التميز و تظهر هذه الميزة عندما يصبح لمنتجات وخدمات المؤسسة -والموجهة لجزء كبير من السوق- قيمة عند الزبائن أكبر من قيمة المنتجات والخدمات المنافسة، أما إذا اختارت المؤسسة أن توجه منتجاتها أو خدماتها إلى جزء ضيق من السوق ففي هذه الحالة تكون قد اختارت التركيز.<sup>3</sup>

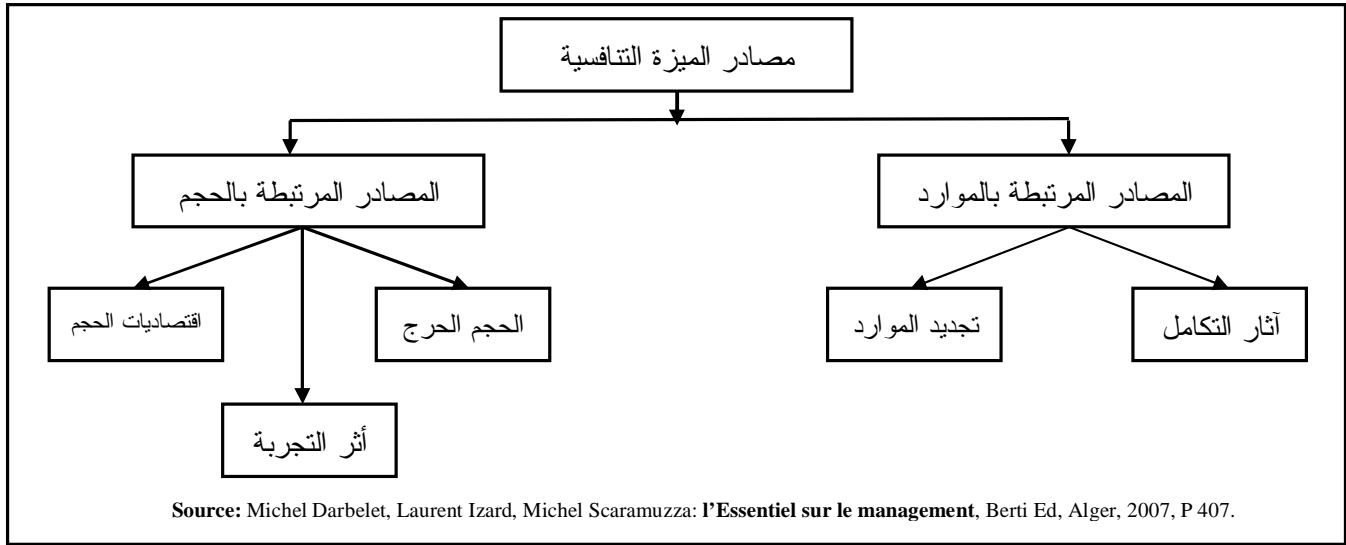
ويمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, Op-cit, P 46.

<sup>2</sup> **Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy**: strategies and policies, Enhancing the competitiveness of SMEs in transition economies and developing countries in the global economy and their partnership with SMEs of OECD countries, conference for ministers responsible for SMEs and industry ministers, workshop 4, OECD, bologna, Italy, 14/15 June 2000, P 8.

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 122-123.

الشكل (3-1): مصادر الميزة التنافسية



رابعاً - **الوضعية التنافسية:** إن تقييم الوضعية التنافسية يزيد من حظوظ المؤسسة في صياغة استراتيجيات تحسن من فرص المحيط، كما أن التعرف على الوضع التنافسي للمنافسين يسمح للمؤسسة بالتوقع الدقيق للنمو وإمكانية الربح على المدى القصير و المدى الطويل. بالرغم من أن المعايير المستخدمة في بناء نماذج المنافسين محددة بعوامل ظرفية، ولكن العوامل المولية هي غالباً المستخدمة:

- الحصة السوقية - توسع خط المنتجات - فعالية توزيع المبيعات - مزايا الملكية و الحسابات الرئيسية - التنافسية السعرية - فعالية الإعلان و الترويج - موقع و المدة الزمنية للمؤسسة - الطاقة الإنتاجية - الخبرة - تكاليف المواد الأولية - الوضعية المالية - جودة المنتج النسبية - مزايا/وضعية البحث و التطوير - مكانة الأفراد - صورة المؤسسة.

و عند اختيار المعايير المناسبة، يتم تحديد أوزان أهميتها بالنسبة لنجاح المؤسسة، ويتم تقييم المنافس من خلال ضرب معدل كل معيار في الوزن وبهذا نحصل نموذج عددي لكل منافس، وعلى الرغم من أن هذه الطريق يغلب عليها الجانب الذاتي ، ولكنها تمكن المؤسسة من معرفة وضعيتها بباقي المنافسين، وهذا مايساعد المسير على تحديد العوامل التي تجعل المنافسين غير قادرين على مواجهة استراتيجيات المؤسسة.<sup>1</sup>

**خامساً - النموذج الاستراتيجي *the strategic paradigm*:** يتعلق بمجموعة من المعتقدات و الافتراضات الأساسية المتشاركة و الضمنية واسعة الانتشار في المؤسسة و التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة، وهي تشكل الإطار المرجعي الأساسي الذي يعتمد عليه أصحاب المصالح من أجل هيكلة وتوجيه سلوكياتهم، ولهذا تكون التنافسية حسب النموذج الاستراتيجي للمؤسسة.<sup>2</sup>

**سادساً - التنافسية في البلدان النامية:** لم تهتم اقتصاديات البلدان النامية بقضايا التنافسية الدولية مقارنة بالاقتصاديات المتطورة، وقد شكلت سياسات التصحيح الهيكلي لصندوق النقد الدولي و البنك الدولي العمود

<sup>1</sup> John A. Pearce, Richard B. Robinson: **formulation, implementation and control of competitive strategy**, irwin, 5<sup>th</sup> edition, USA, 1994, P P 89-90.

<sup>2</sup> Olivier Meier : **dico du manager-concepts, théories et pratiques**, DUNOD, Paris, 2009, P 152.

الفقري لجدول سياسات النمو و التصدير في العديد من الدول. وركزت سياسات التصحيح الهيكلي انتباهها على إزالة التشوهات التي سببتها الإجراءات الحكومية الماضية في عمل آلية السوق، وهكذا أهملت في هذه الأثناء سياسات التنافسية في برامج التصحيح. ولكن مع التحرير المتزايد و المستمر للاقتصاد و التكامل مع الأسواق العالمية و الأنظمة التجارية و المالية الدولية، اتسع الاهتمام بالتنافسية في البلدان النامية، و بينما تحاول البلدان الغنية الاستمرار في التقدم فإن البلدان الأفقر تحاول أن تلحق بها و تتفادى خطر أن يبقى إنتاجها محصورا في المنتجات و السلع المنخفضة الأجر. و مع أن محددات التنافسية ليست كلها قابلة للتطبيق على البلدان النامية، إلا أن تحليل التنافسية هو شيء أساسي لأنه يساعد على تنظيم و تمييز أثر الخصائص الاستثنائية للبلدان النامية التي تعمل على إبطاء تنميتها، و يمكن أن يساعد هذا التحليل في عملية تحديد بعض نقاط قوة الدفع الرئيسية لهذه البلدان، لاسيما و أن مؤسسات البلدان النامية عليها أن تتنافس مع مؤسسات البلدان المتطورة، لذلك من المهم إدراك كل مصادر المزايا المحتملة للبلدان الأخرى، متطورة كانت أو نامية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التنافسية النظامية

نستخدم مصطلح النظامية لمفهوم التنافسية لعدة عوامل:

- المؤسسة لا تكون تنافسية لوحدها بدون محيط داعم من الموردين و الخدمات الموجهة للإنتاج بالإضافة إلى الضغط التنافسي للمنافسة المحلية.
- المحيط الذي يحافظ على استدامة التنافسية يكون في النظام الوطني للمعايير، القواعد و المؤسسات التي تحدد الحوافز المحددة لسلوك المؤسسات.
- للدولة دور مهم في التنمية الصناعية و إعادة الهيكلة.<sup>2</sup>

### أولاً- التنافسية على مستوى البلد- التنافسية الكلية أو التنافسية الوطنية *Macro level*:

- 1- التنافسية حسب المنتدى الاقتصادي العالمي *WEF* هي مجموعة المؤسسات، السياسات و العوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية لبلد ما. فحسب هذا التعريف فمفهوم التنافسية هو مرادف لمفهوم الإنتاجية، حيث يرى *Porter* أن المفهوم الوحيد للتنافسية على المستوى الوطني هو الإنتاجية.<sup>3</sup>
- 2- التنافسية حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية *OCDE* هي المستوى الذي يتوفر لدولة تنشيط تحت شروط سوق حرة وعادلة لإنتاج سلع و خدمات تستجيب للمعايير الدولية للسوق وتتنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض: التنافسية و التنمية، المؤسسة الافتراضية للأكتاد، قسم اقتصاد الأعمال- الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 32.

<sup>2</sup> Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand, Jörg Meyer-Stamer: **Building Systemic Competitiveness-Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand**, German development institute, Berlin, 1998, P 3.

<sup>3</sup> Robert D. Atkinson: **competitiveness, innovation and productivity- clearing up the confusion**, the information technology and innovation foundation, USA, August 2013, P 2.

<sup>4</sup> Neslihan Arslan, Huseyin Tatlidil : **defining and measuring competitiveness- a comparative analysis of Turkey with 11 potential rivals**, international journal of basic and applied sciences, vol 12, N° 2, Pakistan, April 2012, P 33.

3- التنافسية حسب معهد التنافسية الدولية تتعلق بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى في مجالات الأنشطة التصديرية و منافسة الواردات و الاستثمار الأجنبي المباشر.<sup>1</sup>

إن تحليل التنافسية على مستوى البلد يتضمن العنصر الدولي، بمعنى كل السلع و الخدمات معرضة للتجارة الدولية، المنافسة، السلع والخدمات المنتجة من طرف بلدان بتكاليف مختلفة و/أو خصائص أكثر تطور. وفي نفس الوقت فتنافسية البلد تعني ارتفاع العائدات على الموارد وزيادة الدخل الحقيقي للأفراد، وهذا مايسلط الضوء على تحدي مواجهة متطلبات الأسواق العالمية، حيث التكلفة في أغلب الأحيان عامل أساسي، بمعنى آخر فالتحدي يكمن في قدرة الدول ذات الدخل العالية على المنافسة في الأسواق الدولية مع الدول ذات الدخل المنخفضة، فالمهم هو تحقيق تكلفة منخفضة و دخل عالي في الإنتاجية. و الأهم أن تنافسية البلد محددة بتنافسية مؤسساته.

#### ثانيا - التنافسية على مستوى القطاع-التنافسية القطاعية *Meso level*:

1- التنافسية حسب القطاع تعني قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في بلد ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز البلد في هذه الصناعة لذلك يجب تحديد القطاع بدقة.<sup>2</sup>

2- التنافسية على مستوى القطاع هي قدرة القطاع على زيادة و الحفاظ على استقرار الحصص السوقية للمؤسسات في النشاط، مع الحفاظ على استقرار أو زيادة مستويات المعيشة للمشاركين.

3- التنافسية على مستوى القطاع كمجموع للتنافسية الجزئية، حيث يرى *porter* أن التنافسية على هذا المستوى موافقة للإنتاجية على اعتبار أنها مكونة من إنتاجية المؤسسات المشكلة للقطاع، وهي تقوم على متغيرين مترابطين: قيمة السلع و الخدمات ومزاياها التنافسية.<sup>3</sup>

ونقوم فكرة التنافسية القطاعية على ترابط المؤسسات المكونة للقطاع في شكل تجمعات أنشطة أو مايعرف بالعناقيد الصناعية، حيث أن التنافسية محددة بتواجد الآليات التي تنظم هذه العناقيد وديناميكيته. وتعتبر التنافسية القطاعية كمجموع للتنافسية الجزئية واشتقاق للتنافسية الكلية.

#### ثالثا - التنافسية على مستوى المؤسسة-التنافسية الجزئية *Micro level*:

1- التنافسية هي امتلاك المؤسسة القدرة على إنشاء و الحفاظ على الزبائن بإيجاد حلول تسمح لها بزيادة كفاءتها وفعاليتها في ظل سياق تنافسي، وحسب هذه المقاربة يمكن تعريف تنافسية المؤسسة باستخدام مايعرف بالمرجع السحري: الإنتاجية، الجودة، المرونة و الابتكار، و بالتالي فهي قدرة المؤسسة على تخفيض

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد الوطني للتخطيط، العدد 24، الكويت، 2003، ص7.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 14.

<sup>3</sup> Dula Borozan: regional competitiveness: some conceptual issues and policy implications, P P 56-58. <http://www.efos.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchIV/IMR4a03.pdf> (19/12/2016-02:07)

تكاليف التشغيل، التنظيم، الإنتاج، التسويق، تهمين تنظيم العمل وكفاءات المؤسسة و التكيف السريع مع تغيرات السوق و اليقظة بتجديد نظام مواردها حسب توقعات و تطورات المحيط.<sup>1</sup>

2- التنافسية هي قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج و/أو تسويق منتجات أحسن مما يقدمه المنافسون مع الأخذ بعين الاعتبار السعر و الصفات غير السعرية، فالعمليات التنافسية هي تلك العمليات التي تساعد في تحديد أهمية العمليات الأساسية و أداءها الحالي مثل: عمليات التسيير الاستراتيجي، عمليات الموارد البشرية، تسيير العمليات، عمليات تسيير التكنولوجيا، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة بفعالية. ومصادر التنافسية هي الأصول و العمليات داخل المؤسسة التي توفر الميزة التنافسية، هذه المصادر قد تكون ملموسة أو غير ملموسة.<sup>2</sup>

3- التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع و خدمات مناسبة بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، بمعنى الاستجابة لحاجات المستهلكين بأكثر كفاءة وفعالية من باقي المنافسين.<sup>3</sup>

إن التنافسية على مستوى المؤسسة تركز على سلوكيات المؤسسة وأدائها، وهي تقترح أفضل توليفة جودة/سعر لمنتجاتها، مما يسمح لها بتموضع أحسن على مستوى الأسواق المرجعية، وهو استنتاج مبني على فكرة حساسية سعر الطلب. فالتنافسية دائما مرتبطة بأثر السعر لكن الوضعية التنافسية لا يمكن ربطها بمتغير واحد. فالتنافسية على مستوى المؤسسة مرتبطة بأداء السوق مع إنتاجية عالية وتكاليف منخفضة لتصبح عوامل نجاح. ويوجد اتفاق على جانبين مهمين في التنافسية على مستوى المؤسسة:

- تنافسية المؤسسات لا يمكن فصلها على تنافسية المنتجات و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة و التي تتأثر بالعوامل السعرية والعوامل غير السعرية.

- التنافسية هي تجمع لعدد من العوامل لا يتم اختبارها في لحظة معينة وإنما يجب تقييمها بشكل ديناميكي مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات التغيرات.

كما أن تنافسية المنتجات يعبر عنها من خلال:

- سعر المنتج أقل من سعر المنافسين.

- الجودة، القيمة التقنية للمنتجات أحسن من منتجات المنافسين.

- الخدمات الملحقة (وقت التسليم، التعبئة و التغليف، قطع الغيار...الخ) هي أكثر ملاءمة للزبائن من الخدمات المقدمة من طرف المنافسين.

وهذه المعايير يجب استكمالها بإضافات أخرى:

- السعر الأقل يكون السعر التنافسي، إذا حقق عوائد على حساب التكاليف حتى يشمل الربح.

<sup>1</sup> Olivier Meier, Op-cit, P 32.

<sup>2</sup> Ajitabh Ambastha, K Momaya: **competitiveness of firms-review of theory, frameworks and models**, Singapore management review, volume 26, No 1, P P 46-47.

<sup>3</sup> Henricsson and others: **rethinking competitiveness for the construction industry**, school of construction management and engineering, university of Reading, UK, P 338.

- الجودة العالية يجب أن تجسد خصائص بأسعار معقولة، فضلا على القيمة الحالية بالنسبة للزبائن.
- تسويق المنتجات والخدمات بالإضافة إلى الخدمات الملحقة يتأثر إلى حد كبير بمستوى الأنشطة التسويقية (بحوث التسويق، الإعلان، الاتصال، شبكة التوزيع... الخ).<sup>1</sup>

#### رابعا - العلاقة بين المستويات الثلاثة للتنافسية:

إن التنافسية على مستوى المؤسسة تشكل أهم مستوى للتحليل، فالدول تتنافس فقط إذا كانت مؤسساتها قادرة على المنافسة، حيث يقول Porter أن المؤسسات وليست الدول التي تتنافس في الأسواق العالمية. إن الفرق بين تنافسية المؤسسة وتنافسية البلد هو أن المؤسسة تخرج من السوق إذا كانت غير تنافسية على المدى الطويل بينما يبقى مهما كان غير تنافسي أو مهما كانت إدارته سيئة، وعندما تنقص تنافسية البلد ينعكس ذلك في الظروف الاجتماعية المتدهورة. وحسب Porter فإن التنافسية تعتمد على زيادة إنتاجية مؤسسات البلد (الزيادة المستمرة في القيمة المضافة)، ولتحقيق هذه الزيادة المستمرة في القيمة المضافة على المؤسسات تغيير طرقها للمنافسة من المزايا النسبية كالاتماد على انخفاض تكلفة اليد العاملة إلى المزايا التنافسية كالقدرة على المنافسة في التكلفة، الجودة، التسليم و المرونة، كما أن تنافسية المؤسسات تعتمد على محيط المؤسسة وتعقد عمليات المؤسسة بما في ذلك التعاون بين المؤسسات.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: التنافسية (الديناميكية/الساكنة) و (القبلية/البعدية)

تختلف مقاربات التنافسية من منطلق تحليلها وأسلوب دراستها وهذا ماسنتاوله في هذا المطلب.

#### أولا- مفهوم التنافسية حسب هذه المقاربة:

يتم تحليل التنافسية البعدية و القبلية من منظورين، التنافسية الساكنة التي تتعلق بالوضع التنافسية في نقطة معينة من الزمن، وهي تركز على الموارد و الأصول. والتنافسية الديناميكية التي تتعلق بالقدرة على بقاء التنافسية على المدى الطويل من خلال العمليات و تثمين مصادر المزايا التنافسية، وهي تركز على عمليات التسيير التي تحول وتستخدم الأصول لتحقيق الأداء.

التنافسية الساكنة و التنافسية البعدية تفضل في الدراسات حول الإستراتيجية المستمدة من الاقتصاد الصناعي، بينما التنافسية الديناميكية والقبلية تطبق في الدراسات النظرية و المفاهيمية التي تميل إلى تحليل المنظمات و عملية اتخاذ القرار.

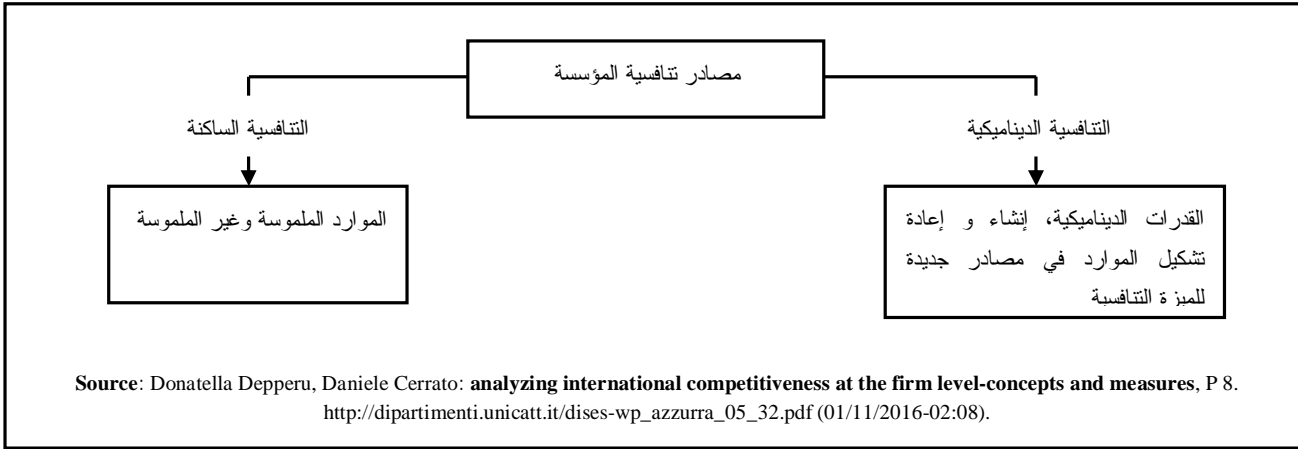
فالتنافسية مفهوم نسبي عندما يتعلق بالمعايير والمتغيرات المستخدمة لقياس تصور لا يمكن تطبيقه بغض النظر عن الوقت المحدد وشروط المكان، و يمكن أن تعتبر التنافسية كمتغير تابع أو مستقل، حيث تعتبر المقاربة الأولى للتنافسية كمسبب لأداء المؤسسة وهي متعلقة بالنتائج أي الوضعيات التنافسية المتحصل

<sup>1</sup> Andrea Nemethne Gal: **Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework**, hej, Hungary, January 15, 2010, P 2.

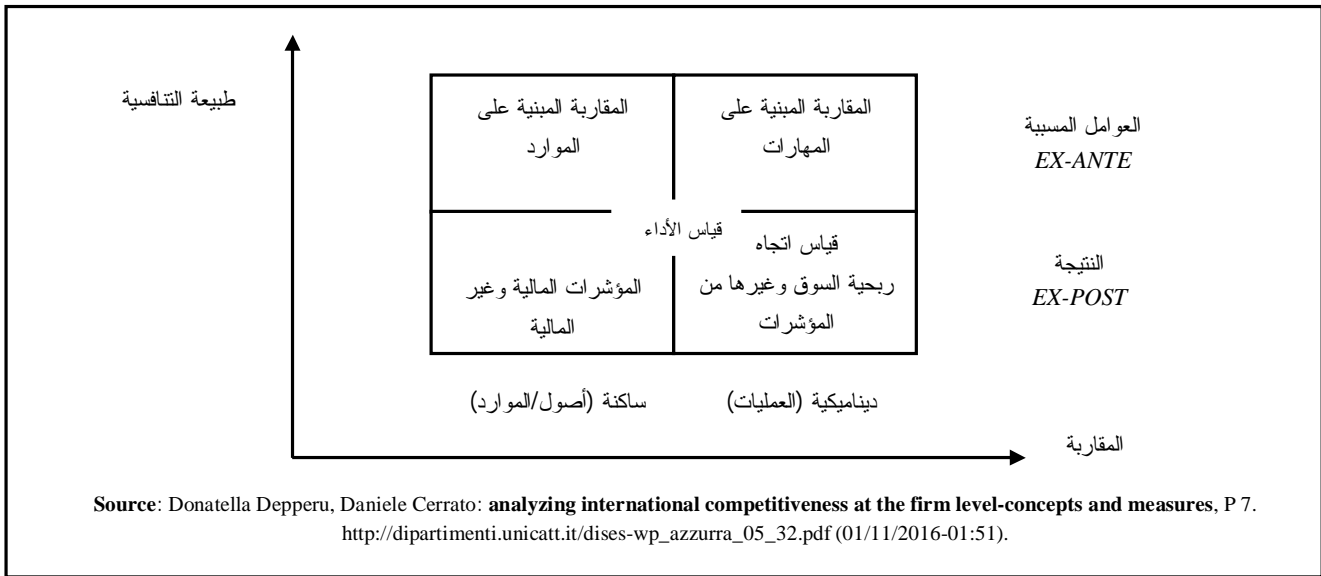
<sup>2</sup> **Improving the competitiveness of SMEs through enhancing productive capacity**: United Nations conference on trade and development, UNCTAD, Newyork, February 2005, P 12.

عليها و الأداء المحقق. في حين المقاربة الثانية تعتبر التنافسية كنتيجة للميزة التنافسية للمؤسسة، وهي تعتمد على الموارد الداخلية للتنافسية.<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكلين التاليين:

الشكل (2-3): التنافسية الديناميكية و الساكنة



الشكل (3-3): تحليل التنافسية



### ثانيا- عوامل التنافسية حسب هذه المقاربة:

يمكن اختبار تنافسية المؤسسات من العوامل المؤثرة عليها (مقاربة *ex-ante* أو المقاربة القبليّة) من جهة، ومن جانب النتائج (مقاربة *ex-post* أو المقاربة البعدية) من جهة أخرى. فالنتائج مرتبطة بالمؤسسة وهي أيضا متواجدة على المستوى الجزئي، بينما العوامل المؤثرة تأتي من المحيط الكلي للمؤسسة (الاقتصاد الوطني أو مستوى الاندماج)، بالإضافة إلى المحيط الخارجي (خارج المؤسسة) أو المحيط الداخلي (داخل المؤسسة). وسيتم تحليل التنافسية انطلاقا من هذا المنظور حسب الجدول التالي:

<sup>1</sup> Marc Ingham: **compétitivité et management stratégique**, De Boeck, Bruxelles, 1995, P 3.

الجدول (3-1): أنواع عوامل تنافسية المؤسسة

المستوى الجزئي		المستوى الكلي	
مقاربة <i>ex-post</i>	مقاربة <i>ex-ante</i>		مقاربة <i>ex-ante</i>
العوامل الداخلية	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية	العوامل الخارجية

Source: Andrea Nemethne Gal: **Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework**, hej, Hungary, January 15, 2010, P 3.

انطلاقا من الجدول يمكن تفسير عوامل تنافسية المؤسسة كمايلي:

**1- عوامل المستوى الكلي - مقارنة *ex-ante*:**

جزء من العوامل التي تؤثر على تنافسية المؤسسة تأتي من المحيط الكلي ، وهي عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها من طرف المؤسسة، وسلوكها الوحيد هو التكيف معها، وهي العوامل الديمغرافية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، البيئية، التكنولوجية و السياسية أو ما يعرف بتحليل *PESTEL*. ويضم هذا التحليل بعض العوامل التي تتأثر بأنشطة المؤسسة وهو ما يسمى بالتفاعل بين المؤسسة و المحيط كالناتج المحلي الخام، الناتج الوطني الخام، التشغيل، معدل الاستثمار...الخ. وبالتالي فالمحيط الكلي يؤثر على تنافسية المؤسسات، كما أن للمحيط الجزئي انعكاسات كثيرة على المحيط الكلي وهذا ما يؤثر على التنافسية الكلية أو التنافسية الوطنية.<sup>1</sup>

**2- عوامل المستوى الجزئي - مقارنة *ex-ante* و *ex-post*:**

**1-2 المقاربة القبلية *ex-ante* -العوامل الخارجية:**

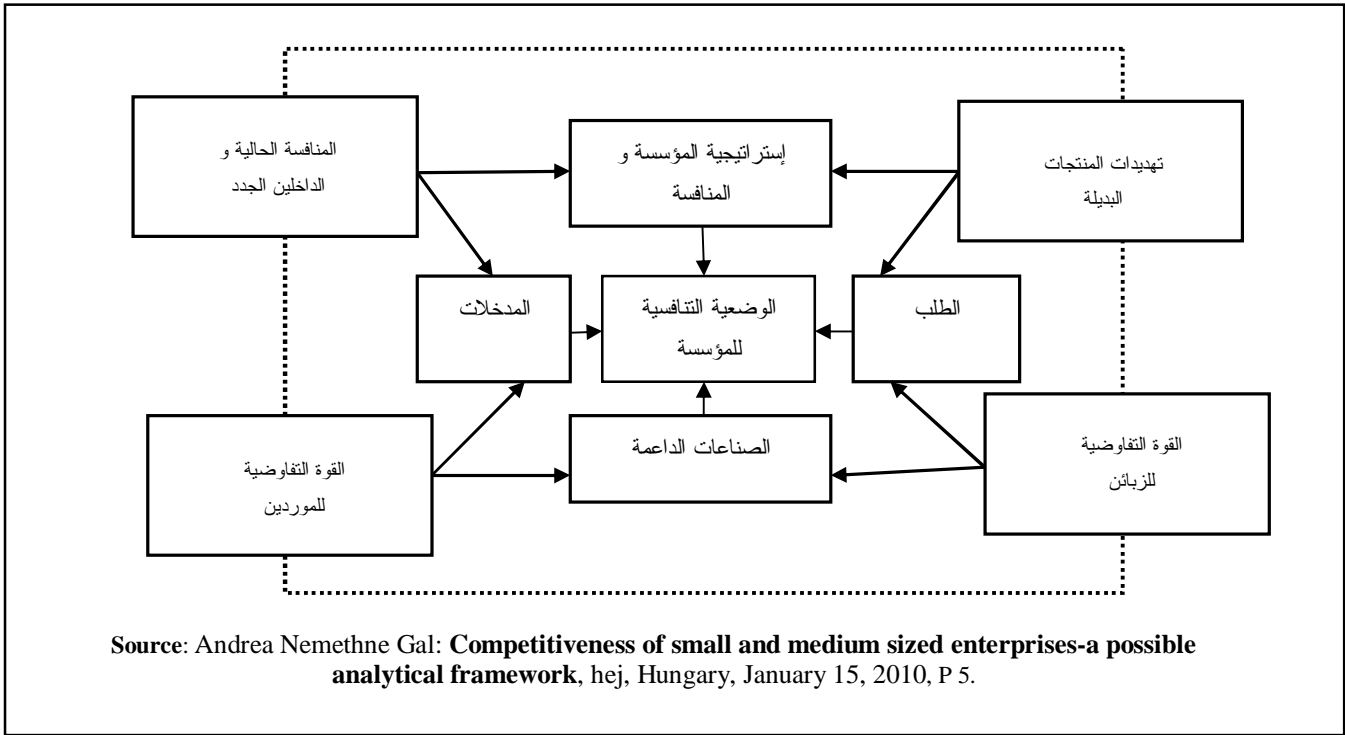
عوامل أخرى خارجية تؤثر على تنافسية المؤسسة تأتي من المحيط الجزئي للمؤسسة، و النموذج الأكثر قبولا و المنهجية الأكثر استخداما هو نموذج الماسة لـ *Porter*، حيث يتضمن هذا النموذج المصادر المحتملة للميزة التنافسية للمؤسسات، الصناعات و العناقيد الصناعية، كما يستخدم كذلك نموذج القوى الخمس الذي يحدد شكل المنافسة في الصناعات، إن المقارنة بين نموذج الماسة و نموذج القوى الخمس يمكن ملاحظة وجود روابط و علاقات بينهما، فالوضعية التنافسية للمؤسسة تتحدد من حدة المنافسة الموجودة في الصناعة، بالإضافة إلى المصادر الداخلية و الخارجية للميزة التنافسية، كما أن تطوير العوامل التنافسية يؤثر على الميزة التنافسية والتي يمكن استغلالها من قبل هذه العوامل، انطلاقا من هنا ظهرت فكرة دمج النموذجين بحيث تحيط العوامل التنافسية بنموذج الماسة، مع إدخال بعض التعديلات حيث اعتبرت المنافسين الحاليين و الداخلين الجدد في نفس المجموعة على اعتبار إن لديهم نفس التأثير مع وجود بعض الاختلافات.<sup>2</sup> ويمكن توضيح النموذج المدمج من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> John.A.Pearce, Richard.B.Robinson, Op-cit, P 62.

<sup>2</sup> Michael E.Porter : **l'avantage concurrentiel des nations**, interEditions, Paris, 1993, P P 37-80.



الشكل (3-4): التكامل بين نموذج الماسة و القوى الخمس



الشكل المدمج يوضح العلاقات التالية:<sup>1</sup>

قوة و سلوك المنافسين الحاليين و الداخلين الجدد وتغيراتهم:

- لديها تأثير على حدة المنافسة.

- في نفس الوقت، لديها تأثير على تطور المدخلات، حيث أن المنافسة غالباً ما تكون في أسواق المدخلات، وبالتالي فهي لا تتنافس على الزبائن فقط وإنما على اكتساب الموارد أيضاً.

الطبيعة القوية والضعيفة للوضعية التفاوضية للموردين:

- لديها تأثير على اكتساب المدخلات.

- الاستفادة من المزايا التنافسية المحتملة الكامنة في العلاقات مع الصناعات الداعمة تحديداً للموردين.

قوة الوضعية التفاوضية للزبائن:

- تلعب دوراً في تشكيل جانب الطلب.

- لديها تأثير على الصناعات الداعمة و المتصلة، كما يؤثر على أنشطتها عن طريق الطلب المشتق.

تهديدات المنتجات البديلة:

- بالإضافة إلى التأثير على حدة المنافسة، يمكن أن يكون لها تأثير على طبيعتها، من خلال جعل المنافسين يتعاونون من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.

- يمكن أن تغير هيكل الطلب، باقتراح بدائل جديدة للزبائن لتلبية احتياجاتهم.

<sup>1</sup> Andrea Nemethne Gal, Ibid, P 6.

## 2-2 المقاربة القبلية *ex-ante* - العوامل الداخلية:

تنافسية المؤسسات لا تتأثر فقط بالعوامل الخارجية وإنما أيضا بالعوامل الداخلية و التي تختلف حسب حجم المؤسسة، فهي تختلف بين المؤسسة الكبيرة إلى المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-3): أهم معايير العوامل الداخلية للتنافسية في المؤسسات

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	المؤسسات الكبيرة	المدى
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحساسية اتجاه محفزات المحيط (إشارات ضعيفة) و القدرة على الاستجابة المباشرة</li> <li>- تطوير المهارات المهنية في المجالات التي توفر الميزة التنافسية في المدى الطويل</li> <li>- الحفاظ على المرونة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية</li> <li>- أصول المؤسسات أكثر من الحد الأدنى من الموارد التنافسية العالمية</li> <li>- الاستقرار المالي و الحصة السوقية الدولية النسبية</li> <li>- مخاطر أقل من التنافسية العالمية القصوى</li> <li>- الاحتمالات من الفرص الناشئة من استخدام فوائد المنافسة المحلية</li> </ul>	الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكيف التام مع حاجات المستهلك</li> <li>- أسعار معقولة للمستهلكين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مطابقة الفرق بين المخاطر المرجحة للعائد و المصاريف</li> <li>- استخدام الفرص المحلية لنمو النتائج</li> </ul>	العملي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من فوائد العمل الجماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير المعدل الأمثل للعمل الفردي و الجماعي</li> </ul>	الاثنين معا

Source : Andrea Nemethne Gal: **Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework**, hej, Hungary, January 15, 2010, P 7.

وبناء على نظرية الموارد المبنية على الموارد الملموسة و غير الملموسة والتي سنتطرق إليها لاحقا بالتفصيل، فإن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في الحصول أو تطوير موارد غير قابلة للتقليد وهذا يعتمد على قدرة المؤسسة على التوقع و التكيف مع متغيرات المحيط، ونظرية القيمة المزدوجة المبنية على إنشاء قيمة للزبون وقيمة للمساهم في تشغيل الأعمال التجارية، وتقييم أيهما يلعب دورا رئيسيا في قياس الأداء في المؤسسة. و بناء على هاتين النظرتين يمكن قياس التنافسية بالأداء من خلال المعادلة التالية:

$$C = (M+V) T$$

$C$  : التنافسية *Competitiveness*  $T$  : الأداء *Performance*

$V$  : القدرة على التغيير *Ability to change* -  $M$  : التشغيل *Functionality*

قياس التنافسية هي نسبة المشاركة في الحصة في القدرة على التغيير و التشغيل، المعترف من قبل السوق، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (3-3): مكونات معادلة التنافسية

مجموعة المؤشرات	المتغيرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكلفة/السعر: فعالية التكلفة، الإنتاجية، أسعار تنافسية.</li> <li>- الجودة: جودة المنتج ومعايير التصنيع، جودة المواد الأولية.</li> <li>- الوقت: زمن التسليم، دقة التسليم.</li> <li>- المرونة: المرونة في الاستجابة لطلبات الزبون، مرونة النظام الإنتاجي، مرونة اللوجستيك.</li> <li>- الخدمات: تشكيلة المنتجات، جودة خدمة الزبون، تنظيم قنوات التوزيع، أخلاقيات الأعمال.</li> </ul>	التشغيل M
<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقات السوق: العلاقات الفورية مع الزبائن، القدرة على توقع تغيرات السوق، الطرق الابتكارية لترويج المبيعات.</li> <li>- الاستعداد البشري: تدريب فريق العمل، تسيير الجودة.</li> <li>- القدرة التنظيمية للاستجابة: حداثة القرار، الطرق التشغيلية، مستوى التكنولوجيا، مستويات الإنفاق على البحث و التطوير.</li> </ul>	القدرة على التغيير V
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم الملكية: الربح، متوسط قيمة التداول في الصناعة.</li> <li>- قيم الزبون: متوسط الحصة السوقية في الصناعة.</li> </ul>	الأداء T

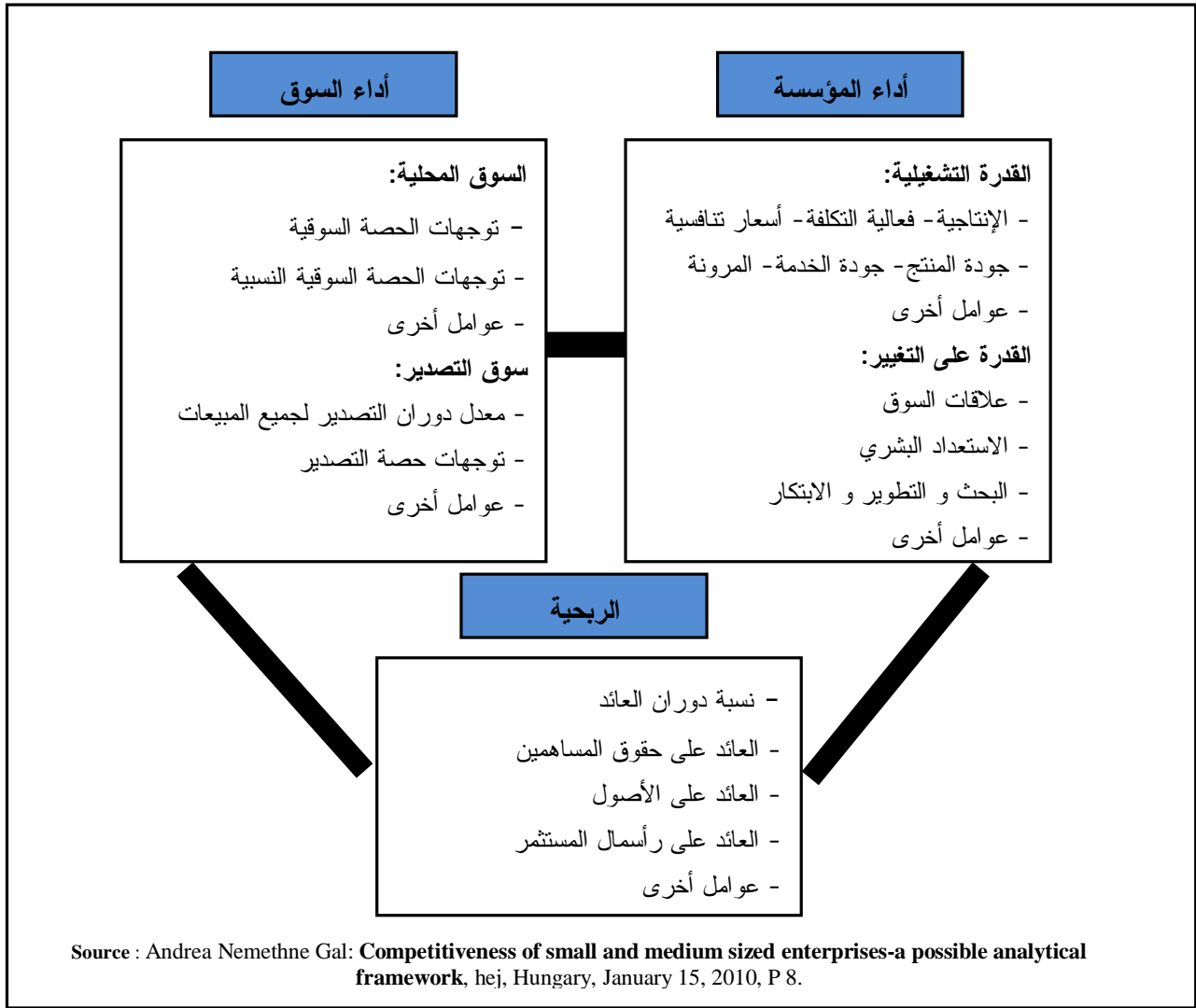
Source : Andrea Nemethne Gal: **Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework**, hej, Hungary, January 15, 2010, P 8.

3-2 المقاربة البعدية *ex-post* - العوامل الداخلية:

تركز المقاربة القبلية للتنافسية على الفرص و المهارات والتي تتضمن تحليل الكثير من الصفات، العوامل الناعمة *soft factors* التي تصعب في بعض الأحيان قياسها كمياً. على العكس، فإن تطبيق المقاربة البعدية للتنافسية تركز على النتائج و تستخدم العوامل الكمية. كما بينت العديد من الدراسات بأن تحسين أداء المؤسسة مرتبط مع أداء السوق و الربحية العالية، فالأداء التشغيلي، أداء السوق و الأداء المالي مرتبطة ببعضها وتعتمد على بعضها البعض وهي مرتبطة بالقدرة التشغيلية والقدرة على التغيير، وهذا ما يؤثر على التنافسية القبلية للمؤسسة *Ex-ante*، هذه العوامل تؤثر على أداء السوق و الربحية وهي تفسر التنافسية البعدية للمؤسسة *Ex-post*، ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل الموالي أين نستخدم مؤشرات التنافسية لتفسير الأداء.<sup>1</sup>

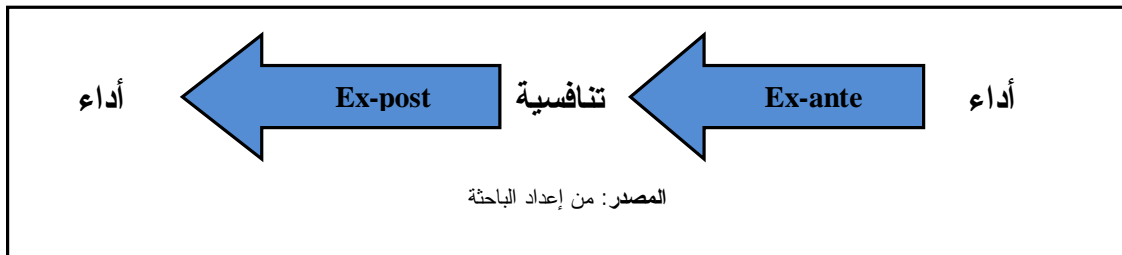
<sup>1</sup> Andrea Nemethne Gal, Ibid, P 8.

الشكل (3-5): مجالات تقييم أداء المؤسسة و العلاقة بينها



انطلاقاً من الشكل يمكن القول إن تحسين التنافسية البعدية أي من جانب النتائج يكون بتطوير مؤشرات تميز أداء السوق و الربحية، فأداء المؤسسة لديه أثر على أداء السوق من خلال الربحية أو يؤثر على الربحية مباشرة. انطلاقاً مما سبق يمكن التوصل إلى أن العوامل التي تستخدم كمدخلات للتنافسية *Ex-ante* يمكن أن تستخدم كنتائج *Ex-post*. ومنه يمكن التعبير عن العلاقة تنافسية- أداء كمايلي:

الشكل (3-6): العلاقة تنافسية-أداء



### المطلب الرابع: مربع التنافسية وخصائصها

التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة بفضل إمكانياتها من الموارد دون التعرض إلى العجز، كما أن تشخيص التنافسية يؤدي إلى تحديد نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف لتعويضها، وبالتالي فالتنافسية تعتمد على أربعة أهداف<sup>1</sup> وتتميز بمجموعة من الخصائص.

#### أولا- مربع التنافسية:

تعتمد التنافسية على مجموعة من الأهداف المرتبطة بما يعرف بمربع التنافسية والتي سنتناولها كمايلي:

**1- متطلبات الإنتاجية:** الإنتاجية هي الفرق بين النتائج المتحصل عليها (الإنتاج) و الكمية من العوامل التي يجب استخدامها. ومتطلبات الإنتاجية تعتمد على التسيير الأمثل و المهيكل لعوامل الإنتاج في المؤسسة ( العمال، التجهيزات، التكنولوجيا، البنية التحتية، تنظيم العمل ... ) من أجل تخفيض تكاليف العائد وبالتالي تخفيض الأسعار. إن زيادة الإنتاجية تسمح بزيادة التنافسية السعرية للمؤسسة. أخذا بعين الاعتبار هذه الخصائص، فمتطلبات التنافسية من الصعب قياسها عندما يتعلق الأمر بتطوير الخدمات (التكوين، الاستشارة التأمين... الخ)، ولهذا يجب التفريق بين الإنتاجية و المردودية، فالإنتاجية متعلقة أساسا بمستوى العرض بينما المردودية تتعلق بالفرق بين العائد والرأسمال المستخدم.<sup>2</sup> إن العولمة والمنافسة المتزايدة دفعت المؤسسة إلى التصنيع السريع للمنتجات وتغييرها السريع استجابة لتطور الابتكارات التكنولوجية وتقليل مدة حياة المنتجات، ومن خلال التواجد في جميع أنحاء العالم، فاللوجستيك، التصنيع و التوزيع على مستوى المؤسسة يتم تصميمها على أساس المستوى الدولي.<sup>3</sup>

**2- متطلبات الجودة:** متطلبات الجودة تعود على المؤسسة بالبحث على مستوى عالي من الاحتراف و الدقة في عملية إنتاجها و في منتجاتها (جودة عالية لا يمكن تقليدها، رضا الزبائن) و يقظة بأن يكون نفس مستوى الجودة في جميع المنتجات المقترحة وهو ما يعرف بانتظام الجودة، وأن يعرف هذا المستوى هامش من التقدم و التطور على مر الوقت بفضل التكنولوجيا و هو ما يطلق عليه بالتحسين المستمر. لذلك فالبحث عن الجودة يتعلق بالرغبة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن باستهداف «0 خطأ» على المستوى الإحصائي. إن متطلبات الجودة غالبا ما تكون مرتبطة بمفهوم الجودة الشاملة التي تعتمد على موثوقية عملية التصميم و التصنيع (أفضل تعريف للاحتياجات، انتظام التسليم، أمن المخازن)، إزالة الانتظارات (تخفيض زمن الدورة)، تخفيض الأخطاء من خلال تبسيط التنظيم الإداري. كما تركز متطلبات الجودة أيضا على السلوك الأخلاقي و المسؤول لإرضاء حاجات الزبائن، وأيضا توقعات أصحاب المصلحة، وبالتالي فمتطلبات الجودة

<sup>1</sup> Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza: **l'essentiel sur le management**, Berti Ed, 5<sup>ème</sup> Ed, Alger, 2007, P 396.

<sup>2</sup> Olivier Meier: **diagnostic stratégique- évaluer la compétitivité de l'entreprise**, DUNOD, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2015, P P 6-7.

<sup>3</sup> Bruno Bonnefous, Pierre Lecocq, Yves le Goavec: **Management**, hachette, Paris, 2011, P 68.

يمكن التعبير عنها بتحسين شروط العمل (التسيير بالمشاركة) أو إقامة تعاون مع بعض الموردين من أجل تطوير حلول مشتركة.<sup>1</sup>

**3- متطلبات المرونة:** تهدف إلى تطوير الإجراءات التي تساعد المؤسسة و تنظيمها على التكيف السريع مع الطلب، وبصفة عامة مع متغيرات المحيط (تغيرات الطلب، الداخلين الجدد، مبادرة المنافسين، تنظيمات جديدة... الخ). في مجال الإنتاج، متطلبات المرونة يعبر عنها بقدرة المؤسسة على الانتقال من نوع إنتاج إلى آخر دون خسارة الوقت وبفضل طرق خاصة تسهل التغير السريع للأدوات من طرف المتعامل نفسه، وضع لجان *ad hoc* (ورشات مرنة). كما يمكن تغطية جوانب أخرى مثل إنشاء تنظيمات شاملة (لتحسين تدفق المعلومات والتعاون بين الخدمات)، تشكيل فرق مستقلة أو تطوير مهارات داخلية (متعددة الاستخدامات/متعددة المهارات/متعددة القيم) أو خارجية (أخرجة الأنشطة/المقاولة من الباطن المؤقتة).

**4- متطلبات الابتكار:** تتعلق بالرغبة في إدخال تحسينات اقتصادية، تجارية وتكنولوجية من أجل اكتساب أو تعزيز المزايا التنافسية. يوجد عدة أنواع من الابتكار: ابتكار المنتج (الخدمة)، ابتكار العمليات و الابتكار المتعلق بتنظيم العمل، حيث تقدم هذه الأنواع الثلاثة من الابتكار علاقات متعلقة بدديناميكية تطور المؤسسة. ويمكن وصف العمليات كمايلي: ابتكار المنتج أو الخدمة بأنها مخرجات لطلب السوق التي تجذب المنتج «ابتكار السحب» أو تطور التكنولوجيا التي تدفع إلى الابتكار «تكنولوجيا الدفع». إن ابتكار العمليات يشجع على استبدال رأسمال بالعمل، حيث يؤدي هذا الابتكار إلى تكثيف العمل. إن هذا النوع من الابتكار يشجع على اعتماد طرق جديدة للتنظيم، التصنيع أو التوزيع، كما يحقق مكاسب إنتاجية تؤدي إلى انخفاض التكاليف وبالتالي الأسعار وأيضا توسيع الطلب الذي يعزز أثر الابتكار على المنتج. ويمكن للابتكار أن يكون ذو طبيعة تدريجية (تغيير طفيف/تحسين مستمر)، طبيعة توافقية (تحديد العلاقة الأصلية للعناصر الموجودة سابقا) أو ذو طبيعة جذرية (ظهور أنظمة جديدة للتصميم، الإنتاج أو التوزيع التي تولد قيمة ثابتة للزبائن).<sup>2</sup>

**ثانيا- خصائص التنافسية:**

تتضمن التنافسية مجموعة من الخصائص يمكن التطرق إليها كمايلي:<sup>3</sup>

**1- النسبية:** لا تكون المؤسسة تنافسية إلا مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة، حيث لا تعد المؤسسة تنافسية لوحدها مثلا في وضعية الاحتكار المطلق. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الحكم على التنافسية يتطلب عملية مقارنة مع المؤسسات الأخرى من خلال المنافسة.

**2- التنافسية لا يمكن تحليلها إلا ضمن إطار الرؤية الشاملة للمؤسسة:** تكون المؤسسة تنافسية في جانب واحد أو في عدة جوانب، حيث أن المؤسسة بنية معقدة ولا يمكن أن تكون تنافسية في جميع جوانب تنظيمها، وفي هذه الحالة فهي تملك مزايا تنافسية جزئية، وبالتالي فالتنافسية هي نتيجة مسار شامل يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب حياة المؤسسة.

<sup>1</sup> Olivier Meier : *diagnostic stratégique- évaluer la compétitivité de l'entreprise*, Op-cit, P 7.

<sup>2</sup> Ibid, P 8.

<sup>3</sup> *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie*, Op-cit, P P 29-31.

**3- التنافسية ليست بالضرورة مالية:** يعتقد الكثير أن ترجمة التنافسية تكون ضمن مؤشرات مالية من خلال الإنتاجية، المرودية والربحية كمرادفات للتنافسية، كما يوجد خلط بين السبب والنتيجة. فالإنتاجية، الربحية و المرودية هي نتيجة للتنافسية وليست مصدرها. وبالمقابل، فغياب البعد المالي يؤثر على التنافسية، حيث أن المؤسسة ضعيفة الإنتاجية و الربحية لا يمكن أن تكون تنافسية لأن استدامتها غير مضمونة.

**4- التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي:** كما ترتبط التنافسية ببعد مالي ترتبط ببعد اجتماعي يقاس بتحسين مستوى الحياة، حيث ترتبط التنافسية بالأداء الاجتماعي وهذا ما يتفق مع مفهوم التنمية المستدامة.

**5- التنافسية تعبر عن إمكانية:** الربحية يتم قياسها بينما التنافسية يتم تقييمها. ينشأ هذا الاختلاف من أن التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية. وهذا ما يفسر إمكانية وجود اختلاف بين التنافسية و الأداء المالي، حيث يرتبط هذا الأخير بالحاضر بينما التنافسية ترتبط بالمستقبل. هذا الاختلاف يسمح بتفسير الحالات التي تكون فيها المؤسسة تنافسية ولكنها لا تحقق ربحية حالية، حيث توجد عدة حالات لا يكون فيها تطابق بين التنافسية و الربحية.

**6- التنافسية لا يمكن اختزالها في أداء واحد:** لكي تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تكون ذات أداء، فالأداء ما هو إلا جانب للتنافسية. ويتضمن الأداء بعدين مهمين: العمل أحسن و العمل بطريقة مختلفة، ومن الضروري التمييز بين هذين البعدين.

- العمل أحسن: هو البعد الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث الأداء الجيد يعني التنافسية لأن المؤسسة تتحرك بسرعة أكبر، تصنع بتكلفة بأقل، تعمل أكثر وأحسن جودة من المنافسين. وهذا البعد هو كمي.

- العمل بطريقة مختلفة: التنافسية تعمل بطريقة مختلفة مقارنة مع المنافسين. هذا البعد جد مهم لأنه يقدم الجانب الآخر من التنافسية، حيث أن العمل بطريقة مختلفة مرتبط بالابتكار والذي يعني قدرة المؤسسة على تطوير المنتجات و التحكم فيها مقارنة بالمنافسين. وهذا البعد هو كيفي (نوعي).

**7- التنافسية هي ميزة لحظية:** الميزة التنافسية للمؤسسة هي أساس التنافسية. في الاقتصاد الحر، المعرفة تنتقل بسرعة و الميزة التنافسية لا تصمد إلا لمرحلة معينة من الزمن حتى ولو كانت مرتبطة بإستراتيجية بحث وتطوير أو ابتكار، وهذا يعني أن تحليل التنافسية يجب أن يستند إلى رؤية طويلة الأجل وليس تحليل في لحظة معينة.

**8- تقييم التنافسية عالميا:** يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية على المستوى الوطني، ولكن قد تجد عوائق لدخول السوق العالمية، فتنافسية المؤسسات الوطنية مقارنة مع المنافسين الدوليين غير مضمونة ويمكن لهذه المؤسسات أن تجد نفسها في حالة عدم القدرة على المنافسة خصوصا في حالة تحرير التجارة، ذلك أن عولمة الأسواق نقلت مجال التنافسية من المجال الوطني إلى المجال العالمي.

## المبحث الثاني: التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لا تختلف دراسة التنافسية في المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير أن لهذه الأخيرة خصوصيات يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل التنافسية. إن المحيط المعقد لهذه المؤسسات يتطلب منها دراسة أكثر لمسائل التدويل وكيفية الدخول إلى الأسواق، التمويل، القدرة على النمو، الشبكات و العناقيد، القدرة على الابتكار، تطوير المقاولاتية، هذا بالإضافة إلى اعتماد أنماط جديدة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل التصميم، المفهوم البيئي و المسؤولية الاجتماعية. وسنتناول في هذا المبحث التنافسية على مستوى هذه المؤسسات، استراتيجياتها، محدداتها ونماذج مصادرها.

### المطلب الأول: تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سيتناول هذا المبحث تحليل التنافسية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تفسيرها ونموذج تحليلها.

#### أولاً- تفسير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لا توجد أدبيات تختص بتعريف تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ولكن التنافسية على مستوى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو مجموعة المؤسسات أو بما يعرف بالعناقيد الصناعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- إن تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمؤسسات تمثل قدرة هذه الأخيرة على تشجيع تنافسية المنطقة أو الدولة التي توجد بها هذه المؤسسات.

- تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على تنافسية المؤسسات المكونة له، وبالتالي فالقدرة على التكيف و القدرة التشغيلية تحدد أداء هذه المؤسسات.

وبالتالي لا توجد تنافسية للدولة إذا لم تتحقق تنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محددة أساساً بتنافسية مؤسساته.

و قد أجمع في السنوات الأخيرة المحللين الاقتصاديين والسياسيين بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهمة للنمو المستدام، كما يتفقون على ضرورة استخدام كل الطرق لمساعدة هذه المؤسسات على اعتبار أن تنافسيته ضرورية للمناطق و الدول.

عند تعريف التنافسية توجد بعض الخصائص المرتبطة بحجم المؤسسة، بدور المحيط الكلي وهيكله القطاع التي تميز المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر التنافسية. وفي هذا السياق، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو متعامل مهم في الاقتصاد، في التشغيل و إنشاء الوظائف، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرفاهية الاجتماعية.

<sup>1</sup> Andrea Nemethne Gal, Op-cit, P P 9-10.



- أهمية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وإدماجها في الاقتصاد العالمي، وهذا يؤدي إلى تحسين التنافسية الدولية لهذه المؤسسات، وهذا يعني زيادة صادراتها من جهة، ومن جهة أخرى تحسين وضعيتها في المنافسة على الواردات.

- تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجموعة مؤسسات يمكن التطرق لها على أنها القدرة على تعزيز تنافسية المنطقة، البلد أو المنطقة الكلية *macro region* أين توجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على تنافسية المؤسسات المشكلة للقطاع، وبالتالي التكيف و القدرة التشغيلية تحدد أداء المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات القيمة المزدوجة *double value*.

أخذا بعين الاعتبار العناصر السابقة الذكر، يمكن تحديد تعريف لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساعد في اختيار الاتجاهات الرئيسية للتحليل كمايلي:

قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمنطقة، دولة أو منطقة كلية *macro region* يمكن اعتباره تنافسي إذا كان قادرا على المساهمة بشكل كبير و على نحو متزايد في تطوير الأداء الاقتصادي للمنطقة الجغرافية ورفع مستوى التشغيل، و شرط هذه التنافسية أن تستفيد مؤسسات القطاع من المرونة الناتجة عن أبعادها و أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات داخل و خارج المؤسسة، بالإضافة إلى استغلال المحيط للحصول على مزايا تنافسية لتحسين وضعيتها في السوق المحلية و/أو الدولية من خلال ضمان تحسين الشروط لكسب الربح لمالكها.

### ثانيا- النموذج المحتمل لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

التنافسية بصفة عامة، و تحديدا تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن تقييمها على أساس عددا من المقاربات و المعايير. و النموذج التحليلي المقدم يتضمن عددا من المتغيرات و العوامل المؤثرة و النتائج على المستوى الكلي و الجزئي، التنافسية القبلية و البعدية، على المستوى الداخلي و الخارجي بالإضافة إلى جوانب المدخلات و المخرجات.

#### 1- التحليل على المستوى الكلي - تحليل *PESTEL*:

إن عوامل المحيط الكلي المؤثرة على تنافسية الأعمال من الطبيعي أيضا أن تؤثر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذه العوامل تحدد نفس المعايير لكل حجم من المؤسسات و الاستثناءات الوحيدة تتعلق ببعض مكونات المحيط التشريعي و القانوني، المحيط الاقتصادي فيما يتعلق بالمحاسبة و الضرائب للأفراد و المؤسسات المشتركة ووجود أشكال لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المحيط السياسي. ولقد أثبتت عدة دراسات أن أهم عناصر المحيط الكلي تأثيرا على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مكونات المحيط الاقتصادي و المرتبطة بتطور النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة... الخ. مكونات المحيط التشريعي و القانوني التي تعتبر كدليل توجيهي، و المحيط السياسي الذي يتعلق بإجراءات السياسة

الاقتصادية الخاصة بسياسة تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تؤثر مباشرة على أداء مؤسسات القطاع.<sup>1</sup>

## 2- التحليل على المستوى الجزئي- نموذج مركب لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجموعة مؤسسات تعتمد على تنافسية المؤسسة بناء على العوامل الداخلية و الخارجية ونتائج المقاربات القبلية و البعدية مع الأخذ بعين الاعتبار ارتباط العوامل التنافسية بجانب المدخلات و الخارجات وذلك بدمج نموذجي Porter للماسة و المنافسة. ويمكن تمثيل نموذج مركب لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-4): النموذج المركب لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

النتائج - المقاربة البعدية	العوامل المؤثرة - المقاربة القبلية				جانب المدخلات
	الداخلية	الخارجية			
		المنافسة	المشاركين	المحيط	
نتائج جانب الطلب: - تطور التوظيف - تطور نفقات البحث و التطوير - تطور مدى زيادة رأس المال	<u>القدرة التشغيلية:</u> - الإنتاجية - فعالية التكلفة - الأسعار - جودة المنتجات - معايير الإنتاج - شروط التسليم - معايير الخدمات - المرونة <u>القدرة على التغيير:</u> - علاقات السوق	<u>الإستراتيجية و المنافسة:</u> - قوة المنافسة على المدخلات - تهديدات الداخلين الجدد	<u>الجهات الراعية:</u> - جودة الموردين و قوتهم التفاوضية - حضور الجهات الراعية - خصائص إنشاء العناقيد الصناعية	<u>شروط المدخلات:</u> - الخصائص الطبيعية - الموارد البشرية - رأس المال - خصائص البنية التحتية (تكنولوجيا المعلومات، اللوجستيك... الخ)	
<u>أداء السوق:</u> - الحصص السوقية المحلية ودوران المبيعات - الحصص السوقية للتصدير ودوران المبيعات <u>الربحية</u>	- مؤهلات الموظفين - الاستعداد التسييري - طرق اتخاذ القرار/العمليات - البحث و التطوير و الابتكار	<u>الإستراتيجية و المنافسة:</u> - قوة المنافسة على الزبائن - تهديدات الداخلين الجدد - تهديدات المنتجات البديلة	<u>شروط الطلب</u> - الوضعية التفاوضية للزبون - خصائص إنشاء العناقيد الصناعية	<u>شروط الطلب</u> - حجم الطلب و تعقده - حاجات المستهلكين و المستخدمين - حماية المستهلك و متطلبات أخرى	جانب المخرجات

Source: Andrea Nemethne Gal: Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework ,hej ,Hungary, January 15, 2010, P 11.

<sup>1</sup> Andrea Nemethne Gal, Op-cit, P 10.

**2-1 البنية الداخلية للنموذج:**

- تستند الشروط الخارجية للمقاربة القبلية أساسا على دمج نموذج الماسة لبورتر ونموذج العوامل الخمسة مع الإضافات التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات لبعض المحددات لجانب المدخلات و المخرجات. في عمود المحيط، توجد قدرات المحيط الجزئي وارتباطها مع المهام الأساسية للمؤسسة والتي هي التكيف أو استغلال المزايا التنافسية أو تحييد العيوب التنافسية. في عمود المشاركين، يوجد أعضاء من محيط المؤسسة الذين لهم علاقات مباشرة مع الزبائن، الموردين و الجهات الراعية، ومن المهم تسليط الضوء على إمكانية وجود فرصة لتنظيم عناقيد صناعية معهم. لهذا السبب في هذا المجال قد يكون هناك إمكانية للمؤسسة للتأثير على الشروط الخارجية.

- في عمود المنافسة، يظهر بأن المؤسسة في حالة منافسة في أسواق المدخلات وأسواق المخرجات بالإضافة مع المنافسين الحاليين و أيضا الداخلين الجدد.

- في عمود الشروط الداخلية لا يجب عزل جانب المدخلات-المخرجات على أساس الخصائص الداخلية للمؤسسة، التشغيل و القدرة على التغيير (أو التكيف).

- المقاربة المبنية على جانب النتائج (البعدية) لا يجب التمييز بين العناصر الداخلية و الخارجية، لأن النتائج في المقام الأول دائما تكون داخل المؤسسة، والتي تساهم بشكل واضح في نتائج مجموعة المؤسسات، الصناعة، المنطقة، البلد و بالتالي على التنافسية بصفة عامة.<sup>1</sup>

**2-2 تطبيق النموذج:**

إن تطبيق النموذج يعتمد على تحديد موضوع تحليل التنافسية:

- إذا قمنا بتحليل تنافسية مؤسسة معينة، فكل عناصر النموذج يتم تحليلها.  
- إذا كان موضوع التحليل هو مجموعة مؤسسات (عناقيد صناعية، قطاع، مؤسسات صغيرة و متوسطة)، يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- توجد عوامل خصوصا العوامل و النتائج المؤثرة على المستوى الداخلي والتي يمكن تفسيرها لمؤسسة معينة، وفي حالة استخدام هذه العوامل على مجموعة مؤسسات ففي هذه الحالة تستخدم القيمة الإجمالية أو متوسط القيمة (مثل التوظيف، نفقات البحث و التطوير، الحصة السوقية...الخ) أو تقديم نوع من الوصف العام بناء على المقابلات (مثل معايير التسيير، جودة المنتجات و الخدمات...الخ).

- يتم التعامل مع العناقيد و القطاعات كجزء واحد لكن ليس بالضرورة نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما توجد اختلافات في التنافسية القبلية و البعدية بين القطاعات و أحجام المؤسسات (مصغرة، صغيرة و متوسطة).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Andrea Nemethne Gal, Op-cit, P 12.

<sup>2</sup> Ibid, P P 11-12.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على البقاء في الأسواق العالمية ضروري لتنافسيتها المستدامة، و في هذا الإطار سوف نتناول بعض أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبنيها .

#### أولاً- إستراتيجية الابتكار:

واحدة من أهم مصادر تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي التصرف كعامل للتغيير، فهي محرك الأفكار الجديدة و النشاط الابتكاري، وعندما تتبنى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إستراتيجية الابتكار فهي تحاول من خلالها الحصول على عوائد من قاعدتها المعرفية من خلال تشجيع التقدم في التكنولوجيا أو الخدمات، و التي قد تحتوي أو لا تحتوي على الاستثمارات الخاصة في مجال البحث و التطوير.<sup>1</sup> حيث يعد الابتكار كمفتاح أساسي للمنافسة والفعالية الديناميكية في الأسواق، فالمؤسسات الابتكارية تأخذ الحصة السوقية من المؤسسات غير الابتكارية وتنمو بسرعة على حسابها.<sup>2</sup> فالابتكار ضروري لإنشاء واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تلعب التكنولوجيا دوراً أساسياً في إستراتيجية الابتكار. وكما أن الابتكار ضروري لبقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهو أيضاً ضروري للاقتصاد العالمي الذي يعتمد على هذه المؤسسات للنمو و الاستدامة.<sup>3</sup>

#### ثانياً- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات:

الإستراتيجية الثانية التي تسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحسين تنافسيتها تمكن من الاعتماد و الاستخدام المبتكر لتكنولوجيات المعلومات من أجل تخفيض التكاليف و رفع الإنتاجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. فاستخدام التكنولوجيات الجديدة للانترنت تسمح لهذه المؤسسات بالوصول إلى قدرات التسويق العالمي بأقل التكاليف، بالإضافة إلى استخدام التجارة الالكترونية والبرمجيات المساعدة على تعزيز التسيير و التنظيم كبرمجيات المحاسبة و التسيير المالي والتي تساعد على تخفيض التكاليف المتعلقة بالتسيير. بعض هذه المنتجات الالكترونية تسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإنشاء مستودعات افتراضية وتساعد على إنشاء علاقات مباشرة بين المصنع و المستهلك النهائي، وللاستفادة من كل هذه المزايا على هذه المؤسسات تغيير أو تعديل بنيتها بما يستجيب لهذه الإستراتيجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> OCDE: **Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation**, enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna-Italy, 14-15 June, 2000, P P 11-12.

<sup>2</sup> James Love, Stephen Roper : **SME innovation, exporting and growth-a review of existing evidence**, enterprise research centre, white paper N° 5, UK , April 2013, P 29.

<sup>3</sup> **Innovation and differentiation, SMEs-equipped to compete**, oxford economics, P P 1-2, [https://d1iydh3qrygeij.cloudfront.net/Media/Default/Landing%20pages/SAP%20SME/Research/SAP\\_SME\\_TP4\\_V3.pdf](https://d1iydh3qrygeij.cloudfront.net/Media/Default/Landing%20pages/SAP%20SME/Research/SAP_SME_TP4_V3.pdf) (31/12/2016-01:40).

<sup>4</sup> Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Ibid, P P 12-13.

### ثالثا - إستراتيجية سوق متخصصة *niche*:

تختار بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متابعة الأسواق المتخصصة سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الخارجية، و تسمح هذه الإستراتيجية باستغلال المهارات و اكتساب ميزة تنافسية في السوق و تمكن هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تصبح مؤسسات متطورة عالميا في خطوط إنتاج ضيقة.<sup>1</sup> ومن أجل نجاح هذه الإستراتيجية يجب توفر ثلاث عوامل وهي بناء علاقات طويلة الأجل يمكن الاعتماد عليها كمثبط للمنافسين المحتملين من خلال العمل كحاجز وبالتالي الحصول على ربحية طويلة الأجل و الاحتفاظ بالزبائن والعلاقات مع الموردين، بالإضافة إلى عامل ثاني و هو سمعة المؤسسة، فالمؤسسات لا تسوق منتجها فقط وإنما تسوق نشاطها و أعمالها لأن الإستراتيجية المتخصصة تعتمد على اتصال الكلمة- الفم وبالتالي فالسمعة القوية الراسخة في أذهان المستهلكين ضرورية لنجاح هذه الإستراتيجية، والعامل الثالث يتعلق بتمييز منتجات المؤسسة والاستجابة لحاجات الزبائن.<sup>2</sup>

### رابعا - إستراتيجية الشبكات:

إستراتيجية أخرى تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على البقاء تنافسية وذلك من خلال المشاركة في الشبكات، العمل و التعاون مع مؤسسات أخرى سواء كانت مؤسسات صغيرة و متوسطة أو مؤسسات كبيرة، من أجل تحسين قدرتها على الوصول إلى الابتكارات و استيعابها من خلال أنشطة التعاقد من الباطن، تسهيل التخصص الاقتصادي للمؤسسات و تسهيل الوصول إلى المعلومات. وتساعد بنية الشبكات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تخفيض التكاليف و تحفيز الابتكار.<sup>3</sup> ولإستراتيجية الشبكات وظيفتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالزبائن، حيث تعد شبكة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمؤسسة كبيرة يمكنها تقديم منتجات معقدة مرتبطة بمعرفة مهنية. بينما تتعلق الوظيفة الثانية بأعضاء الشبكة، حيث تعتبر هذه الأخيرة كمكان للتعلم وتبادل الموارد المستخدمة في التطوير، الابتكار و التجديد الاستراتيجي.<sup>4</sup> كما أن وجود شبكة مستقرة تسمح بالوصول المتبادل إلى الموارد المسيطر عليها من قبل الأعضاء، ومن خلال الاعتماد على مشاركة الموارد وتنسيق عمليات الإنتاج يمكن للمؤسسات تحقيق اقتصاديات الحجم و النطاق، وفي نفس الوقت تجنب مساوئ الاندماج التنظيمي الكامل مثل ارتفاع تكاليف التنسيق ومرونة إستراتيجية أقل. بالإضافة إلى تبادل الموارد، فالشبكة تسمح بالوصول إلى الخبرات و المعارف ومشاركتها بطرق لايمكن الحصول عليها إذا كانت مؤسسات مستقلة. والمساهمة الأكبر لإستراتيجية الشبكات في دراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى المحلي و الدولي، هو تضمن تحليل التنافسية بعد العلاقات التي من

<sup>1</sup> Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Op-cit, P 13.

<sup>2</sup> Mridula Gungaphul: **niche market strategy in SMEs in Mauritius**, global management conference, Indonesia, April-may 2010, P P 317-318.

<sup>3</sup> Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Ibid, P P 15-17.

<sup>4</sup> Joakim Wincent : **on building competitiveness in strategic SMEs networks-empirical analysis of 54 firms in two networks**, doctoral thesis, department of business administration and social sciences, division of management control, Lulea university of technology, Sweden, avril 2006, P 11.

خلالها يتحصل المقاول على المعلومات، الموارد و الدعم الاجتماعي، بالإضافة إلى أن هشاشة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن تعويضها من خلال المحيط الداعم الذي توفره الشبكة.<sup>1</sup>

خامسا- إستراتيجية العناقيد:

هذه الإستراتيجية عبارة عن تكتل محلي لمجموعة من المؤسسات من أجل إنتاج وبيع مجموعة من المنتجات ذات الصلة أو منتجات تكميلية ضمن قطاع صناعي معين أو فرع من القطاع، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من التمتع بقرب المنافسين من أجل الاستفادة من نشر المعارف، خصوصا في المراحل الأولى من دورة حياة الصناعة.<sup>2</sup> وتلعب إستراتيجية العناقيد دورين أساسيين، حيث يتعلق الدور الأول بالإستراتيجية كهدف من خلال تشكيل مجموعات مؤسسات في قطاعات مستهدفة، بينما يتعلق الدور الثاني بالإستراتيجية كطريقة من خلال تحسين قدرات المؤسسات، تقديم الدعم وتشجيع التعلم بين المؤسسات.<sup>3</sup>

تشجع إستراتيجية العناقيد المنافسة و التعاون، فالمنافسة تكون من أجل جذب و الاحتفاظ بالزبائن، فبدون منافسة قوية قد تفشل هذه العناقيد، ويمكن للمنافسة أن تجتمع مع التعاون لأنها تحدث حسب أبعاد مختلفة وبين أطراف مختلفة. كما تعتبر إستراتيجية العناقيد كـ *philosophy* تقوم على مبادئ الاندماج (الأنشطة) و التعاون (الأعضاء) من أجل المنفعة المتبادلة. وتظهر هذه المنفعة من خلال تطوير المؤسسات و تحسين تنافسية قطاع معين، حيث يظهر التطوير في مساعدة المؤسسات على الاستفادة من فرص السوق التي لا تستطيع استغلالها بمفردها، بالإضافة إلى تجاوز عوائق التكلفة، الخطر وتكيف المبادئ و المعايير الدولية مع السياق المحلي. يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الاعتماد على نقاط قوتها وعملياتها الداخلية، لكن من أجل التجاوب مع وتيرة الابتكار، التطور التكنولوجي و تطور توقعات المستهلكين، على المؤسسة التكيف بسرعة و تطوير استجابات مناسبة وبسرعة عالية. وهذا ما يتحقق عند دمج الجهود، الاستفادة من التآزر *synergy*، تجميع الموارد، تعزيز الميزة التنافسية و في نفس الوقت تخفيض المخاطر المتعلقة بإطلاق منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ماتحققه إستراتيجية العناقيد التي تسمح ببناء قدرة المؤسسات من خلال تقديم تعليم للمؤسسة، مشاركة الخبرات و تبادل المعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Strategic networks, trust and competitive advantage of SMEs P P 28-29, www.springer.com/cda/content/.../9783642248788-c1.pdf (31/12/2016-03:42).

<sup>2</sup> Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Op-cit, P 17.

<sup>3</sup> Arnoud Lagendijl : **good practices in SME cluster initiatives-lessons from the core regions and beyond**, center for urban and regional development studies CURDS, university of new castle upon tyne, UK, 8 November 1999, P 4,http://old.tci-network.org/media/asset\_publics/resources/000/000/804/original/good\_practice\_sme\_lagendijk.pdf(01/01/2017-01:09).

<sup>4</sup> **Guidlines for cluster development-a handbook for practitioners**, support to cluster development, june 2013, Croatia, P P 9-10, http://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/GuidelinesforClusterDevelopment.pdf (01/01/2017-02:57).

### سادسا - إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر:

تمثل هذه الإستراتيجية عامل مهم للاندماج في الاقتصاد الدولي، فهي تسمح بنقل التكنولوجيا و الخبرات بين الدول، وتسمح للاقتصاد المضيف بترويج منتجاته في الأسواق الدولية. وهي تعد قناة مهمة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهي تمكنها من استغلال مزايا الملكية المحددة للمؤسسة في الخارج.<sup>1</sup> وتبرز فعالية إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ثلاث عوامل أساسية، يتمثل العامل الأول في كون قدرات المؤسسة في الأسواق الخارجية أكبر من قدرات المؤسسات في دول أخرى، وتتمثل هذه القدرات في الأصول أو ماتسمى بمزايا الملكية خصوصا الأصول غير الملموسة كحقوق الملكية الفكرية أو الموارد البشرية. ثاني عامل يتمثل في أن الفوائد التي تعود للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاستغلالها مزايا الملكية يجب أن تتجاوز الفوائد المتحصل عليها في حالة بيعها أو ترخيصها لمؤسسات أجنبية، حيث يمكن أن تتضمن هذه الفوائد ربح أكبر حصة من السوق المستهدف، تنويع المخاطر أو الوصول إلى معلومات ضرورية حول إمكانية دخول السوق أو فرص السوق. بينما العامل الثالث يتحقق عندما يكون الإنتاج خارج البلد أكثر فائدة لتوفر عوامل متعددة مثل توفر الموارد الطبيعية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن التحكم في تحديات التنافسية أمر جد معقد، لذلك يجب أولا حصر العناصر المختلفة للتنافسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ومن ثم دراسة كيفية تطوير عوامل التنافسية، تنظيمها، تنسيقها وربطها بالقدرات التنافسية والأداء لهذه المؤسسات وذلك من خلال صياغة الإستراتيجية و تطبيقها. إن التحليل الاقتصادي الجزئي يربط عناصر تنافسية المؤسسة مع مجموع الوظائف، مجالات النشاط، النمو، المردودية، التمويل، التوازن المالي و التسيير. أما على مستوى محيط المؤسسة نجد العناصر التالية: تطور الأسواق، تطور المنافسة، موقع المؤسسة، السياق الكلي و التنظيمي. وانطلاقا من هذا يمكن تحديد خمس متغيرات تعتبر كمحددات لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

#### أولا- الدور الرئيسي للمالك/ المسير:

إن ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمجال دراسة ترافق معه جدال حول مهنة المالك-المسير، حيث تسمى هذه المؤسسات بالمؤسسة الأنا *Ego-firme* لأنها مؤسسة متمركزة حول المالك-المسير، وتتميز بنظام تسيير شخصي يظهر في العمليات اليومية للمؤسسة، حيث أن المالك-المسير موجود في جميع المستويات، لديه رؤية خاصة به وهو من يقوم بإيصالها ومشاركتها وهو أقل رسمية، لديه علاقات ضيقة مع

<sup>1</sup> Nadidie Seville Tuluze, Ibrahim Dogan: **the impact of foreign direct investments on SMEs development**, 10<sup>th</sup> international strategic management conference, june 2014, Rome, P 1. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814050617> (04/01/2017-22:11).

<sup>2</sup> Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Op-cit, P P 18-19.

المتعاملين داخل المؤسسة وخارجها، وهذا النوع من العلاقات يتطلب مسار قصير لاتخاذ القرار ونظام معلومات أقل تعقيد يعتمد على الاتصال الشفوي.<sup>1</sup>

و يوجد سلوكين استراتيجيين يوضحان شخصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- سلوك رد الفعل: الذي يحاول من خلاله المقاول استدامة نشاط المؤسسة و الحفاظ على استقلاليتها، حتى و لو كان هذا السلوك على حساب نمو المؤسسة.

- سلوك الاستباق: الذي يحاول المقاول من خلاله البحث عن حلول لنمو المؤسسة و تحمل المخاطر، و تنفيذ أنشطة في مرحلة التوسع السريع.<sup>2</sup>

كما أن قيم المسير، أهدافه و تطلعاته لديها تأثير على تطور المؤسسة و تنافسيتها. وبناء على مفهومي النمو و البقاء، يمكن تحديد نوعين من المقاولين (المالك-المسير) وهما المقاول المرتكز على النمو CAP و المقاول المرتكز على البقاء CIP، وكذلك نوعين من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (3-5): خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و المقاول حسب مفهومي البقاء والنمو

العناصر	المؤسسة الكلاسيكية	المؤسسة <i>la comète</i>
نوع المالك-المسير	عملي	صاحب رؤية <i>Visionary</i>
أهداف المالك-المسير	البقاء	النمو
فلسفة الأعمال	الثبات	الابتكار
الأنشطة الرئيسية للمالك-المسير	تسيير العمليات الجارية	الإستراتيجية، التسويق، المبيعات، التطوير، تحديد الحلول لمشاكل الخزينة
الموظفين	الاستقرار، الشعور بالانتماء	تحفيز عالي، الاستقلالية
مناصب العمل	تعريف المهام على الأقل المهام الرئيسية	التطور المستمر للمهام وطريقة تنظيمها من أجل انجازها
البنية	بسيطة	عضوية، المراجعات و التعديلات المستمرة
التفويض	قليل	جد عالي
الاتصال	من الأعلى إلى الأسفل، غالبا غير شفهي	في كل الاتجاهات غالبا
<i>Reconnaissance</i> الاعتراف	العلاقة مع المالك-المسير تشكل العامل الرئيسي	القدرة على إنجاز أمور جديدة ومختلفة بسرعة، بالإضافة إلى التعلم المشترك مع المالك-المسير هي العوامل الرئيسية

Source : Louis Jacques Filion : **six types de propriétaires-dirigeants de PME**, cahier de recherche N° 2000-02, école des hautes études commerciales-HEC, Montréal, février 2000, P 3.

<sup>1</sup> **Dirigeant de PME, un métier** ?éléments de réponse, regards sur les PME, N°8, observatoire des PME, GIE OSEO, Paris, septembre 2005, P P 38-39.

<sup>2</sup> Pierre André Julien, Martin Morin: **Mondialisation de l'économie et PME Québécoises**, presse de l'université de Québec, Canada, 1996, P 83.



كما يمكن تمييز ستة أنواع للمالك-المسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نوجزها كمايلي:<sup>1</sup>

**1- المالك-المسير الحطاب *The bucheron*:** وهو شخص لا يحب الاختلاط بالحشود، حيث أن الاختلاط بالنسبة إليه مضيعة للوقت. وهو شخص طموح ويملك قدرات جيدة للعمل ويحب القيام بالأعمال، ويفضل الموظفين الذين يعملون بنفس وتيرته، وترتكز ثقافته التنظيمية على الإنتاجية.

**2- المالك-المسير الفراشة *The butterfly*:** على عكس النوع السابق، فهو شخص يحب الاختلاط ولكن ليس لفترات طويلة، عادة يقوم هذا الشخص بإنشاء المؤسسات و بيعها، كما يقوم باستئناف المؤسسات التي تعاني من صعوبات وإعادة بيعها، يفضل إنجاز الأعمال بسرعة، كما يمكنه التقييم السريع لنقاط القوة/الضعف للسوق المحتمل للمؤسسة. وما يميزه كذلك أنه شخص اجتماعي يملك العديد من العلاقات، ويقوم باستغلال الفرص المتعددة و التقييم المستمر للأرباح القادمة من هذه الفرص.

**3- المالك-المسير المتحرر *The libertine*:** هذا النوع يفضل الترفيه و التسلية، لديه حياة اجتماعية نشيطة، ويسعى دائما إلى تطوير شبكة علاقاته، ينظر للمؤسسة كداعم مالي، كوسيلة لربح الموارد الكافية من أجل ممارسة أنشطة أخرى يعتبرها ضرورية (أنشطة خارج المؤسسة)، كما يعتبر المؤسسة أحيانا كعائق لممارسته لهذه الأنشطة. ينتمي هذا النوع إلى مستويات اجتماعية ميسورة كما يمكن أن يكون من الجيل الثالث أو الرابع للعائلة المالكة للمؤسسة.

**4- المالك-المسير المحول *The converted*:** بالنسبة لهذا النوع فالمؤسسة كإكتشاف فرصة أعمال، ونتيجة لذلك كل شيء ينشأ من هذا الإكتشاف الأساسي، وهذا مايعتبر بداية لمساره بعد قضاءه كل الوقت في البحث عن شيء وقد اكتشفه في إنشاء هذه المؤسسة و استغلال امكانياته في اتجاه ايجابي. مايمهم هذا النوع هو القيام بالأعمال أكثر من انتظار النتائج، كما يمتلك صفات خاصة يضعها في خدمة المؤسسة، كما يفضل التحكم في الأمور لذلك من النادر أن يفوض سلطته.

**5- المالك-المسير المبعوث *The Missionary*:** هذا النوع هو منشأ المؤسسة، لذلك فلديه معرفة جيدة بالمنتج المقدم و السوق، كما لديه شغف بما يقوم به و يعتبر عمله جد مهم بالنسبة للمجتمع. قام بتنظيم المؤسسة بسرعة ابتداء من مرحلة المشروع الصغير حتى وصل إلى مرحلة تشغيلها بفعالية حتى في حالة غيابه، وعندما تتجاوز مؤسسته مرحلة البقاء وتتجاوز مرحلة التهديد يفتح على أفكار جديدة. يعتبر هذا النوع المؤسسة تنظيم حيوي حيث التعلم و التطور عنصرين ذو بعدين مهمين، فهو مرتبط بتطوير المؤسسة و قدرتها على البقاء تنافسية، بالإضافة إلى تطوير فريق عمله لإدراكه بأن المؤسسة نظام اجتماعي لذلك فالنتائج لا تعتمد على الأداء الفردي وإنما على قدرة الأشخاص على العمل كمجموعة. وهو كذلك شخص يهتم بالعلاقات الإنسانية، التغيير و الابتكار، وكل طاقته ووقته مخصص للمؤسسة، وهو محافظ في قيمه، مستقر في حياته الشخصية و العائلية، واقعي في ممارسة أعماله، فاهتماماته ليست منصبية على تطوير المؤسسة فقط وإنما إنشاء فريق عمل يعمل كالعائلة ويعتبر كنسيج اجتماعي يحمل ثقافة تنظيمية حيث

<sup>1</sup> Louis Jacques Filion, Op-cit, P P 5-8.

الأشخاص تنجز، تتطور وأيضا وجود تبادل يجعل من المؤسسة منظمة متعلمة يعتمد فيها المالك-المسير على تفويض السلطة، الاتصال، المشاركة في فريق عمل حيث يمكنه الاستماع، المناقشة، التبادل، التحفيز من أجل الحفاظ على روح المجموعة.

### ثانيا- الحصول على المعلومة العلمية و التكنولوجيا واستخدامها:

وذلك باستخدام اليقظة التكنولوجية المرتبطة باليقظة التجارية و التنافسية، والتي يتم استخدامها إما بطريقة ضمنية أو/و منقطعة، أو بطريقة صريحة و منظمة. وهي تسمح للمالك-المسير بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المحتملة التي تهم المؤسسة من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية أو تحسينها عن طريق الابتكار في المنتجات، العمليات وحتى الابتكار في التسيير و التوزيع، بما يتيح لمسير المؤسسة متابعة تطورات الأسواق و المنافسة.<sup>1</sup> ومن أجل تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة يجب التأكد من إرادة و اقتناع المالك-المسير بتطبيقها، تحليل مستوى التطبيق المعلوماتي بالمؤسسة، تحليل ميكانيزمات توزيع المعلومات داخل المؤسسة مع تحديد وإعطاء الطابع الرسمي للحاجة إلى المعلومات وتوعية وإشراك الموظفين المعنيين بقيمة المعلومات، كل هذا يتطلب تنوع مصادر المعلومات، الاستغلال النظامي لمصادر المعلومات الرسمية، تنظيم جمع المعلومات غير الرسمية داخل المؤسسة، حماية المعلومات و الاستعانة بالخبراء.<sup>2</sup> إن اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لديها خصوصيتها، فهي شخصية تمر عبر قنوات مباشرة مع موردي المعلومات، لأن هذا الأخير يمكنه إضافة عنصر الأمان الضروري لدعم المعلومة المتحصل عليها. فالمعلومة تأتي أولا من الموظفين الأساسيين، المعارف المقربين، أما من خارج المؤسسة فيتم توفير المعلومة من قبل الزبائن، الموردين و المنافسين، كما يمكن الحصول عليها من المجالات و الجرائد المتخصصة بالإضافة إلى المعارض، و في الغالب هي معلومات غير رسمية أو أقل رسمية ومرنة، تستخدم بالتكرار من مصدر إلى آخر، وهي أيضا معلومة تراكمية حيث كل معلومة جديدة يمكن إضافتها للمعلومة السابقة من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار، وهي معلومة متعددة الوظائف وتمس جميع جوانب التكنولوجيا أكثر من الجوانب التجارية و التنافسية أو جوانب المحيط، وأخيرا فإن هذه المعلومة تميل إلى التعقيد كلما كانت التغيرات التكنولوجية و التجارية رسمية و نظامية.<sup>3</sup>

### ثالثا- جودة تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن التغيرات في تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإنتاج لها آثارها على طبيعة اليد العاملة و مشاركتها في التغيير الذي يؤثر على المؤسسة و قدرتها على تحسين استخدام التكنولوجيات المكتسبة، و أيضا الاندماج مع الأشكال الجديدة للتنظيم بربط المعدات الجديدة بالقدرة. إن إمكانية امتلاك موارد بشرية مؤهلة يشكل غالبا عائق كبير بالنسبة لعدد كبير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذلك من الضروري تكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة و خارجها، لأن استخدام التكنولوجيا الحديثة لا يمكن دمجها مع

<sup>1</sup> Pierre André Julien, Martin Morin, Op-cit, P 84.

<sup>2</sup> Serge Quazzotti et autres: **veille technologique-guide des bonnes pratiques en PME/PMI**, P 9, [http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/guide\\_REVEIL.pdf](http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/guide_REVEIL.pdf) (29/12/2016-02:51).

<sup>3</sup> Pierre André Julien, Martin Morin, Ibid, P 85.

الطرق القديمة لتسيير الموارد البشرية. ومن أجل نجاح إدخال التكنولوجيا الجديدة داخل المؤسسة من حيث المردودية و الإنتاجية، على الموظفين المشاركة في التغيير التكنولوجي بالإضافة إلى إعادة تنظيم المهام و إعادة توزيع محتوى الوظائف. وبالتالي فالبحث عن التنافسية يقوم على مسار جودة شاملة يتضمن الموارد البشرية للمؤسسة وتنظيمها الداخلي و الخارجي.<sup>1</sup>

#### رابعاً - الاستثمار المادي:

إن الاستثمار في المعدات المعتمدة على التكنولوجيات الجديدة في الإنتاج يسمح بتحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتخفيض التكلفة المتوسطة للإنتاج. و مع ذلك، فإن بعض الخبراء يشيرون إلى أن التفوق التكنولوجي ليس بالضرورة ضمانا لموقف تنافسي قوي، كما أن الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تقوم فقط على التحكم في التكنولوجيا و إنما يمكن أن تقوم على عناصر أخرى. إن تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المرتبط بالتجهيزات الجديدة المعتمدة على التكنولوجيات المتقدمة يعد شرطا ضروريا لتحسين تنافسية هذه المؤسسات، حيث يساهم في تخفيض معدل العائد، تحسين الجودة، التحكم في الآجال، المطابقة مع المعايير ومتطلبات الزبائن، الحصول على حصة سوقية وإمكانية الدخول إلى أسواق جديدة. وتتمثل فئات الاستثمار المادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيمايلي:

- اقتناء معدات جديدة للإنتاج، المراقبة و الاختبار.
- تجديد المعدات بما يسمح بتحسين التكنولوجيا، الجودة و الإنتاجية.
- المعدات المرافقة لمعدات الإنتاج أو تقديم الخدمات.
- معدات الأمن و السلامة من أجل مطابقة وحدات الإنتاج للمعايير.
- معدات للتحكم في الطاقة.
- معدات من أجل الحفاظ على البيئة.<sup>2</sup>

كما أن انتقال المعلومة التكنولوجية لهذه المؤسسات واستخدامها للتكنولوجيات الجديدة تشكل رهانات حقيقية لتنافسياتها، وبالتالي فتحسين استخدام التجهيزات التكنولوجية المتقدمة يساعد على تطوير عرض مهم للمؤسسة وتوزيع المنتجات، بالإضافة إلى وجود قاعدة مهمة للموردين يعتبر عامل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### خامساً - المرونة:

تسمح المرونة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعويض عن المزايا التي تملكها المؤسسات الكبيرة والمتعلقة باقتصاديات الحجم تحديداً، في حالة ما إذا كانت بوسائل تقنية و مالية تمتلكها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. إن مرونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكمن في قدرتها على إدراك و اغتنام الفرص التي

<sup>1</sup> Pierre André Julien, Martin Morin, Op-cit, P P 85-86.

<sup>2</sup> **Investissements en matériel de productivité**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013, P P 11-15.

تقدمها الأسواق و التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب، فهي مدعمة بتخصص ضعيف لعوامل الإنتاج، تمركز في التسيير ومسار استراتيجي حدسي. ولكن على المدى الطويل، قدرتها على التكيف على إنتاجات جديدة أو تجاوزها تعتمد على قدرتها على إدماج التغيير التكنولوجي و الابتكار في استراتيجياتها التنافسية. كما أن مرونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وظيفة ديناميكية للمقاول وقدرته على الحصول وتقييم المعلومة العلمية، التكنولوجية و الاقتصادية المتاحة، واحتمالات استخدام التكنولوجيات الجديدة للتسيير و الإنتاج، وتقديم إجابة مناسبة لاستخدامها في تنظيم المؤسسة وقدرته على الابتكار.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس يمكن تحديد ثلاث أنواع من المرونة على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- 1- **المرونة التشغيلية:** وهي متعلقة بتنظيم الموارد داخل المؤسسة.
- 2- **المرونة التنظيمية:** تكيف المؤسسة مع وضعياتها المختلفة، وهي متعلقة بالوظائف التنظيمية أكثر من المهام التنظيمية.
- 3- **المرونة الإستراتيجية:** تقيس درجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في وضع وتحقيق أهدافها، وهي متعلقة بمتطلبات المحيط وقدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ويعبر عنها بدرجة طواعية المؤسسة والتي تعني حرية الفعل اتجاه المحيط.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: نماذج مصادر التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن تحديد مصادر التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال عدة نماذج، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

##### أولاً- نموذج أصول-عمليات-أداء:

وهو نموذج يدمج الموارد لأداء المؤسسة عن طريق العمليات، وهو أحسن وسيلة لتكامل التنافسية مع الإستراتيجية، وهو يوفر أحسن وسيلة لفهم أدوار العمليات و استكمال ديناميكية التنافسية على مستوى المؤسسة. إن مصادر التنافسية في المؤسسة هي الأصول و التي توفر ميزة تنافسية، وهذه المصادر يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، والأصول الموجودة طبيعياً مثل الموارد الطبيعية أو الأصول المنشأة مثل البنية التحتية. و ينظر للعمليات التنافسية كعمليات متوازنة تعزز قدرة المؤسسة على المنافسة بفعالية و تكمل العمليات التقليدية، وهذه العمليات تحول الأصول لتحقيق أرباح اقتصادية من مبيعات الزبائن، ويمكن تحقيق النتائج من الإمكانيات التنافسية من خلال العمليات التنافسية.

وتعتبر الإنتاجية مصطلح بديل للتنافسية، ومؤشر قوي للتنافسية طويلة المدى، ومن هذا المنظور عرف Porter التنافسية على مستوى المؤسسة بنمو الإنتاجية و التي تنعكس في أقل التكاليف و منتجات متميزة و تقدم أسعار ممتازة، كما ينظر للمؤسسة الأكثر إنتاجية بأنها الأكثر تنافسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pierre André Julien, Martin Morin, Op-cit, P 88.

<sup>2</sup> A.Bendiabdellah, A.Chelil : **la PME est elle condamnée a subir son environnement ?** P3, [http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/BENDIABDELLAH%20&%20Abdelatif%20CHELIL.pdf\(11/02/2017-00:37\)](http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/BENDIABDELLAH%20&%20Abdelatif%20CHELIL.pdf(11/02/2017-00:37)).

<sup>3</sup> Ajitabh Ambastha, K Momaya: **competitiveness of firms-review of theory, frameworks and models**, Singapore management review, volume 26, No 1, 2004, P 50.

ويمكن التعبير عن هذا النموذج بعناصره الثلاث في الجدول الموالي:

الجدول (3-6): عناصر نموذج أصول-عمليات-أداء

عناصر المكونات	مكونات النموذج
-الموارد البشرية- هيكل المؤسسة- ثقافة المؤسسة- التكنولوجيا- الموارد- المقاربة المبنية على الموارد	الأصول
عمليات التسيير الاستراتيجي -المهارات- الإستراتيجية التنافسية- المرونة و التكيف- عمليات الموارد البشرية- تصميم ونشر المواهب العمليات التكنولوجية: -الابتكار- الأنظمة- تكنولوجيا المعلومات العمليات التشغيلية -التصنيع- التصميم- الجودة عمليات التسويق -التسويق- تسيير العلاقة مع الزبون- قوة الإقناع	العمليات
-الإنتاجية- التمويل- الحصة السوقية- التمييز- الربحية- السعر- التكلفة- تشكيلة المنتجات - الفعالية- إنشاء القيمة- رضا الزبون- تطوير منتجات جديدة	الأداء

Source: Ajitabh Ambastha, K Momaya: **competitiveness of firms- review of theory, frameworks and models**, Singapore management review, volume 26, No 1, 2004, P P 50-51.

ثانيا- نموذج العوامل الخارجية-العوامل الداخلية-أداء المؤسسة:

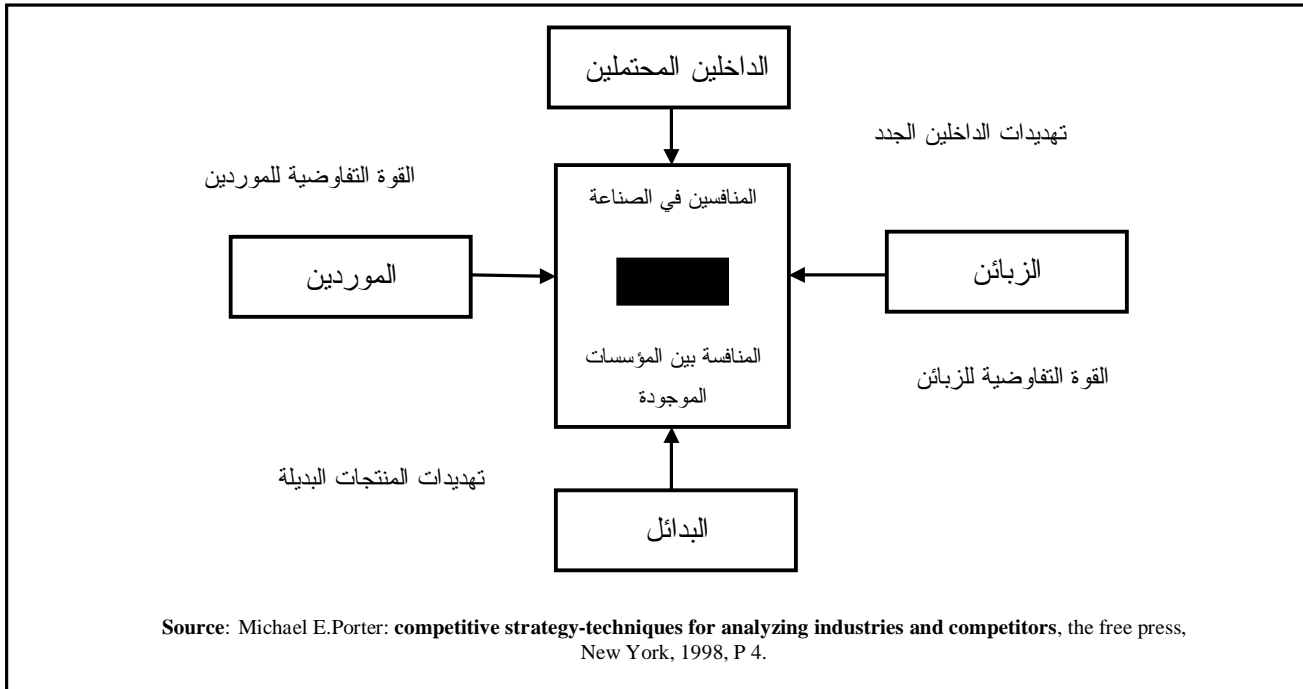
وهو نموذج مقترح من طرف Sirikrai & Tang سنة 2006، وهو نموذج يعتمد على ثلاث عوامل كمصادر للتنافسية، وهي كمايلي:<sup>1</sup>

### 1- العوامل الخارجية: المقاربة الصناعية-IO-based factors

طور Porter نموذج القوى الخمسة للسوق و المؤثرة على التنافسية، ويمكن تمثيل هذه القوى كما هو مبين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov : **Significance of globalization-specific factors for SME competitiveness: a conceptual model and an empirical test**, Business Systems Review, Volume 2, Issue 3, USA, July – December 2013, P 4.

الشكل (3-7): القوى الدافعة للمنافسة في الصناعة



إن العوامل الخمسة مجتمعة تحدد ربحية و حدة المنافسة في الصناعة، والقوة أو القوى الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم تحديدها في صياغة إستراتيجية المؤسسة، كما أن الخصائص التقنية و الاقتصادية للصناعة تعتبر بالغة الأهمية لكل قوة تنافسية، ويمكن التطرق إلى هذه القوى الخمسة كمايلي:<sup>1</sup>

**الداخليين الجدد:** يقدم الداخلون الجدد للصناعة قدرات جديدة، الرغبة في اكتساب حصة سوقية كما يقدمون موارد بديلة، وكنتيجة لهذا فالأسعار تنخفض و التكاليف تتضخم و تنخفض الربحية. تقوم المؤسسات بالتنوع عن طريق عمليات الاستحواذ في الصناعة من أسواق أخرى وتستخدم مواردها لقلب الأوضاع لصالحها، هذا النوع من عمليات الاستحواذ في الصناعة بهدف بناء وضعية في السوق يعتبر كدخول للسوق حتى لو لم يكن مؤسسة جديدة داخلة للسوق. تهديدات الداخلين الجدد تعتمد على عوائق الدخول الموجودة مقترنة مع رد فعل المنافسين الحاليين المتوقعة من قبل الداخلين الجدد، فإذا كانت عوائق الدخول مرتفعة و/أو يمكن للداخليين الجدد توقع رد فعل عدائي من قبل المنافسين فإن تهديدات الدخول تكون منخفضة.

**شدة المنافسة:** إن شدة المنافسة بين المنافسين تأخذ الشكل العادي وهو المناورة على الوضعية باستخدام تكتيكات مثل المنافسة على السعر، حرب الإعلانات، التحسينات على المنتج، زيادة خدمة الزبائن و الضمانات... الخ. تظهر حدة المنافسة بسبب إدراك أحد المنافسين أو أكثر لوجود ضغوطات أو وجود فرصة لتحسين وضعيته. في معظم الصناعات، التحركات التنافسية لمؤسسة معينة تكون لها آثار واضحة على المنافسين وهذا مايؤدي إلى ردود أفعال وجهود لمواجهة هذه التحركات، وهذا يعني أن المؤسسات مرتبطة مهنيا *mutually dependent*.

<sup>1</sup> Michael E.Porter, Ibid, P P 7-28.

**ضغط المنتجات البديلة:** كل المؤسسات في الصناعة تتنافس مع صناعات تنتج منتجات بديلة. تحد البدائل من العائدات المحتملة للصناعة من خلال وضع سقف لأسعار المؤسسات في الصناعة. إن تحديد المنتجات البديلة هو البحث عن منتجات تقدم نفس وظائف منتج الصناعة، والوضعية اتجاه المنتجات البديلة هي اهتمام تصرفات جماعية في الصناعة. مثال: الإعلان من طرف مؤسسة واحدة لا يكون كافي لدعم وضعية الصناعة اتجاه المنتج البديل، ولكن إعلان مكثف ومستدام من طرف جميع أعضاء الصناعة يمكن أن تحسن من الوضعية الجماعية للصناعة، كذلك الأمر بالنسبة للاستجابة الجماعية في مجالات متعلقة بتحسين جودة المنتج، الحلول التسويقية... الخ.

**القوة التفاوضية للزبائن:** يتنافس الزبائن داخل الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، التفاوض حول الجودة العالية أو خدمات أكثر و التصرف بتنافسية فيما بينهم، وكل ذلك على حساب ربحية الصناعة. إن قوة كل مجموعة مهمة من الزبائن في الصناعة تعتمد على عدة خصائص منها وضعية السوق و الأهمية النسبية لمشترياتهم من الصناعة مقارنة بإجمالي أعمالهم. وتكون للزبائن قوة كبيرة إذا توفرت العناصر التالية:

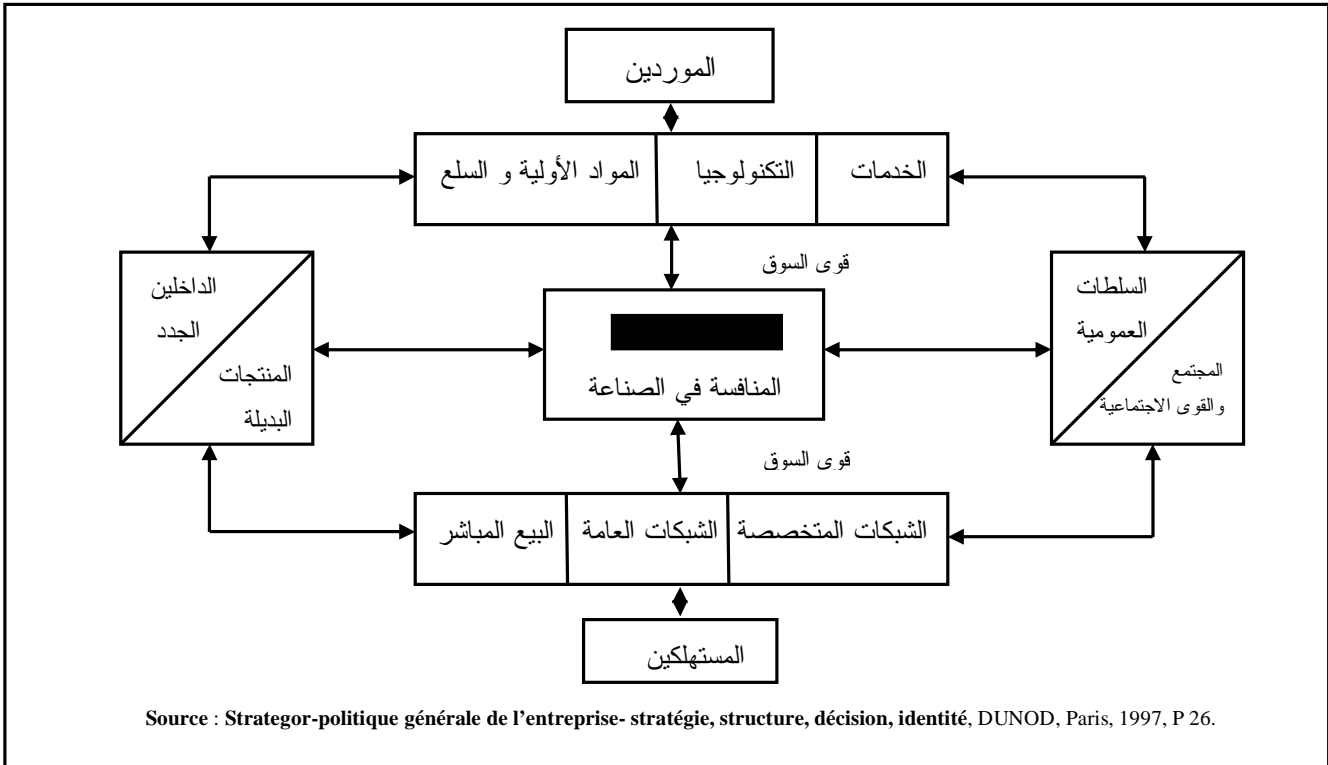
- التركيز أو شراء كميات كبيرة مقارنة بالمبيعات.
  - المنتجات المشتراة من قبل الصناعة تمثل جزءا مهما من تكاليف الزبائن أو مشترياتهم.
  - المنتجات المشتراة من قبل الصناعة نمطية أو غير متميزة.
  - مواجهة تكاليف التحويل و انخفاض الربحية.
  - تشكل الزبائن تهديد حقيقي للتكامل الخلفي.
  - امتلاك الزبائن لمعلومات كاملة حول الطلب، أسعار السوق الحالية وحتى أسعار الموردين.
- القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشتراة، كما يمكن للموردين المهمين الضغط على ربحية صناعة غير قادرة على تغطية التكاليف بأسعارها الخاصة. ويبحث الموردون على تركيز وتمييز منتجاتهم وبالتالي رفع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر. ويمكن لمجموعة الموردين أن تكون لهم قوة مهمة إذا تم تطبيق مايلي:

- إذا كانت منتجات الموردين مدخلات أساسية في نشاط المؤسسة.
- إذا كانت الصناعة زبون غير مهم بالنسبة لمجموعة الموردين.
- ليس من الضروري التعامل مع منتجات بديلة للبيع للصناعة.
- منتجات مجموعات الموردين متميزة أكثر أو لديها تكاليف التحويل.
- تشكل مجموعات الموردين تهديد حقيقي للتكامل الأمامي.

واعتبر نموذج Porter كنموذج جد عام ويمثل الصناعة كمعطاة مفروضة على المؤسسة-ونعني بالصناعة أو المصطلح المستخدم عادة القطاع بمجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات مشابهة للمنتجات البديلة-، لذلك تم تحديث النموذج، لأنه أثناء تحليل القوة التفاوضية للموردين من الضروري تحديد مختلف فئات الموردين:

المواد الأولية و السلع، التكنولوجيا و الخدمات، كما أن محتوى العلاقة مثل تهديدات الاندماج تختلف من فئة لأخرى، كما تم إدخال المستهلك النهائي إلى النموذج لتمييز مختلف مسارات التوزيع، أيضا التهديدات القادمة من الداخلين الجدد والمنتجات البديلة كثيرا ما تكون مترامنة حيث أن المنتج البديل يأتي عادة مع داخل جديد أو بالتبادل. كل هذه العوامل تمت إضافتها إلى النموذج القاعدي لـ Porter من أجل الوصول إلى تمثيل الديناميكية التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-8): الديناميكية التنافسية-المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة



## 2- العوامل الداخلية: المقاربة المبنية على الموارد RBV-Resource based View

ينظر البعض للتنافسية من خلال مقارنة الموارد والتي تركز على دور العوامل الداخلية للمؤسسة مثل إستراتيجية المؤسسة، البنى، المهارات، القدرة على الابتكار أي الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق النجاح التنافسي.

وعلى عكس المقاربة الصناعية، فإن المقاربة المبنية على الموارد تركز على الموارد المادية وغير المادية كأهم مصادر للتنافسية، فالمؤسسات لديها مزايا إذا كانت موارد قيمة، نادرة، غير متحركة وغير قابلة للاستبدال، وإذا كانت قادرة على دمج الموارد بطريقة مميزة، وإذا كانت باستمرار تحسن مواردها وقدراتها القاعدية. كما أن نموذج Porter يكشف عن الخصائص الخارجية أي على مستوى الصناعة، بينما المقاربة المبنية على الموارد و المهارات تركز على دور الموارد الداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتعتبر المؤسسات بأنها مجموعات غير متجانسة من الموارد و المهارات الخاصة، فالمؤسسة لم تعد تعتبر كحافضة أنشطة (ثنائيات منتجات-أسواق) ولكن مجموعة متميزة من الموارد الملموسة وغير الملموسة

<sup>1</sup> Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov, Op-cit, P 3.



وحافظة من المهارات المميزة، يعني أن تنافسية المؤسسة تعتمد على اكتساب وتقييم هذه الأصول و المهارات.<sup>1</sup>

ومن منظور استراتيجي فإن تقييم الموارد لا يقوم فقط على جرد بسيط وإنما يقوم على تحليل مقارن، حيث تتم مقارنة الموارد فيما بينها من أجل تقييم التوازن و الاختلال بين الإمكانيات المتاحة وآثار التكامل، فبعض المؤسسات تتميز باختلالات بين الموارد فلديها فائض في بعض الموارد نتيجة عدم استخدامها بسبب عدم كفاية موارد أخرى مكملة مثال: وجود قدرة جيدة للإنتاج ولكن شبكة توزيع غير كافية. كما يجب كذلك مقارنة الموارد المتاحة مع موارد المنافسين الأساسيين. وبالتالي فكل مورد يجب أن يقيم بثلاثة طرق:

- تقييم المورد في حد ذاته.
- تقييم المورد من حيث التكامل المتوازن مع الموارد الأخرى.
- تقييم الموارد مقارنة مع المنافسين.

وبمنظور الموارد، فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة بفضل إمكانياتها من الموارد دون التعرض إلى العجز، كما أن المقاربة المبنية على الموارد تركز على موارد المؤسسة كمحددات أساسية للميزة التنافسية و الأداء، فهذه المقاربة هي التفسير الفعال للاختلاف في الأداء.

إن نموذج Porter للقوى الخمس و المقاربة المبنية على الموارد و المهارات تكمل بعضها لتفسير مصادر التنافسية. فمقاربة الموارد موجهة للمدى البعيد وتسمح بتحليل أحسن للمنافسين، لذلك فهي أداة مساعدة في التحقق من مخاطر التقليد المستقبلي للتنافسية من خلال تحليل موارد ومهارات المنافسين. بينما نموذج القوى الخمس يضيف فهم للمحيط الخارجي في المدى القصير مع مفاهيم أخرى مثل الالتزام، الإشارات، حواجز الخروج...الخ.

وترتبط الموارد بالمحيط التنافسي من خلال الإستراتيجية حيث تعد هذه الأخيرة قناة للاتصالات بين المحيط التنافسي والموارد، لأنها تعمل كنقطة ارتكاز في توزيع الموارد في المحيط التنافسي لتوليد ميزة تنافسية مستدامة، فالمؤسسات تتخذ باستمرار استراتيجيات دفاعية وهجومية في مواجهة المنافسين، وهذا ما يعدل المحيط التنافسي، ومن جهة أخرى الإستراتيجية تعتمد ومقيدة بالرقابة على الموارد، وهي تتسق بين تطوير وحماية الموارد الحالية وإنشاء أو اكتساب موارد جديدة أخذا بعين الاعتبار المحيط التنافسي.

والإشكالية المطروحة هل المؤسسات تتنافس على الموارد أو تتنافس بالموارد؟ حيث تركز أغلب الدراسات على المنافسة في أسواق المنتجات، حيث يركز Porter على التفاعلات التنافسية من جانب الطلب، غير أن المؤسسات تتنافس في نفس الوقت من جانب الموارد، فكل مؤسسة تواجه مجموعة من المنافسين وتستخدم التشابه بين المنتجات و الموارد لتحديد المنافسين.

ويمكن تقديم بعض السلوكات التنافسية من منظور الموارد:

<sup>1</sup> Ouassila Lamani, Foued Chereit : analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algerie-cas de NCA, les cahiers du CREAD, N° 96, Alger, 2011, P112.

- المنافسة على الموارد: تتم من خلال مرحلتين، الأولى: يتم فيها الحصول على الموارد باكتسابها من سوق الموارد في عملية تتم في ثلاث خطوات: البحث، الاكتساب و الاستيعاب، أو البناء الداخلي للموارد.

أما المرحلة الثانية: تقليد وحماية الموارد، عندما تقوم المؤسسة باكتساب الموارد أو بناءها فهي تقوم باستخدامها في المساهمة في الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يثير تساؤل المنافسين عن مصدر تغير الميزة التنافسية للمؤسسة وعندما يكتشف المنافسين المورد الجديد الذي غير هذه الميزة يحاولون تقليد هذا المورد عن طريق اكتسابه أو بناءه، وعلى اعتبار أن هذا المورد سيحقق عوائد للمنافسين ولكن هل بإمكانهم تحمل تكاليف التقليد؟ حيث يمكن حمايته من خلال عوائق التقليد أو ما يسمى بآلية العزل *isolation mechanism*، ذلك أن عوائق انتقال الموارد وعوائق حماية الموارد هي ظاهرة قد تفيد أو تعيق التقليد من قبل المنافسين.

- المنافسة بالموارد: المتعلقة بالموارد و السلوكات التنافسية، حيث تتبنى المؤسسات أنواع عديدة من السلوكات التنافسية. أولاً: على المؤسسة التصرف - الاستجابة (الفعل - رد الفعل) بهدف تحسين وضعيتها في مواجهة المنافسين. ثانياً: على المؤسسة التصرف - الاستجابة بطريقة ودية مع بعض المنافسين بهدف تشجيع التعاون وتجنب السلوكات العدائية من بعض المنافسين وتحقيق مكاسب من التعاون. وأخيراً، على المؤسسة استخدام مواردها للتأثير على الأسعار في أسواق المنتجات.<sup>1</sup>

كما أن الموارد غير المادية تأثر بدرجة كبيرة على نجاح المؤسسة، ففي ظل المحيط العالمي الجديد، فإن توظيف موارد بشرية ذات مهارة وامتلاك معرفة مميزة، براءات اختراع، علامات تجارية تعتبر أكثر أهمية مقارنة بالموارد المادية. وقد استخدم مصطلح المهارات الأساسية *core competencies* لوصف القدرات الإستراتيجية الأساسية من خلال التنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج ودمج تيارات متعددة للتكنولوجيا، وقد استخدمت المقاربة المبنية على الموارد منظور أكثر ديناميكية يعرف بالقدرات الديناميكية *dynamic capabilities*.

وكنتيجة لتعقيد مصادر التنافسية، فإن العديد من الدراسات تعتمد على الدمج بين المقاربتين، كما تشير العديد من الدراسات إلى ضرورة تجاوز الفصل بين تحليل العوامل الداخلية و الخارجية على أداء المؤسسة والعمل على دمجها، بينما أشارت دراسات أخرى إلى ضرورة دمج نموذج *Porter*، المقاربة المبنية على الموارد والمهارات و المهارات الأساسية إلى مقاربة التسيير الاستراتيجي المبنية على المهارات، وقد أكدت عدة دراسات على ضرورة البحث على أكثر من دمج نموذج التحليل التنافسي مع المقاربة المبنية على الموارد و المهارات وذلك بالحصول على تكوينات جديدة من العناصر التنظيمية.<sup>2</sup>

### 3- أداء المؤسسة:

سوف نعتد في دراسة الأداء على النموذج الإعدادي *the configuration approach*، فهو النموذج الأنسب لتحليل ونمذجة الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهو يعتمد على العناصر الأربعة التالية:

<sup>1</sup> Flore Bridoux: **a resource based approach to performance and competition-an overview of the connections between resources and competition**, P P 6-16, [https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/.../WP\\_110\\_Bridoux.pdf](https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/.../WP_110_Bridoux.pdf) (28/10/2016-02:02).

<sup>2</sup> Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov, Op-cit, P 3.

العوامل الخارجية، العوامل الداخلية، المقاول، نظام التسيير. حيث يقوم هذا النموذج على نمذجة العلاقات بين عوامل المحيط، موارد المؤسسة، شخصية المسير ونظام التسيير المعتمد، وتتضمن المتغيرات الرئيسية متغيرات ثانوية، وينظر هذا النموذج لتطور المؤسسة من منظور ديناميكي باعتباره سلسلة من التكوينات عبر الزمن.<sup>1</sup>

### 3-1 العوامل الخارجية:

نفس العوامل المتطرق إليها سابقا، بالإضافة إلى تحليل *PESTEL*.

### 3-2 العوامل الداخلية:

وهنا أيضا نتحدث عن المقاربة المبنية على الموارد.

### 3-3 خصائص المقاول:

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المقاول أو المالك-المسير هو المدير التنفيذي، ويلعب دور أساسي في تطوير المؤسسة، وبناء على وضعيته القوية و المؤثرة على المؤسسة فرويته الذاتية تؤثر على توجهات الخيارات الإستراتيجية وهذا ما يؤثر على أداء المؤسسة. كما يميل المقاول إلى اختيار النشاط الذي يتناسب مع صفاته و متطلبات النجاح وتسيير المؤسسة بالاعتماد على نقاط القوة في صفاته. و لصفات المقاول أبعاد متعددة مثل حافظ الانجاز، الميل نحو المخاطرة، تفضيل الابتكار، القدرة على التكيف بالإضافة إلى أبعاد أخرى كالكفاءة الذاتية، المهارات الاجتماعية... الخ.<sup>2</sup> هذا بالإضافة إلى قدرة المقاول على إيجاد تركيبة جديدة من عوامل الإنتاج في شكل: منتج جديد، جودة عالية للمنتج الحالي، طريقة إنتاج جديدة، سوق جديدة، مصادر جديدة للموارد الطبيعية أو تنظيم جديد، وتم إضافة عوامل جديدة وهي اعتماد تكنولوجيا المعلومات، معايير الجودة العالمية و تدويل النشاط.<sup>3</sup>

### 3-4 نظام التسيير:

يتكون من أدوات التسيير الاستراتيجي طويل المدى و التسيير التشغيلي قصير المدى. ونظام التسيير يسمح بضمان تقديم منتجات أو خدمات مطابقة للتوقعات الصريحة و الضمنية فيما يتعلق بالجودة، الأمن وتسيير المحيط. كما أن تحديد التدفقات وعمليات تسيير الموارد تسمح بتحديد أهداف المؤسسة و متطلبات الزبائن. إن نظام التسيير هو أداة تهدف للحصول على جودة مرغوبة مع ضمان المطابقة للمعايير، كما أن استخدام مؤشرات ذات دلالة وتحليل الخلل يسمح بتوفير إجراءات تصحيحية لازمة تدخل ضمن عملية التحسين المستمر.<sup>4</sup>

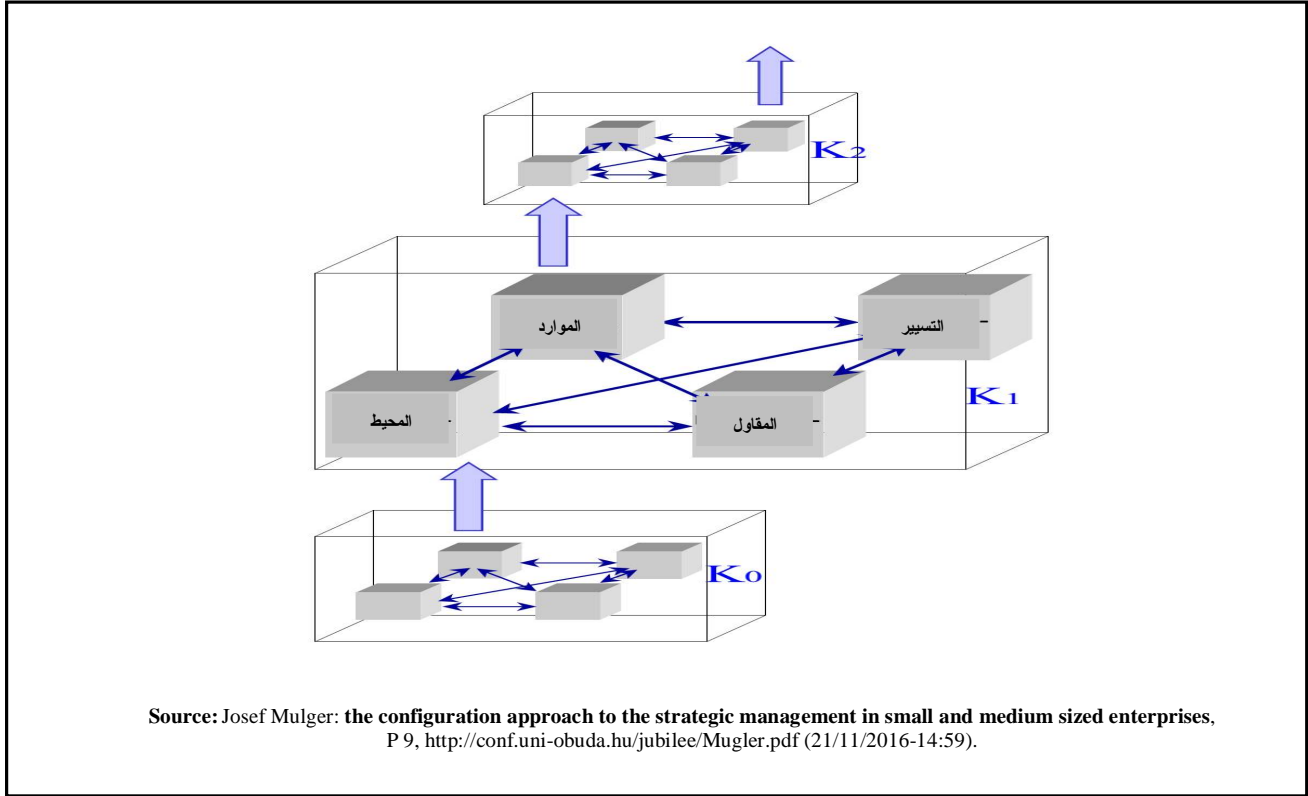
<sup>1</sup> Josef Mulger: **the configuration approach to the strategic management in small and medium sized enterprises**, P7, <http://conf.uni-obuda.hu/jubilee/Mugler.pdf> (21/11/2016-14:59).

<sup>2</sup> Ignas G.Sidik: **conceptual framework of factors affecting SME development-mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance**, international conference on small and medium enterprises development with a theme innovation and sustainability in SME development, procedia economics and finance, N° 4, Parahyangan catholic university, Indonesia, 2012, P 375.

<sup>3</sup> Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov, Op-cit, P 5.

<sup>4</sup> **Qu'est-ce qu'un système de management?**[http://www.entreprise-responsibility.com/fr/certification-fr/systeme-management/\(21/11/2016-22:00\)](http://www.entreprise-responsibility.com/fr/certification-fr/systeme-management/(21/11/2016-22:00)).

الشكل (3-9): النموذج الإعدادي لنمذجة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



من خلال الشكل يمكن استنتاج أن تاريخ المؤسسة هو سلسلة من الإعدادات  $K_1$  تولدت من الإعدادات  $K_0$  وستتطور إلى إعدادات  $K_2$  وهي مرتبطة بنموذج دورة حياة المؤسسة.

### المبحث الثالث: متطلبات اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد التنافسي

حسب *Porter* فإن تنافسية اقتصاد البلد تعتمد على الإبداع الاقتصادي والتي تقاس بمؤشر التكنولوجيا (مؤشر الابتكار ومؤشر نقل التكنولوجيا)، ومؤشر إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *business start-up* ويقاس بمؤشر سهولة إنشاء مؤسسة والحصول على القروض بدون ضمانات والحصول على رأس المال الاستثماري. ولهذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم الاقتصاد التنافسي، كما سنتطرق إلى تنافسية الاقتصاد الجزائري، وعوامل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد التنافسي بالإضافة إلى تطور نموذج هذه المؤسسات ضمن متغيرات الاقتصاد التنافسي.

#### المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد التنافسي ومؤشراته

إن مفهوم الاقتصاد التنافسي هو مفهوم مثير للجدل شأنه شأن مفهوم التنافسية، ونقول على اقتصاد أنه تنافسي إذا كانت مؤسساته تنافسية ولكن إذا كانت المؤسسة تنافسية هذا لا يعني أن الاقتصاد تنافسي.

#### أولاً - مفهوم الاقتصاد التنافسي:

يوجد اتفاق عام على أن الاقتصاد التنافسي هو اقتصاد يعمل على زيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة، وهو اقتصاد يتمتع أفراداه بمعايير عالية للمعيشة وارتفاع التشغيل على أساس مستدام. وبصورة

أدق، لا ينبغي لمستوى النشاط الاقتصادي أن يتسبب في توازن خارجي غير مستدام للاقتصاد أو أن يؤثر سلبا على رفاهية الأجيال القادمة. انطلاقا من هذا التعريف يمكن تحديد خصائص الاقتصاد التنافسي كمايلي:

- أداء جيد للاقتصاد ويحكم عليه من خلال ارتفاع معايير المعيشة أو الدخل الحقيقي.
- شروط السوق المفتوحة للسلع و الخدمات المنتجة من قبل الدولة (وجود منافسة حالية أو محتملة من المنتجين الأجانب).

- التنافسية قصيرة الأجل لا يجب أن تنشأ اختلالات في تحول الأداء من جيد إلى مستدام.<sup>1</sup>

وعلى اعتبار أن المنافسة هي المحرك الرئيسي للتنافسية، يمكن تعريف الاقتصاد التنافسي بحالة وجود منافسة شديدة سواء على مستوى البلد، المناطق أو المستوى الدولي. ويتميز الاقتصاد التنافسي باختفاء الحواجز التجارية وانفتاح الحدود الوطنية، كما يقدم للمؤسسات التي تنشط على المستوى المحلي، الجهوي و الوطني فرص أسواق خارجية تسمح لها بالبقاء و النمو كما توفر هذه الأسواق حوافز تنافسية مهمة.<sup>2</sup>

**ثانيا - مؤشرات الاقتصاد التنافسي:**

توجد العديد من المنظمات التي تقوم بدراسة تنافسية الاقتصاديات، إلا أننا اعتمدنا على مؤشر التنافسية العالمي الذي قام بتحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري ضمن تقاريره، وقد بنى المنتدى الاقتصادي العالمي ترتيبه لتنافسية الدول بناء على نظرية Porter حول التنافسية، و المؤشرات الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي تتكون بشكل أساسي من مؤشر رئيسي يسمى بالمؤشر العام للتنافسية العالمية الذي يتم ترتيب الدول على أساسه بالإضافة إلى 12 مؤشرا مجمعة في ثلاث مجموعات. هذه المؤشرات غير مستقلة وإنما مرتبطة فكل مؤشر يعزز ويدعم الآخر، فأى ضعف في مؤشر معين يكون لديه تأثير سلبي على باقي المؤشرات الأخرى، فمثلا من الصعب تحسين الابتكار بدون وجود موارد بشرية متعلمة ومكونة، أو بدون وجود تمويل كافي لعمليات البحث و التطوير، أو سوق سلع فعال يمكنه نقل الابتكار إلى الأسواق، ولكنها تدرس بصفة مستقلة لمعرفة النقائص الموجودة في كل مجال وتحسينها.<sup>3</sup>

ونقسم مؤشرات الاقتصاد التنافسي كمايلي:<sup>4</sup>

**1- مؤشر المتطلبات الأساسية:** وتتكون هذه المجموعة من المؤشرات التالية:

**1-1 المؤسسات:** المحيط المؤسسي، ونعني به الإطار القانوني و الإداري الذي يتفاعل فيه الأفراد، المؤسسات و الحكومات لتوليد الدخل و الثروة للاقتصاد. وجودة هذه المؤسسات لديها تأثير قوي على التنافسية و النمو، فهي تؤثر على قرارات الاستثمار و تنظيم الإنتاج، كما تلعب دور أساسيا في كيفية توزيع المجتمعات للأرباح و تحمل تكاليف استراتيجيات و سياسات التنمية.

<sup>1</sup> Ronald L.Martin: **a study on the factors of regional competitiveness**, a draft final report for the European commission, directorate general regional policy, University of Cambridge, UK, P P 2-4.

<sup>2</sup> Helena Lenihan, Bernadette Andreosso O'callaghan, Mark Hart: **SMEs in a globalised world-survival and growth strategies on Europe's geographical periphery**, Edward Elgar publishing, UK, 2010, P P 4-5.

<sup>3</sup> إكرام مياشي: **الاندماج في الاقتصاد العالمي و انعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر**، دار هومه، الجزائر، 2011، ص ص 259-260.

<sup>4</sup> Klaus Schwab: **Global competitiveness report**, world economic forum, Geneva, Switzerland, 2010, P P 4-8.

**1-2 البنية التحتية:** من أجل تشغيل فعال للاقتصاد يجب وجود بنية تحتية فعالة وواسعة، وهي عامل مهم يحدد تموقع النشاط الاقتصادي، كما أن وجود بنية تحتية متطورة يقلص أثر بعد المسافات بين المناطق ويساعد على اندماج السوق الوطنية والاتصال بأقل التكاليف بأسواق في مناطق ودول أخرى، بالإضافة إلى أن جودة البنية التحتية يؤثر على النمو الاقتصادي وتوزيع الدخل وهذا بدوره ينعكس على تنافسية الاقتصاد.

**1-3 المحيط الاقتصادي الكلي:** إن استقرار المحيط الكلي ضروري للقيام بالأعمال، وبالتالي فهو ضروري لتنافسية البلد. على الرغم من أن المتعارف عليه أن استقرار المحيط الكلي لوحده لا يمكنه زيادة إنتاجية البلد، وبالتالي فهذا المؤشر يسعى إلى تقييم مدى استقرار المحيط الاقتصادي الكلي للبلد.

**1-4 الصحة و التعليم الابتدائي:** إن وجود قوة عمل أي موارد بشرية تتمتع بصحة جيدة أمر حيوي لتنافسية و إنتاجية البلد، فالحالة الصحية السيئة تعود على المؤسسات بتكاليف وقد تؤثر على فعالية الموارد البشرية، وبالتالي فالاستثمار في مجال الصحة يعبر عن اقتصاد واضح وأخلاقي. كما يدرس هذا المؤشر أيضا التعليم الابتدائي للسكان من الناحية الكمية و النوعية لأهميته بالنسبة للمؤسسات فوجود تعليم ابتدائي مناسب لديه تأثير على القوة العاملة وعلاقتها بعمليات الإنتاج المتقدمة.

**2- مؤشر معززات الفعالية:** وتتكون هذه المجموعة من المؤشرات التالية:

**1-2 التعليم العالي و التكوين:** إن جودة التعليم العالي و التكوين جد مهمة للاقتصاديات التي تريد نقل سلسلة القيمة أكثر من مجرد عمليات إنتاج ومنتجات بسيطة، خصوصا و أن الاقتصاد العالمي اليوم يتطلب من الدول تحضير موظفين متعلمين قادرين على التكيف السريع مع متغيرات المحيط و الاحتياجات المتطورة لنظام الإنتاج، كما يدرس هذا المؤشر تقييم جودة التعليم العالي من قبل مجتمع الأعمال. بالإضافة إلى التعليم العالي يهتم المؤشر بتكوين الموظفين لأهميته في ضمان التطوير و التأهيل المستمر لمهارات الموظفين.

**2-2 فعالية سوق السلع:** إن الدول التي لديها سوق سلع فعالة تكون في وضع جيد لإنتاج الميزج المناسب من السلع حسب شروطها الخاصة للعرض و الطلب و لضمان تداول هذه السلع بفعالية ضمن الاقتصاد، كما أن المنافسة النزيهة في السوق سواء المحلية أو الأجنبية جد مهمة لقيادة السوق بفعالية و بالتالي تحسين الإنتاجية. وللوصول إلى محيط جيد لتبادل السلع يتطلب الأمر حد أدنى من معوقات النشاط التجاري وذلك من خلال التدخل الحكومي. كما تعتمد فعالية السوق على شروط الطلب كتوجهات المستهلك وتطوره لأسباب تاريخية أو ثقافية، فالمستهلك يدفع المؤسسة لتكون أكثر ابتكارية.

**2-3 فعالية سوق العمل:** إن فعالية ومرونة سوق العمل هي أمر حاسم لضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية في الاقتصاد وتوفير الحوافز المناسبة لبذل أقصى جهودهم في وظائفهم، كما يجب أن تكون لأسواق العمل المرونة للنقل السريع للأفراد من نشاط اقتصادي إلى آخر بأقل التكاليف و السماح بالتغيرات في الأجور دون وجود اضطرابات اجتماعية كثيرة.

**2-4 تطور السوق المالية:** القطاع المالي الفعال يخصص الموارد المدخرة من قبل المواطنين بالإضافة إلى الموارد القادمة إلى الاقتصاد من الخارج لاستخدامها في زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال توجيه هذه الموارد

إلى المشاريع المقاولاتية أو المشاريع الاستثمارية مع توقعات لتحقيق أعلى معدلات عائد ، وهذا ما يتطلب تقييم شامل وسليم للمخاطر. ولهذا فالاقتصاديات بحاجة إلى أسواق مالية متطورة توفر رأسمال لاستثمارات القطاع الخاص وهذا يتطلب تحديث للمنظومة البنكية وتنظيمها، بالإضافة إلى سن قوانين وتنظيمات ملائمة للأسواق المالية من أجل حماية المستثمرين ومتعاملين آخرين.

**2-5 الجاهزية التكنولوجية:** في إطار العولمة، أصبحت التكنولوجيا اليوم وعلى نحو متزايد عامل مهم بالنسبة للمؤسسات من أجل المنافسة و التطور. إن مؤشر الجاهزية التكنولوجية يقيس مدى اعتماد اقتصاد معين على التكنولوجيا لتحسين إنتاجية صناعاته، مع التركيز على قدرة الاقتصاد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة اليومية وعمليات الإنتاج لزيادة الفعالية و التنافسية. وقد تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي وتأثرت به جميع قطاعات الاقتصاد، وبالتالي فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والوصول إليها هي الركائز الأساسية للجاهزية التكنولوجية. وفي هذا السياق يجب التفريق بين مستوى التكنولوجيا المتاحة للمؤسسات في الدولة وبين قدرة الدولة على الابتكار وتوسيع حدود المعرفة، ولهذا تم فصل الجاهزية التكنولوجية عن الابتكار.

**2-6 حجم السوق:** يؤثر حجم السوق على الإنتاجية، حيث أن الأسواق الكبيرة تسمح للمؤسسات باستغلال اقتصاديات الحجم. سابقا كانت السوق المتوفرة للمؤسسات الموجودة داخل حدود الدولة، أما في عصر العولمة أصبحت الأسواق الدولية كبديل للأسواق المحلية والصادرات كبديل للطلب المحلي، وقد أثبتت العديد من الدراسات العلاقة الايجابية بين انفتاح الأسواق و النمو، ومنه فهذا المؤشر يقيس الأسواق المحلية و الأسواق الأجنبية.

**3- مؤشر الابتكار وعوامل التطور:** وتتكون هذه المجموعة من المؤشرات التالية:

**3-1 تطور الأعمال:** يؤدي تطور الأعمال إلى زيادة الفعالية في إنتاج السلع و الخدمات، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بما يؤدي إلى تحسين تنافسية الاقتصاد. يتعلق تطور الأعمال بجودة شبكات الأعمال التي تقاس بكمية ونوعية الموردين المحليين وتفاعلاتهم لأسباب متعددة. كما يتعلق تطور الأعمال أيضا بجودة عمليات و استراتيجيات المؤسسات الفردية، فعندما تجتمع مجموعة من المؤسسات و الموردين في مجموعات متقاربة جغرافيا لقطاع معين أو مايسمى بالعناقيد الصناعية فإن الفعالية تزيد وتنشأ فرص عديدة للابتكار، كما تقل عوائق دخول السوق.

**3-2 الابتكار:** آخر مؤشر يتعلق بالابتكار التكنولوجي، على الرغم من أهمية كل المؤشرات السابقة في تحقيق مكاسب الإنتاجية إلا أنه على المدى الطويل فإن معايير الحياة تتحسن فقط عن طريق الابتكار التكنولوجي، فالابتكار جد مهم بالنسبة للاقتصاديات لأنه يقربها من حدود المعرفة، ومن أجل تطوير نشاط الابتكار يجب مشاركة القطاعين العام و الخاص، وذلك بالاستثمار في البحث و التطوير من خلال إنشاء مؤسسات البحث العلمي، التعاون في مجال البحث بين الجامعات و المؤسسات بالإضافة إلى حماية حقوق الملكية الفكرية.

### المطلب الثاني: تقييم تنافسية الاقتصاد الجزائري باستخدام مؤشرات منتدى التنافسية العالمي

سنحاول في هذا المطلب الوقوف على مدى تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال تحليل مؤشرات

منتدى التنافسية العالمي و الموضحة في الجدول الموالي:

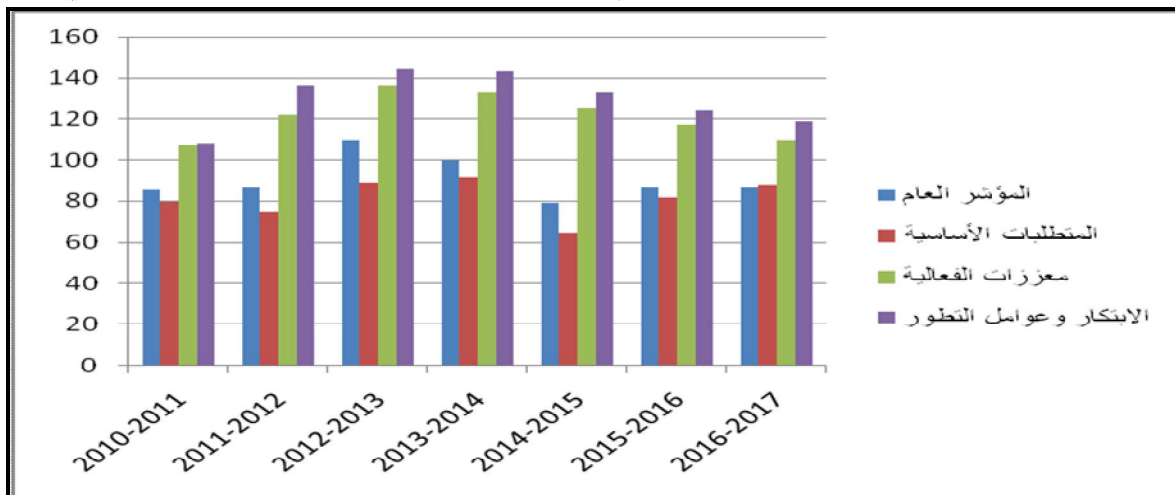
الجدول (3-7): تطور تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب مؤشرات منتدى التنافسية العالمي

المؤشرات	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016
المؤشر العام	86	87	110	100	79	87	87
المتطلبات الأساسية	80	75	89	92	65	82	88
المؤسسات	98	127	141	135	101	99	99
البنية التحتية	87	93	100	106	106	105	100
المحيط الكلي	57	19	23	34	11	38	63
الصحة و التعليم	77	82	93	92	81	81	73
معززات الفعالية	107	122	136	133	125	117	110
التعليم العالي و التكوين	98	101	108	101	98	99	96
فعالية سوق السلع	126	134	143	142	136	134	133
فعالية سوق العمل	123	137	144	147	139	135	132
تطور السوق المالية	135	137	142	143	137	135	132
الجاهزية التكنولوجية	106	120	133	136	129	126	108
حجم السوق	50	47	49	48	47	37	36
الابتكار و عوامل التطور	108	136	144	143	133	124	119
تطور الأعمال	108	135	144	144	131	128	121
الابتكار	107	132	141	141	128	119	112
عدد الدول في التقرير	139	142	144	148	144	140	138

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات

2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015، 2016.

الشكل (3-10): تطور تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب المؤشرات الأساسية لمنتدى التنافسية العالمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-7)



انطلاقا من الجدول (3-7) و الشكل المرافق له نلاحظ مايلي:

- عدد الدول في التقرير يختلف من سنة إلى أخرى، وبالتالي قد تتراجع رتبة الجزائر أو تتقدم دون أن يكون لذلك تأثير على وضعية المؤشر نتيجة زيادة عدد الدول أو نقصانها.

- تراجع وضعية الجزائر ضمن المؤشر العام للتنافسية من الرتبة 86 سنة 2010 إلى الرتبة 87 سنة 2016، وسجلت أكثر رتبة متراجعة سنة 2012 حيث حلت في المرتبة 110 من أصل 144 دولة، وهي رتبة تعكس تراجع تنافسية الاقتصاد الجزائري غير أنها سجلت تحسنا سنة 2014 باحتلالها المرتبة 79 ، لتتراجع مرة أخرى وتعرف استقرار سنتي 2015 و 2016 في المرتبة 87. وقد تأثرت وضعية المؤشر العام بسبب وضعية مؤشرات معززات الفعالية و الابتكار وعوامل التطور.

- تراجع وضعية الجزائر ضمن مؤشر المتطلبات الأساسية من الرتبة 80 سنة 2010 إلى الرتبة 88 سنة 2016، وتعرف وضعية الاقتصاد الجزائري ضمن هذا المؤشر تقدما ملحوظا مقارنة بباقي المؤشرات. حيث تسجل مؤشرات استقرار المحيط الكلي و الصحة و التعليم الابتدائي رتبا متقدمة نوعا ما خصوصا استقرار المحيط الكلي الذي سجل رتبا جد متقدمة وصلت إلى الرتبة 11 من أصل 144 دولة سنة 2014 ليسجل بعدها تراجعا كبيرا وصل إلى الرتبة 63 سنة 2016، في حين تبقى الصحة و التعليم الابتدائي متذبذبة في رتب مقاربة، لكن المؤسسات و البنية التحتية مازالت تعرف تأخرا كبيرا حيث تصنف الجزائر في هذين المؤشرين في المراتب المتأخرة.

- تراجع وضعية الجزائر ضمن مؤشر معززات الفعالية من الرتبة 107 سنة 2010 إلى الرتبة 110 سنة 2016، إذ عرف تراجعا كبيرا خلال الست سنوات مسجلا رتبة جد متأخرة سنة 2012 حيث احتلت الجزائر المرتبة 136 من أصل 144 دولة. كما نلاحظ أن جميع المؤشرات المكونة لمؤشر معززات الفعالية تسجل مراتب جد متأخرة باستثناء مؤشر حجم السوق الذي تحتل فيه الجزائر مراتب متقدمة منتقلة من المرتبة 50 سنة 2010 إلى المرتبة 36 سنة 2016. ما يؤثر على وضعية هذا المؤشر هو فعالية سوق العمل وفعالية سوق السلع حيث سجل مؤشر فعالية سوق العمل المرتبة الأخيرة سنة 2012 و المرتبة ما قبل الأخيرة سنة 2013، في حين سجل مؤشر فعالية سوق السلع المرتبة ما قبل الأخيرة سنة 2012.

- تراجع وضعية الجزائر ضمن مؤشر الابتكار وعوامل التطور من الرتبة 108 سنة 2010 إلى الرتبة 119 سنة 2016. وتحتل الجزائر ضمن هذا المؤشر بمكوناته مراتب جد متأخرة، حيث احتلت المرتبة الأخيرة في مؤشر تطور الأعمال سنة 2012، وهذا ما يعكس تأخر الجزائر في هذا المجال.

- انطلاقا من نتائج المؤشرات نستنتج أن تنافسية الاقتصاد الجزائري هي ضعيفة إلى متوسطة، و عوضا أن تحقق الجزائر تطورا في تنافسية اقتصادها إلا أنها تعرف العكس، لذلك على الحكومة الجزائرية بذل العديد من الجهود و البحث عن حلول خارج المحروقات من أجل تحسين تنافسية اقتصادها، خصوصا في مجال الابتكار و تطور الأعمال الذين تعتمد عليهما الاقتصاديات الحديثة، في حين الجزائر مازالت جد متأخرة في هذا المجال.

### المطلب الثالث: عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي

تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على عدة عوامل من أجل النمو في ظل الاقتصاد التنافسي وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً - إستراتيجية التدويل:

في محيط عالمي تبحث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النمو خارج حدودها سواء عن طريق التصدير، إنشاء فروع، عقد شراكات أو مشاريع مشتركة، لذلك فإن التوجه نحو التدويل هو رافعة حقيقية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وفي هذا الإطار توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتبناها من أجل اكتساب حصص سوقية في الخارج، منها التطوير الدولي من خلال إستراتيجية التصدير - الاستيراد انطلاقاً من البلد الأصلي، التطوير الدولي من خلال الابتكار التنظيمي و التطوير الدولي من خلال التموضع في الخارج و التصدير انطلاقاً من البلد المضيف.

ولنجاح إستراتيجية التدويل، على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجاوز مجموعة من الصعوبات التي تواجهها خلال تدويل نشاطها، منها المهارات الضرورية للتحكم في لغة البلد المضيف، التعرف على القوانين و التنظيمات التجارية و الجبائية، التعرف على الأسواق الأجنبية و الاختلافات الثقافية، كما يشكل الحصول على الموارد الداخلية صعوبات لإستراتيجية التدويل بسبب تكاليف الأفراد، بالإضافة إلى التكاليف المتعلقة بدراسة السوق الأجنبية، تكاليف الاستشارات القانونية، تكاليف النقل و المخاطر الاقتصادية و المالية، كما توجد عدة صعوبات أخرى. لذلك على المقاول أن يكون متعدد الوظائف *multifonctionnel* يهتم في نفس الوقت بالجوانب التقنية، التجارية و المالية.<sup>1</sup>

#### ثانياً - الابتكار في كل مستويات المؤسسة:

يعد الابتكار و البحث و التطوير كإستراتيجية مفتاحية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث لا يقتصر الابتكار فقط على الجانب العلمي أو التقني بل يمتد إلى عمليات التطوير التجاري، التسويق، التسيير... الخ، فالابتكار يسمح لهذه المؤسسات بالاختلاف و التقدم على منافسيها *une longueur d'avance*. وتعد إستراتيجية العناقيد الصناعية كنوع من أنواع الشراكة في مجال الابتكار التي تتبناها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق النمو.<sup>2</sup>

ويسمح الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتطوير تنافسية مستدامة لمواجهة السياق التنافسي الجديد والتغير المستمر للمحيط، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز وضعيتها التنافسية في الأسواق، حيث يشير Porter إلى أن الابتكار هو مفتاح التنافسية لأنه يضمن قدرة المؤسسة على المحافظة على مزايا تنافسية

<sup>1</sup> Celine Bouveret Rivat, Catherine Mercier Suissa: **PME, conquérir des parts de marché à l'international-comment profiter des opportunités de développement**, DUNOD, Paris, 2010, P P 1-5.

<sup>2</sup> **Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans**, cahier préparatoire réalisé par CGPME et KPMG, journée nationale, France, 28 juin 2012, P 6.

مستدامة في أسواق متطورة. ويلعب المقاول دورا مهما في تطوير نشاط الابتكار من خلال التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا يعتمد على مدى مشاركة الزبائن، الموردين و الشركاء المحتملين في عملية الابتكار وتوجيه بنية المؤسسة إلى المرونة أو الابتكار الدائم.<sup>1</sup>

### ثالثا - النمو الخارجي:

تبحث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن حلول خارج المؤسسة لتحقيق النمو و الحفاظ على ميزتها في ظل عولمة الأسواق، ويوجد النمو الخارجي ضمن إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهو يعني زيادة حجم المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات كزيادة عدد العمال، أدوات الإنتاج، رقم الأعمال، الأرباح... الخ.<sup>2</sup> حيث يسمح النمو الخارجي ببلوغ الحجم الذي يساعد المؤسسة على متابعة التطورات السريعة للأسواق، كما يساعد على اختراق أسواق صعبة أو غير معروفة، ويسمح بضمان درجة استقلالية متعلقة بالمخزونات أو التسويق ويسمح النمو الخارجي أيضا بتحقيق اقتصاديات الحجم.

ويوجد نوعين للنمو الخارجي، النمو الخارجي الأفقي و الذي يتعلق بتوسيع نطاق أعمال المؤسسة التجارية عن طريق البحث عن توسيع سوق المؤسسة أو اختراق السوق من خلال توسيع تشكيلة المنتجات للاستجابة لطلب الزبون. النمو الخارجي العمودي والذي يعتمد على منطقتي الاندماج، ويكون عن طريق النمو العمودي الأمامي من خلال اندماج مورد أو مقاول من الباطن، أو يكون عن طريق النمو العمودي الخلفي من خلال اندماج الموزعين، ويساعد النمو العمودي على التحكم في تكاليف التموين و التوزيع.

ويساعد على نجاح النمو الخارجي وجود مشروع مؤسسة قوي، واضح ومقبول وأن تكون المؤسسة إستراتيجية واضحة وقيم قوية ومشاركة. كما يساعد على نجاح هذه الإستراتيجية وجود يقظة وذلك من خلال المعرفة التامة للمحيط العام للمؤسسة، كما أن فرص نجاح النمو الخارجي تفترض التوقع و التنظيم ولتنفيذها يجب اتخاذ القرار ونوعية الاندماج المطلوبة لتحقيق النمو الخارجي.<sup>3</sup>

### رابعا - قدرة المسير على تحقيق النمو و الإقبال على المخاطرة:

إن تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بسلوك المسير الاستباقي و الهجومي، حيث أن تحمل المخاطر و اغتنام الفرص من خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك من خلال تجميع الموارد المختلفة (المادية و غير المادية) الضرورية لتطوير المؤسسة. كما تحدد طبيعة الفرص قدرة المسير على تطوير نشاط المؤسسة، وتعتبر الفرص شرط أساسي لنمو المؤسسة، لذلك على المسير امتلاك القدرات المناسبة كالمهارات، الموارد و التكنولوجيا. بالإضافة إلى الفرص التي يقدمها المحيط، فإنه يفرض على المؤسسة مجموعة من الصعوبات على المؤسسة مواجهتها من أجل تسيير عدم اليقين الذي يميز

<sup>1</sup> Norrin Halilem, Etienne St-jean : **P'innovation au sein des PME- proposition d'un cadre conceptuel**, 5ème congres international de l'académie de l'entrepreneuriat, Université de Sherbrooke, Canada, 4-5 octobre 2007, P 15.

<sup>2</sup> **Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans**, Op-cit, P 7.

<sup>3</sup> Philippe de La Houplière, Modus Operandi : **La croissance externe comme outil de développement**, Modus Operandi, octobre 2010, P P 1-3, <http://www.mod-op.eu/fr/images/stories/PDF/la-croissance-externe.pdf> (10/01/2017-00:26).

محيطها، حيث يعتبر هذا الأخير كمصدر للمخاطر التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية والتي تضع المؤسسة في خطر إذا لم تتوقع هذه الأخيرة التغيرات الحاصلة في محيطها.

كما أن نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يستند على نموذج الحوكمة المعتمد من طرف المسير مهما كانت طبيعة تنظيم المؤسسة (وظائف دعم مهيكلة، شجرة اتخاذ القرار قصيرة، تفويض السلطة...)، ذلك أن المسير لا يعمل في عزلة و إنما محاط بمجموعة من الظروف و الأفراد من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

#### خامسا- نموذج أعمال متعدد الاستخدام *All Terrain*:

إن إعداد نموذج أعمال متكيف يسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمقاومة الأزمات و يسمح لها بمواصلة النمو و التكيف مع جميع الوضعيات وذلك بإعداد مخطط أزمات و تركيز الجهود على عناصر السوق، الزبائن، الموردين... الخ، وقد تشكل هذه الأزمات عامل لتجاوز الفارق مع المنافسين و إيجاد فرص جديدة.

ويصف نموذج الأعمال كيفية القيام بأنشطة المؤسسة و ربح الأموال، المنتجات المقدمة للزبائن، الهدف منها و الطريقة التي تقدم بها وماهي الأرباح المنتظرة.<sup>2</sup>

و يتشكل نموذج الأعمال من ثلاث مكونات شاملة تتمثل في توليد قيمة مفضلة من قبل الأسواق، مكافأة هذه القيمة و مشاركة نجاح القيمة مع ما يعرف بشبكة القيمة و نقصد بهم أصحاب المصلحة.<sup>3</sup>

إن نموذج الأعمال هو التفسير الاقتصادي للمؤسسة حيث يعتمد على منطق معين و مجموعة من البيانات المدعمة للقيمة المقترحة للزبون، و يوضح بنية الأرباح و التكاليف للمؤسسة المقدمة للقيمة. و نموذج الأعمال هو أكثر شمولية من إستراتيجية المؤسسة، لذلك من الضروري الجمع بين تحليل إستراتيجية المؤسسة و تحليل نموذج الأعمال لحماية الميزة التنافسية، على أن يكون هذا النموذج مرنا و متعدد الاستخدام ليساهم في نمو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.<sup>4</sup>

#### سادسا- القدرة على جذب المواهب وجعلها و فية للمؤسسة:

عادة مايشكل جذب المواهب و الحفاظ عليها أهم عائق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا ما ينعكس على جودة مواردها البشرية، لذلك على المسير أن يزرع في المؤسسة ثقافة التطوير، النمو و استخدام القيمة الموروثة عن المؤسسات العائلية كمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التعامل بود و احترام. كما على مسير المؤسسة الاهتمام بانتظام حول ملاءمة التنظيم و استجابته لحاجات النمو، و يلعب الابتكار الاجتماعي دور رئيسي في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans, Op-cit, P P 8-9.

<sup>2</sup> Alexander Osterwalder, Yves Pigneur : **business model nouvelle génération**, APCE, France, septembre 2011, P 3.

<sup>3</sup> Thierry Verstraete et al : **le business model-une théorie pour des pratiques**, entreprendre et innover, Vol 1, N °13, de boeck supérieur, Paris, juin 2012, P 7.

<sup>4</sup> David j.Teece: **business models, business strategy and innovation**, long range planning-international journal of strategic management, Elsevier, Netherlands, N° 43, 2010, P P 179-180.

<sup>5</sup> Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans, Ibid, P 9.

كما أن تطوير القدرة على جذب المواهب يكون باستخدام استراتيجيات تجعل من المؤسسة محل اهتمام الأفراد المستهدفين، وذلك من خلال تحري المصدقية فيما تقدمه المؤسسة واستخدام حجج متكيفة مع الأفراد المستهدفين، وتتبع إستراتيجية جذب ووفاء الموظفين أربعة مراحل، تهتم المرحلة الأولى بتشخيص الوضعية الحالية للموارد البشرية في المؤسسة، تليها مرحلة تقييم تكاليف دوران العمل في المؤسسة، ومن ثم تحديد الممارسات التي تسمح بالحفاظ على الموظفين، وآخر مرحلة تكون بوضع خطة جذب حسب مقارنة تسويق الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: تطور نموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن متغيرات الاقتصاد التنافسي

تقدم إستراتيجية التأهيل نموذج جديد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقوم على نظرية *glocalisation* والتي تعني التفكير على المستوى العالمي والتصرف على المستوى المحلي *Thinking globally acting locally*، وتفرض متغيرات الاقتصاد التنافسي نسق معين على هذه المؤسسات، حيث تنقلها من نموذج كلاسيكي إلى نموذج عالمي، ويمكن التطرق إلى هذه التحولات كمايلي:<sup>2</sup>

- ظهور سياق أعمال جديد يتركز على رد الفعل السريع و التصرف بعيد المدى ضمن محيط معقد وغير أكيد ومترابط، وأساس هذه المؤسسات هو المالك-المسير الذي يستمر في إحداث التغيير من خلال شخصيته، ديناميكيته، إبداعه، حدسه و استغلاله للفرص، ويرتبط رد الفعل السريع بالمستوى التشغيلي ومستوى اتخاذ القرار لمواجهة التغيرات السريعة و المتزايدة، ومتطلبات الاندماج في سلاسل اللوجستيك. بينما يرتبط التصرف بعيد المدى بتحسين التموينات، المشاركة في شبكات الأعمال الممتدة، اكتساب موارد الدعم وتسويق المنتجات.

- ممارسات جديدة تتمثل في تبادل المعطيات الكترونيًا (*EDI*)، الإنتاج في الوقت المناسب (*JAT*)، المعايرة و التقييس (*ISO*)، مضاعفة استراتيجيات التحالف، الاندماج في الشبكات، التجارة الالكترونية و الدخول إلى سوق رأس مال المخاطر.

- ظهور متطلبات جديدة متمثلة في التحكم في ممارسات الأعمال المتقدمة كتسيير التكنولوجيا و المحيط الافتراضي، استراتيجيات الأعمال المعقدة كالتخطيط الاستراتيجي، التمييز و الابتكار، اعتماد أساليب جديدة متقدمة للتنظيم الصناعي متمحورة حول مفهوم الشبكات.

- الانتقال من نموذج المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية المتميزة بالزبون المحلي، التسيير الجوّاري، المقاربة الحدسية، عدم الرسمية و الأجل القصير، إلى المؤسسة الصغيرة و المتوسطة العالمية المتميزة بالسوق العالمية، التسيير عن بعد، مقاربة التخطيط، الرسمية و الأجل الطويل.

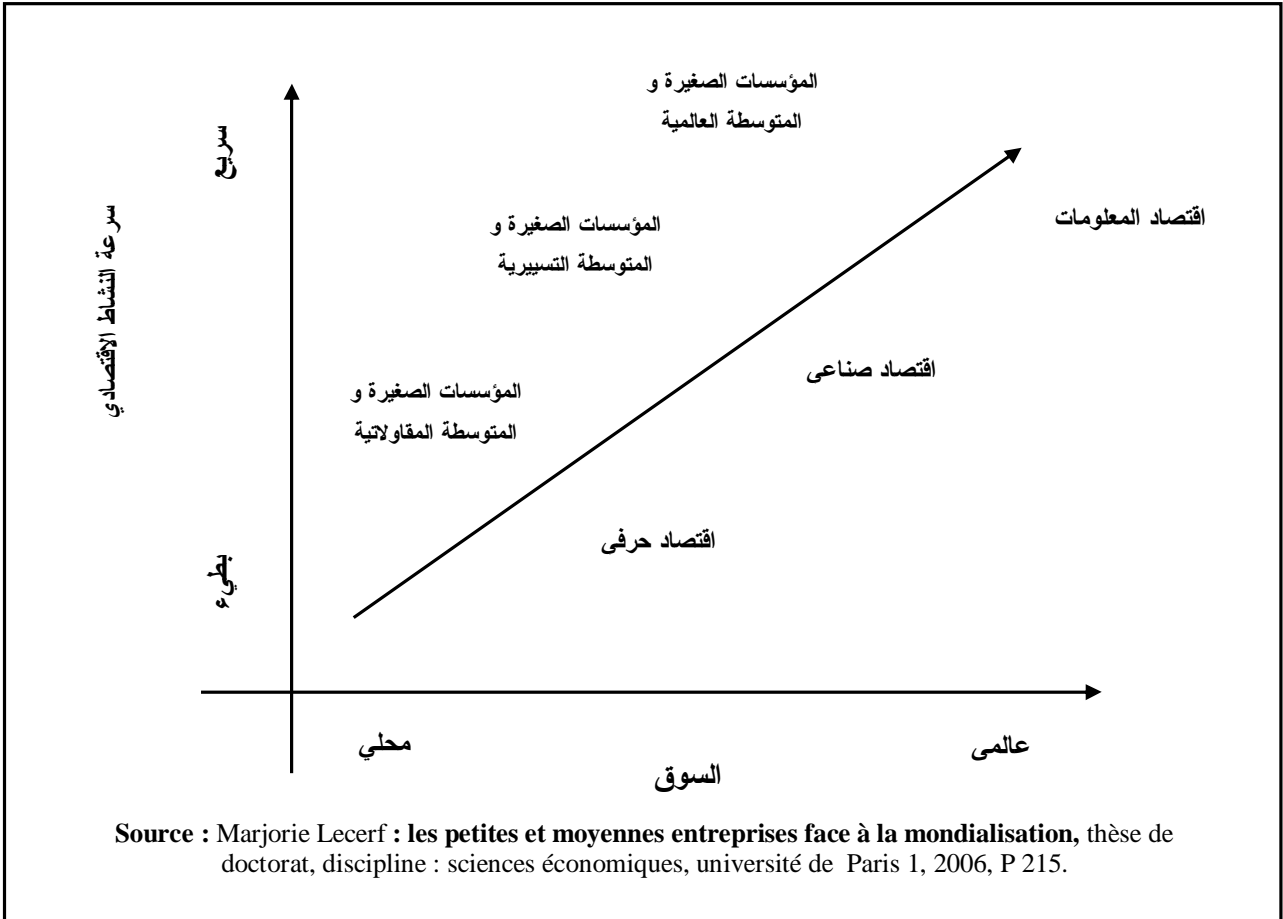
<sup>1</sup> Didier Dubois, Emilie Pelletier, Denis Morine : **comment attirer et fidéliser des employés**, collections entreprendre, transcontinental Ed, Canada, 2009, P 30.

<sup>2</sup> Marjorie Lecerf : **les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation**, thèse de doctorat, discipline : sciences économiques, université de Paris 1, 2006, P P 214- 215.

- التوفيق بين المحلي و العالمي *glocalisation theory*، حيث أن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأسواق العالمية يعتمد على وفرة وجودة الموارد المحلية، والتسيير المحلي الذي يخدم التدويل هو ضرورة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المرتبطة بالموارد المحلية.

- ظهور تحديات لتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البالغة لمرحلة العالمية، منها تحدي الافتراضية المتعلق بالتوافق مع استخدام التطبيقات التفاعلية لتكنولوجيا المعلومات، الأعمال الالكترونية و الفضاء الافتراضي، تحدي العمل في شبكات تعاونية المتعلقة بإنشاء و المشاركة في شبكات أعمال تعاونية، تحدي الاندماج المتعلق بالمشاركة في تنافسية سلاسل اللوجستيك المدمجة، تحدي المعلومة الوفيرة المتعلق بالإدماج السريع للمعلومة التنافسية، إجراءات الأعمال من خلال عمليات استباقية لليقظة الإستراتيجية، تحدي تثمين رأس المال البشري المتعلق بتطوير المهارات الجماعية الابتكارية. ويمكن تمثيل تطور نموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لمتغيرات الاقتصاد التنافسي من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-11): تطور نموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن متغيرات الاقتصاد التنافسي



## المبحث الرابع: إستراتيجية التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

### والاندماج في الاقتصاد التنافسي

تقوم إستراتيجية التأهيل على مقارنة مكونة من هدفين أساسيين هما تحسين أداء و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وفي إطار محيط جديد يتميز بانفتاح الحدود على هذه المؤسسات وتعرضها لضغوطات تنافسية جديدة تجبرها على تغيير سلوكها و نمط تسييرها، وقد جاءت إستراتيجية التأهيل بمقاربة متكاملة - من وجهة نظر المختصين - لمرافقة هذه المؤسسات على تجاوز المعبر التنافسي الجديد.

#### المطلب الأول: إستراتيجية التأهيل والمقاربة الجديدة للتنافسية

إن تأهيل بنية ما سواء كانت مؤسسة، قطاع أو بلد هو تطوير تلك البنية الحالية ورفعها إلى فعالية بنى مشابهة لكنها أحسن أداء. وهذا ماتقوم عليه مقارنة التأهيل التي تهدف إلى تحسين التنافسية في مستوياتها الثلاث، ولهذا سنحاول ربط مقارنة التأهيل بالتنافسية في المستويات الثلاث.

#### أولا- التأهيل-التنافسية على مستوى المؤسسة:

التأهيل هو عملية دورية وآلية، و مسار مستمر للتعلم و التفكير. كما يعبر عن التأهيل بأنه ثقافة دائمة للتكيف تستهدف اكتساب سلوكات جديدة، ردود فعل وسلوكات مقاولين وطرق تسيير ديناميكية وابتكارية بهدف تحسين التنافسية المحلية للمؤسسات أكثر من التنافسية الدولية. بالإضافة إلى كونه عملية لتحسين أداء المؤسسة (الإنتاجية و النمو)، فهو أيضا مجموعة من الإجراءات لمرافقة المؤسسات لاكتساب قدرات كافية للتنافسية وضرورة للمؤسسات وأيضا التركيز على سلوكات وذهنيات المسيرين لإعطاء مكانة للتنظيم، الإستراتيجية، الموارد البشرية و المالية. ويعتمد مسار التأهيل على الجانب غير المادي أكثر من الجانب المادي، فهو مسار لا يقتصر فقط على عصنة التجهيزات وتطوير عملية الإنتاج وإنما يهتم بتنظيم المؤسسة وتعزيز روح الابتكار و اعتماد معايير للتنظيم و التسيير.

و لنجاح التأهيل على المؤسسة تطوير عوامل النجاح الأساسية *FCS* المشتركة، وهي العوامل المطبقة على جميع المؤسسات مهما كان قطاع النشاط أو الحجم ، أو عوامل النجاح الخاصة التي تتعلق بمؤسسة دون أخرى أي أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب قطاع النشاط، الحجم و الوضعية المالية للمؤسسة.

إن عملية التأهيل توضح للمالك-المسير رهانات السوق وتحاول موافقة المؤسسة مع المعايير الدولية فيما يتعلق بسلوك المقاول من خلال اقتناعه بأن مسار النمو هو مسار دائم واختياري وهذا ما يرتبط بخصوصية عملية التأهيل باعتبار الانخراط فيها عملية اختيارية و ليست إجبارية، وفيما يتعلق أيضا بطرق تسيير حديثة و فعالة.

و تساعد عملية التأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على عملية الانتقال إلى الحقل التنافسي الجديد ومساعدتها على مواجهة مخاطر انفتاح الاقتصاد الجزائري، ولهذا فبرامج التأهيل تحمل تدابير دعم

تشجع المؤسسات على تحسين تنافسيتها من حيث التكلفة/الجودة، حماية حصصها في الأسواق المحلية ومحاولة الوصول إلى الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>

### ثانيا- التأهيل-التنافسية على مستوى القطاع:

تهتم إستراتيجية التأهيل على مستوى القطاع بتأهيل المحيط الاقتصادي من خلال توفير محيط ملائم ومشجع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتحسين المحيط المباشر تحت منظور الحكم الراشد للمؤسسات و الإدارات الضرورية لتخفيف القيود عن المؤسسات، وعندما نتحدث عن تأهيل المحيط نتحدث عن تأهيل الإدارة الجزائرية وهي ضرورة دون أن تكون شاملة، والمحيط الإداري يتكون من : الهياكل الإدارية و المتمثلة في: غرف التجارة و الصناعة CCI، الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME، المجلس الاستشاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة CCN/PME، الهياكل المالية و المتمثلة في صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR، صندوق التنافسية الصناعية FCI، المؤسسات الدولية و المتمثلة في : أورو لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة EDPME، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى مثل منظمات أرباب العمل ، شركة تسيير المساهمات SGP، مكاتب الاستشارة و الدراسات الخاصة، بالإضافة إلى الجامعة إذا تم إدماجها في مسار التأهيل.

إن محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يتطور باستمرار، لكن هذا التطور لا يتناسب مع رغبة المقاولين ذلك أن المحيط الحالي بعيد على ضمان تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. من بين العوائق الخارجية التي تواجه هذه المؤسسات هو وجود محيط اقتصادي، مالي و مؤسسي غير متكيف مع الأنشطة الإنتاجية، فحسب تقرير التنافسية العالمي فإن الدول التي تملك معدلات شفافية وفعالية في محيطها المؤسسي بالإضافة إلى وجود قدرة قوية على الابتكار هي المؤسسات الأولى في التنافسية. في هذا الإطار فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن الابتكار و الأداء هي أهم المعايير التي يجب أن تميز محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبالتالي فإن عملية التأهيل لن تنجح إلا بوجود هياكل مؤسسية ذات أداء جيد تنشط في محيط مناسب.<sup>2</sup>

### ثالثا- التأهيل-التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني:

يعرف القطاع الصناعي في الجزائر تأخرا ملحوظا باستثناء بعض القطاعات، وعلى الرغم من الانتعاش الطفيف المسجل على الصناعة خلال السنوات الماضية إلا أن مساهمتها في القيمة المضافة مازالت غير كافية، ولهذا فالجزائر حاولت رفع مساهمة الصناعة خارج قطاع المحروقات في الناتج الداخلي الخام بـ 10 ٪ وذلك من خلال إطلاق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كبرنامج مكمل للبرامج الأولى و الثاني، هذا البرنامج يهتم بتأهيل 20 000 مؤسسة صغيرة و متوسطة.

<sup>1</sup> Amine MOKHEFI, Ali Khaldi, Mohamed Lazreg : **La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises**, Revue de performance des entreprises algériennes, Université Kasdi Merbah Ouargla, N°6, 2014, P 69.

<sup>2</sup> Ibid, P P 69-70.



وقد تم وضع محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بناء على توصيات اللجنة الأوروبية التي اهتمت بالبرنامج الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يرى أحد خبراء هذه اللجنة أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو القطاع الاستراتيجي الذي يقوم عليه مستقبل الجزائر ويجب تأهيله كما أن كل الاقتصاد بحاجة إلى تأهيل، كما يشير تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في محور حول تنافسية الاقتصاديات بضرورة الربط بين إستراتيجية التأهيل، النمو الاقتصادي، تطوير مناصب الشغل و تعزيز التنافسية، حيث أن تأهيل المؤسسات و محيطها يسمح بتعزيز التنافسية على المستوى الجزئي و القطاعي وزيادة مناصب الشغل وهذا ما ينعكس على النمو الاقتصادي للبلد، ذلك أن الهدف الكلي لإستراتيجية التأهيل هو الدخول في مسار تصنيع للبلد من خلال تطوير الاقتصاد خارج المحروقات وهذا ما يؤدي إلى نمو باطني *endogène* عن طريق المؤسسات عموما و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصا، وأيضا إنشاء ديناميكية اقتصادية تساعد على تسريع وتيرة النمو.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يوضح مقارنة التنافسية ضمن إستراتيجية التأهيل على المستويات الثلاث.

الجدول (3-8): إستراتيجية التأهيل و المقاربة الجديدة للتنافسية

المقاربة القديمة	المقاربة الجديدة
<b>على مستوى الدولة</b>	
- من الدولة كمتدخل	- إلى موقف الدولة عدم التدخل
- من الدولة كعون	- إلى الدولة كشريك مسهل
- من الدولة كمتعامل	- إلى الدولة كمرافق
- من الدولة المالك	- إلى القطاع الخاص المالك
<b>على مستوى السوق</b>	
- من الحماية	- إلى الانفتاح
- من المعايير العادية	- إلى المقارنة المرجعية الدولية
- من المناولة على القدرات	- إلى المناولة على المهارات
- من أسواق مركزة جغرافيا	- إلى أسواق عالمية
<b>على مستوى المؤسسات</b>	
- من اقتصاديات الحجم	- إلى اقتصاديات المرونة
- من إنتاجية الموارد المادية	- إلى إنتاجية الموارد غير المادية
- من التكامل و الاندماج <i>intégration</i>	- إلى <i>désintégration</i>
<b>العوامل الجديدة للتنافسية</b>	
- من المهارات الإنتاجية	- إلى المهارات التسييرية
- من تكاليف اليد العاملة	- إلى التحكم في التكنولوجيا
- من استراتيجيات المعاملات	- إلى استراتيجيات الشراكة

المصدر: فريد بن يحي، ترجمة: مشري الهام: الاقتصاد الجزائري - الرهانات وشروط انضمامه للمنظمة العالمية للتجارة، دار الهدى، الجزائر، 2009، ص 79.

<sup>1</sup> Amine MOKHEFI, Ali Khaldi, Mohamed Lazreg, Op-cit, P 70.

انطلاقاً من الجدول يمكن القول أن التنافسية في عملية التأهيل تتمحور حول المحاور التالية:

- التحكم في التكنولوجيا: من خلال البحث الدائم عن الابتكار.
- التحكم في الأسواق: من خلال فهم الأسواق وفهم تموضع المؤسسة.
- طرق تسيير ابتكاريه: من خلال ممارسات تسييرية جيدة و تعزيز الموارد البشرية (تأطير وتكوين).

#### المطلب الثاني: إستراتيجية التأهيل، المقارنة المرجعية وتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المقارنة المرجعية هي الطريقة الموصى بها في إستراتيجية التأهيل، وهي تقوم على تحليل أداء المؤسسة. ويقوم التأهيل على فكرتين، الفكرة الأولى إحرار التقدم أما الفكرة الثانية فهي المقارنة *benchmarking*، إن استخدام المقارنة المرجعية لمقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى- ليس بالضرورة المقارنة مع المنافس المباشر أو طرق تسيير لمؤسسات أخرى محددة- تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على فهم وضعيتها مقارنة بمنافسيها، وتسمح لها بمقارنة ممارساتها مع أحسن الممارسات، وهذا ما يساعد المؤسسة على تعلم طرق تسيير جديدة، لهذا تعد المقارنة المرجعية عملية تعلم *learning process*.

إن الممارسات والمقاربات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة الأسواق العالمية تؤثر على استراتيجيات السوق، المتطلبات التكنولوجية والسياقات الثقافية التي تنشط فيها هذه المؤسسات، هذه الاختلافات يمكن تسييرها عن طريق تحسين عملية التعلم المعتمدة على الاستخدام الفعال للمقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية التي تسمح بتحسين و تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جميع أوجه النشاط وفي الأسواق.<sup>1</sup> ولهذا على مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إدراك الفرق بين عملية المقارنة المرجعية والتحليل التنافسي و التي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

#### الجدول (3-9): المقارنة بين التحليل التنافسي و المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية	التحليل التنافسي
- ينظر إلى العمليات	- ينظر إلى النتائج
- التحقق كيف تم الأمر	- التحقق ماذا حدث
- يمكن المقارنة مع صناعات أخرى	- مقارنات مع نفس الصناعة
- مشاركة البحث للفائدة المهنية	- البحث دون المشاركة
- يمكن أن يكون غير تنافسي	- دائما تنافسي
- مشاركة، شراكة، تعاوني	- سري، منفصل، مستقل
- تستخدم لتحقيق أهداف التحسين	- يستخدم للتحقق من المنافسة
- الهدف: المعارف المتعلقة بالعمليات	- الهدف: المعارف المتعلقة بالصناعة
- التركيز على احتياجات المستهلك	- التركيز على احتياجات المؤسسة

Source : Ketsaraporn Suttapong, Zhilong Tian : **performance benchmarking for building best practice in SMEs**, international journal of business and commerce, vol 1, N 1, Pakistan, june 2012 , P 7.

<sup>1</sup> Ketsaraporn Suttapong, Zhilong Tian : **performance benchmarking for building best practice in SMEs**, international journal of business and commerce, vol 1, N 1, Pakistan, june 2012, P P 52-53.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التأهيل كأداة للاستجابة لمتطلبات التنافسية الدولية

إن إستراتيجية التأهيل مرتبطة بمحورين، تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق المحلية وإنعاش قدراتها للتصدير. وحسب مسار التأهيل فإن أحد الأهداف الإستراتيجية للتأهيل هو تعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق المحلية و السوق الخارجية، وعلى هذا الأساس تطرقنا سابقا إلى تنافسية المؤسسة في السوق المحلية ولاستكمال الجانب المتعلق بالأسواق الخارجية سوف نتطرق إلى التنافسية الدولية على مستوى المؤسسة.

#### أولا- نموذج تحليل التنافسية الدولية:

التنافسية الدولية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل أداء أحسن من المنافسين في الأسواق الخارجية و الحفاظ على الشروط التي تساعد على استدامة هذا الأداء في المستقبل. وهذا التعريف يأخذ بعين الاعتبار بعدي المكان و الزمان للتنافسية كبناء أو تصور، خصوصا للمؤسسات التي تتنافس مع منافسين خارجيين.

التنافسية الدولية للمؤسسة تختلف عن تنافسياتها في السوق المحلية، فقد تكون المؤسسة ذات ربحية في سوقها المحلية بحصة سوقية محلية كبيرة، ولكن قد تكون تنافسياتها الدولية منخفضة في حالة إذا كانت الحصة السوقية المحلية محمية بعوائق التجارة الدولية. فبعض المؤسسات تضحى بالتنافسية في السوق المحلية من أجل الانفتاح على التجارة الخارجية. وتستخدم المؤسسات الحصة السوقية للتصدير لقياس الأداء الدولي على مستوى المؤسسة.

من أجل تحليل التنافسية الدولية على مستوى المؤسسة من الضروري التمييز بين التدويل و التنافسية الدولية، فالتنافسية الدولية هي تصور أو بناء أوسع من درجة التدويل، كما أن هذه الأخيرة تعبر عن وجود المؤسسة في الأسواق الخارجية في حين أن التنافسية تتعلق بكيفية تحقيق الربح و استدامته من خلال تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية.

ولتحليل التنافسية الدولية، يمكن تقديم نموذج يعتمد على ثلاث مجموعات من المتغيرات: الأداء التنافسي، الإمكانيات التنافسية و عمليات التسيير. فالأداء هو نتيجة التنافسية الماضية و الحالية، ومؤشرات الأداء تقدم منظور تاريخي وتتميز كلها بعدم قدرتها على توفير رؤية لاستدامة هذا الأداء، لهذا من الضروري عدم التركيز على الأداء فقط، وإنما أيضا استخدام الإمكانيات التنافسية كقدرة المؤسسة على الدفاع و تجديد مصادر الميزة التنافسية و هذه الإمكانيات تتعلق بالتنافسية المستقبلية للمؤسسة. من جهة أخرى، فالإمكانيات التنافسية لا تتحول بالضرورة إلى أداء عالي. بالإضافة إلى الأداء و الإمكانيات التنافسية، فتحليل التنافسية الدولية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة ثالثة من المتغيرات تتعلق بعمليات تسيير المؤسسة. انطلاقا من المجموعات الثلاثة من المتغيرات، فأى مؤسسة تقدم أداء أفضل في السوق أحسن من المنافسين من خلال تقديم واستدامة الإمكانيات التنافسية، والمعلومات الكمية الناتجة عن عمليات التسيير تساعد على فهم أسباب النجاح.

ويعبر عن الأداء بالتنافسية البعدية بينما الإمكانيات التنافسية تمثل بالتنافسية القبلية، و العلاقة بين الإمكانيات التنافسية (الوضعية التنافسية المحتملة) و الوضعية الحالية هي الإستراتيجية التنافسية التي تشمل الخيارات، السلوكيات و العمليات التي تسهل الانتقال من الإمكانيات التنافسية إلى الوضعية التنافسية.<sup>1</sup>

ثانيا- قياس التنافسية الدولية على مستوى المؤسسة:

بناء على نموذج التنافسية الدولية، يمكن اقتراح عدد من المؤشرات التي تمكن من قياس مفهوم التنافسية الدولية:

### 1- الأداء الدولي أو التنافسية البعدية: يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

- الحصة السوقية الدولية: هذا المؤشر ليس قيمة مطلقة، فالنمو السريع للحصة السوقية الدولية يكون عن طريق ربحية المؤسسة، لهذا يتم استخدام ربحية الحصة السوقية كمؤشر للأداء الدولي.
- معدل النمو لنسبة المبيعات الخارجية/ إجمالي المبيعات.
- العائد على الاستثمارات الأجنبية: يمكن قياسه من خلال نسب مثل العائد على الاستثمار أو العائد على الأصول وتحسب على الاستثمارات الأجنبية.

### 2- التنافسية القبلية: تعتمد على العوامل التالية:

- جودة الزبائن الدوليين: التي تقاس من خلال أبعاد الشهرة، السمعة، نسبة الولاء للزبائن الأجانب.
- التعرف على العلامة التجارية في الأسواق الدولية: يقيس الموارد غير الملموسة والتي تعتبر كمحدد للإمكانيات التنافسية للمؤسسة.
- الإدراج في البورصة الأجنبية: هذا المؤشر يقيس القدرة على جذب الموارد المالية على المستوى الدولي.
- عدد براءات الاختراع والعلامات التجارية الدولية.
- كل من المتغيرات الكمية و الكيفية ضرورية لتعريف وقياس التنافسية الدولية على مستوى المؤسسة، فالمؤشرات الكيفية لقياس التنافسية الدولية هي:
- القدرة على جذب الموارد البشرية ذات المهارة على المستوى الدولي.
- محاولات التقليد من طرف المنافسين.
- جودة الشركاء الدوليين.
- جودة موظفي الإدارة المشاركين في الأنشطة الدولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Donatella Depperu, Daniele Cerrato: **analyzing international competitiveness at the firm level-concepts and measures**, P P 10-12 , dipartimenti.unicatt.it/dises-wp\_azzurra\_05\_32.pdf (08/11/2013-01:01).

<sup>2</sup> Ibid, P P 20-21.

ثالثا- إستراتيجية التأهيل في الدعم المباشر لاختراق الأسواق (تحسين التنافسية على المستوى المحلي و الدولي):

سمح تحرير المبادلات بتحسين الجودة وتنويع المنتجات المقدمة للزبون، إتاحة تجهيزات إنتاجية أكثر بالنسبة للمؤسسات و الوصول المحتمل إلى سوق دولية غير محدودة. وهذا مايفسر بهيكل السوق من خلال:<sup>1</sup>

- الانفتاح الاقتصادي الذي سمح بالتعديل الفوري لشروط الدخول إلى الأسواق مع تكثيف الصادرات و المنافسة، كما أن أثره على شروط عرض المؤسسات المحلية وتنافسيتها ضعيف و غير أكيد.

- غياب سياسة مرافقة للمؤسسات في مواجهة التغيرات القوية لشروط المنافسة التي تؤدي إلى استبعاد المؤسسات الوطنية، وهذا الاستبعاد من السوق المستديم يجعل المؤسسات في حلقات مفرغة من عدم التطوير.

- غموض الأسواق المتعلق بالجانب غير الرسمي وموجة الواردات من المنتجات المقلدة، وهذا عائق أساسي لتطوير المؤسسة و تنافسيتها.

إن هيكل السوق يمكن أن يكون له أثر قوي لاستبعاد المؤسسات المحلية، وهذا يتطلب تدخلات لتعزيز القدرات التسويقية و القدرات المعلوماتية للمؤسسة من أجل :

- حفظ الإطار التنافسي للإنتاجية.

- تعزيز دخول المؤسسة المحلية للسوق الوطنية.

- تخفيض حجم القطاع غير الرسمي.

ويمكن توضيح إستراتيجية التأهيل في الدعم المباشر لاختراق الأسواق من خلال محورين:

**1- تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق المحلية:** وذلك من خلال

- تعزيز المنافسة من خلال تطبيق قانون المنافسة، والمشاركة الفعالة لمجلس المنافسة لمكافحة المنافسة غير المشروعة.

- تعزيز دخول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى السوق الوطنية من خلال تطبيق المادتين 16 و 17 من قانون ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تقديم حصة من سوق المناولة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تعزيز شبكة مخابر مراقبة الجودة و تفعيل بنود حماية للإنتاج الوطني.

- التقليل من الأنشطة غير الرسمية من خلال التحقيق لمعرفة طبيعة الاقتصاد غير الرسمي، مرونة سوق العمل، نظام الضرائب، عرض المنتجات العمومية (تسهيل الدخول إلى النظام المالي و تحسين جودة الخدمات المعروضة)، وضع برنامج للتشجيع على الرسمية، دعم جمعية المستهلكين و المنتجين ومقاومة التقليد والتقليل من تقييم الواردات.

<sup>1</sup> Amine MOKHEFI, Ali Khaldi, Mohamed Lazreg, Op-cit, P 75.

## 2- دعم إدماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق الدولية: وذلك من خلال:

- دعم المؤسسات المصدرة أو المحتمل أن تكون مصدرة من خلال دعم التشخيص للتصدير وذلك بوضع إستراتيجية وتطوير للتصدير، الدعم التقني على مستوى القطاع للشعب المصدرة أو المحتملة للتصدير، دعم مطابقة المنتج للمعايير و المواصفات الدولية للجودة، دعم التكوين على تقنيات التجارة الدولية ومرافقة المؤسسات من طرف خبراء لتنفيذ مخطط التصدير .

- تطوير اللوجستيك للتجارة الخارجية من خلال تأمين الموانئ و المطارات، ترقية الاستثمارات المتعلقة باللوغستيك، توفير التكوين في اللوجستيك، تأهيل مؤسسات قطاع النقل البري و تبسيط إجراءات العبور البحرية و الجوية من أجل تطوير المناولة.

- تطوير الإطار التنظيمي من خلال وضع صندوق خاص لترقية الصادرات، تفعيل التسهيلات (دراسات السوق، البحث، الترويج الدولي، التفاوض وتكييف المنتجات)، التمثيل الدولي من خلال وضع محطات تجارية وعصرنة خدمات الجمارك في إطار الشراكة جمارك-مؤسسات مصدرة.

- تطوير الإطار المؤسسي من خلال دعم ALGEX كي تصبح أداة فعالة وذلك بتوفير إطار خاص وميزانية خاصة، إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية الصادرات، دعم الجمعيات المهنية وتطوير جمعية المصدرين ANEXAL.

- دعم المناولة والشراكة مع المؤسسات الأجنبية من خلال إنشاء الشباك الوحيد ANDI ، غرف التجارة الجزائرية في الخارج وتشجيع سياسة المرافقة في إطار اتفاقيات التعاون الاقتصادية.

### المطلب الرابع: إستراتيجية التأهيل و متطلبات الاندماج في الاقتصاد التنافسي

لقد تم وضع برامج التأهيل في سياق وطني وقطاعي، وقد استمدت هذه البرامج قاعدتها من تحليل Porter، حيث يساعد التأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تجاوز بعض العقبات في مناخ الأعمال و مساعدتها على أن تصبح تنافسية من ناحية: السعر/الجودة/الابتكار وقادرة على متابعة والتحكم في تطور تقنيات الأسواق.<sup>1</sup>

ومن أجل مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مواجهة التحديات الجديدة للاقتصاد التنافسي والتوافق مع المعايير العالمية للتنافسية، فقد جاءت إستراتيجية التأهيل مرتبطة بالاقتصاد التنافسي من خلال ثلاثة عوامل أساسية:<sup>2</sup>

- التأهيل التكنولوجي.

- المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن و حماية البيئة.

- التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية العالمية.

<sup>1</sup> Sarah Marriese, Ewa Filipiak : **compétitivité et mise à niveau des entreprises-approches théoriques et déclinaisons opérationnelles**, agence française de développement, Magellan and cie, France, 2003, P 113.

<sup>2</sup> Kaci: **problématique de la mise à niveau des entreprises algérienne**, journées d'études sur la démarche de mise à niveau des entreprises et construction du plan d'affaires, Alger, 22-23 Septembre, 2003, P 4.

يعتبر العامل الأول كلاسيكي، ذلك أن معظم المؤسسات تعلمت منذ فترة متابعة التطور التكنولوجي الخاص بصناعاتها، بحيث أصبحت تطبيقات اليقظة التكنولوجية هي الوسيلة المفضلة للمؤسسات الكبيرة كما تطورت أيضا استخداماتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما أن الاندماجات الحديثة بين المؤسسات وجدت لضرورة اكتساب طرق تكنولوجية جديدة كإستراتيجية الشبكات و العناقيد الصناعية.

أما العامل الثاني فهو أكثر حداثة حيث نشأ نتيجة نمو قوة جمعيات حماية المستهلك وكذا جمعيات حماية البيئة، التي أجبرت الحكومات على فرض معايير صارمة فيما يتعلق بحماية المستهلك و البيئة، هذه اللوائح تفرض على المؤسسات مطابقة منتوجاتها و عمليات الإنتاج للمواصفات العالمية.

بينما العامل الثالث فلهذه وزن أكبر على مؤسسات الدول التي في طريق النمو، حيث أن انفتاح الأسواق خلق منافسة بين مؤسسات هي غالبا مصنفة في المرحلة الأولى من التطور تسمى أولية العوامل *primauté des facteurs* و مؤسسات مصنفة في آخر مرحلة من أولية الابتكار *primauté de l'innovation* لذلك فعملية التأهيل يوصى بها كوسيلة لتدارك الفجوة التنافسية من خلال تجهيز المؤسسة بميزات تسمح لها بتحسين تنافسيتها، و بالتالي تحسين وضعيتها الإستراتيجية. و في هذا الإطار-الاندماج مع متطلبات الاقتصاد التنافسي- فإن أهداف إستراتيجية التأهيل تتمثل في النقاط التالية:

- تكييف المؤسسات مع طرق التسيير و التنظيم الحديثة، خاصة التحكم في نوعية المنتجات و الخدمات.
- تحسين تصميم المنتجات نتيجة التركيز على إنتاج عدد أقل من الأنواع و الأحجام و المقاسات.
- تطوير الأسواق عن طريق تكييف القواعد و الطرق، و التقليل من العوائق و العقبات الفنية و التقنية.
- إكساب المؤسسة قدرة تنافسية تسمح لها باحتلال أجزاء واسعة من الأسواق الداخلية و الخارجية.
- تأهيل المحيط المجاور عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي و فعال بين المؤسسة و مكونات محيطها القريب.
- تحليل فروع النشاط و ضبط إجراءات التأهيل، عن طريق تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة و قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الفروع و بلوغ تطور القطاع.
- التمويل الدقيق لعمليات تأهيل الأفراد عن طريق التكوين، و كذا تحسين مستوى الجانب التنظيمي و أجهزة التسيير و الحيازة على القواعد العامة للنوعية - الإيزو- و مخططات التسويق.
- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.
- الحفاظ على مناصب الشغل الحالية من جهة، و الرفع من عرض الشغل على المدى المتوسط و الطويل.
- تنمية ثقافة المقاولاتية أي تكوين أرباب العمل أو مسيرين و تطوير قدراتهم الفكرية و المهنية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز العلاقة بين إستراتيجية التأهيل، التنافسية و الاقتصاد التنافسي باعتبار أن ثاني أهم أهداف إستراتيجية التأهيل هو تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتعزيز وضعيتها في السوق المحلية و السوق الخارجية. غير أن إستراتيجية التأهيل لا ترتبط فقط بتأهيل المؤسسة وإنما بتأهيل محيطها أيضا، والذي يعد كمصدر خارجي للتنافسية.

وقد جاء منتدى التنافسية العالمي بمجموعة من المؤشرات التي تحسن من تنافسية الاقتصاد، حيث وبناء على تقارير المنتدى فإن تنافسية الاقتصاد الجزائري مصنفة بين ضعيفة و متوسطة نتيجة المراتب الجد متأخرة التي تحتلها الجزائر مقارنة مع باقي الدول، لذلك على الجزائر الأخذ بعين الاعتبار والاهتمام بتأهيل هذا المحيط من أجل مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، ذلك أن تحسين تنافسية المؤسسة لوحدها لا يمكنها من الاندماج الفعال.

ومن خلال تطرقنا للعلاقة بين الأداء و التنافسية، خلصنا إلى أن تحسين الأداء يؤدي إلى تحسين التنافسية، وابتداء من هذه النقطة تنعكس العلاقة ليصبح تحسين التنافسية يؤدي إلى تحسين الأداء وعلى اعتبار أن إستراتيجية التأهيل تتضمن الهدفين معا متكاملين فهذا يعني أن هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة بتدارك الفجوة الإستراتيجية بما يساعد على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، وهذا ما سنتأكد منه ميدانيا في الجزء الثاني من الدراسة و المتمثل في الدراسة الميدانية.



الجزء الثاني: الإطار الميداني

لإستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية

و الاندماج في الاقتصاد التنافسي

الفصل الرابع: دراسة حالة حول

إستراتيجية التأهيل

كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية

و الاندماج في الاقتصاد التنافسي

في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة

## تمهيد:

بعد الجزء النظري لهذه الدراسة و المتمثل في الفصول الثلاثة السابقة، نقوم في هذا الجزء التطبيقي بإسقاط الجانب النظري على الواقع، من خلال دراسة كيفية تدعيمها دراسة كمية كدراسة تأكيدية لنتائج الدراسة الكيفية. وسنتناول في هذا الفصل التطبيقي الأول إستراتيجية تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي.

و تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب واحدة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي استفادت من التأهيل ضمن البرنامج الأوروبي *MEDA* الموجه لدعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2007، كما تعد واحدة من مؤسستين بولاية بسكرة التي أتمت مخطط تأهيلها، وسنحاول في هذا الفصل الوقوف على نتائج تطبيق إستراتيجية التأهيل بهذه المؤسسة بعد 10 سنوات من تطبيقها، وهل فعلا سمحت هذه الإستراتيجية بتحسين أداء المؤسسة وتداركها للفجوة الإستراتيجية الداخلية و الخارجية، وهل سمحت أيضا بتحسين تنافسيتها بما يسمح لهذه المؤسسة بالاندماج في الاقتصاد التنافسي.

وفي هذا الإطار سوف نعالج هذا الفصل من خلال المباحث الأربعة التالية:

➤ مدخل للدراسة الكيفية.

➤ المسار الاستراتيجي لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

➤ تقييم أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد إستراتيجية التأهيل.

➤ تقييم تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد إستراتيجية التأهيل.

## المبحث الأول: مدخل للدراسة الكيفية

نستهل هذا الفصل بمبحث يعد كمدخل للدراسة الكيفية و المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، حيث سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي لدراسة الحالة وتبرير استخدامها كإستراتيجية مناسبة للدراسة الكيفية بالإضافة إلى تناول خطوات دراستها، لنختم المبحث بتقديم للمؤسسة محل الدراسة واستعراض ديناميكية نشاطها.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة الحالة

يعتبر هذا المطلب كخارطة طريق لدراسة الحالة الخاصة بدراستنا وأسلوب تنفيذها.

#### أولاً- الإمكانية العلمية لدراسة الحالة:

تعتبر دراسة الحالة إستراتيجية بحث تجريبي *recherche empirique*، ويتم اختيار الحالة بناء على معيار التمثيل *critère de représentativité* للحقائق المراد استكشافها، حيث يكون التمثيل ذو طبيعة تحليلية أكثر منها إحصائية. ويجب أن تسمح لنا الحالة المختارة باستخدام طرق جمع معلومات مختلفة كالمقابلات، الوثائق، الاستبيان، الملاحظة... الخ، كما أن الجمع بين مختلف طرق جمع المعلومات يسمح بربط التفسيرات النظرية وملاحظتها.

وتظهر ملائمة دراسة الحالة في قابلية المعلومات المتحصل عليها في ترجمة المفاهيم و المقترحات النظرية للدراسة، حيث تسمح لنا المعلومات الكيفية بتحديد مصدر الظاهرة وسيورتها، كما توفر أداة تجريبية لمراقبة مدى قبول *acceptabilité* ومدى اتساق *cohérence* العلاقات، ذلك أن التحليل الكيفي يسمح بتحديد العلاقات وأسبابها. غير أن غزارة المعلومات الناتجة عن دراسة الحالة قد تمثل إشكالية في اختيار وتفسير المعلومات، ذلك أن المقاربة التجريبية الكيفية تخضع جهد الباحث للدقة العلمية من أجل الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات. وفي هذا السياق ينظر لتحليل المعلومات الكيفية كمقاربة شبه سحرية *une approche quasi-magique* على أساس أنها ذات طبيعة خاصة *idiosyncratique*، غير قابلة للقياس *incommensurable* و فنية *artistique*. ومن أجل إضفاء الرسمية و المصادقية على التحليل الكيفي يجب أن يتضمن ثلاث مكونات متمثلة في تقليل المعلومات، تمثيل العلاقات التجريبية وحسم النتائج. ولهذا تساعد دراسة الحالة على ضمان صحة اختبار الأدوات التجريبية واستغلالها كما أن جودة دراسة الحالة تؤثر على صحة اختبار معقولة *plausibilité* المفاهيم النظرية.

وتبرز الأهمية العلمية لدراسة الحالة بارتباطها المباشر بتكرار دراسة الحالة في سياقات أخرى، ونتيجة لعملية التكرار يتحقق اختبار صدقها والنظرية المختبرة يمكن قبولها، رفضها أو تحسينها، كما تساهم دراسة الحالة في تزايد المعرفة المتركمة للباحث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Céline CHATELIN : *Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion –réflexion sur l'étude cas de*, document de recherche, laboratoire orléanais de gestion EA 26.35, institut d'administration des entreprises, Orléans, France, Janvier 2005, P P 16-23.

## ثانيا - موضوع وأهداف دراسة الحالة:

- 1- إشكالية دراسة الحالة:** انطلاقا من إشكالية دراستنا، سوف يتم صياغة إشكالية دراسة الحالة كمايلي: هل تسمح إستراتيجية تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة بتدراكها للفجوة الإستراتيجية و اندماجها في الاقتصاد التنافسي؟
- وقد تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة كدراسة حالة لتوافقها مع متطلبات الدراسة النظرية و خصائص إشكالية الدراسة، حيث تتمثل هذه الخصائص فيمايلي:
- مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة هي مؤسسة متوسطة حسب تصنيف القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة هي واحدة من بين مؤسستين بولاية بسكرة التي أنهت مخطط تأهيلها ضمن برنامج التأهيل الأوروبي على مستوى ولاية بسكرة.
  - مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة هي المؤسسة الوحيدة التي سمحت لنا بتقديم معلومات عن نشاطها كمؤسسة أتمت مخطط تأهيلها في حين رفضت المؤسسة الثانية تقديم معلومات حول نشاطها.
  - القيام بدراسة حالة سابقة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتعد هذه الدراسة استكمالاً للدراسة السابقة انطلاقاً من نتائجها وامتلاك المعطيات التراجعية للمؤسسة التي تعد قاعدة لدراسة الحالة الحالية.
- 2- جدول المقترحات:** من أجل معالجة هذه الإشكالية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، سوف نقوم باقتراح المراحل التالية:

### الجدول (1-4): المراحل المقترحة لدراسة الحالة

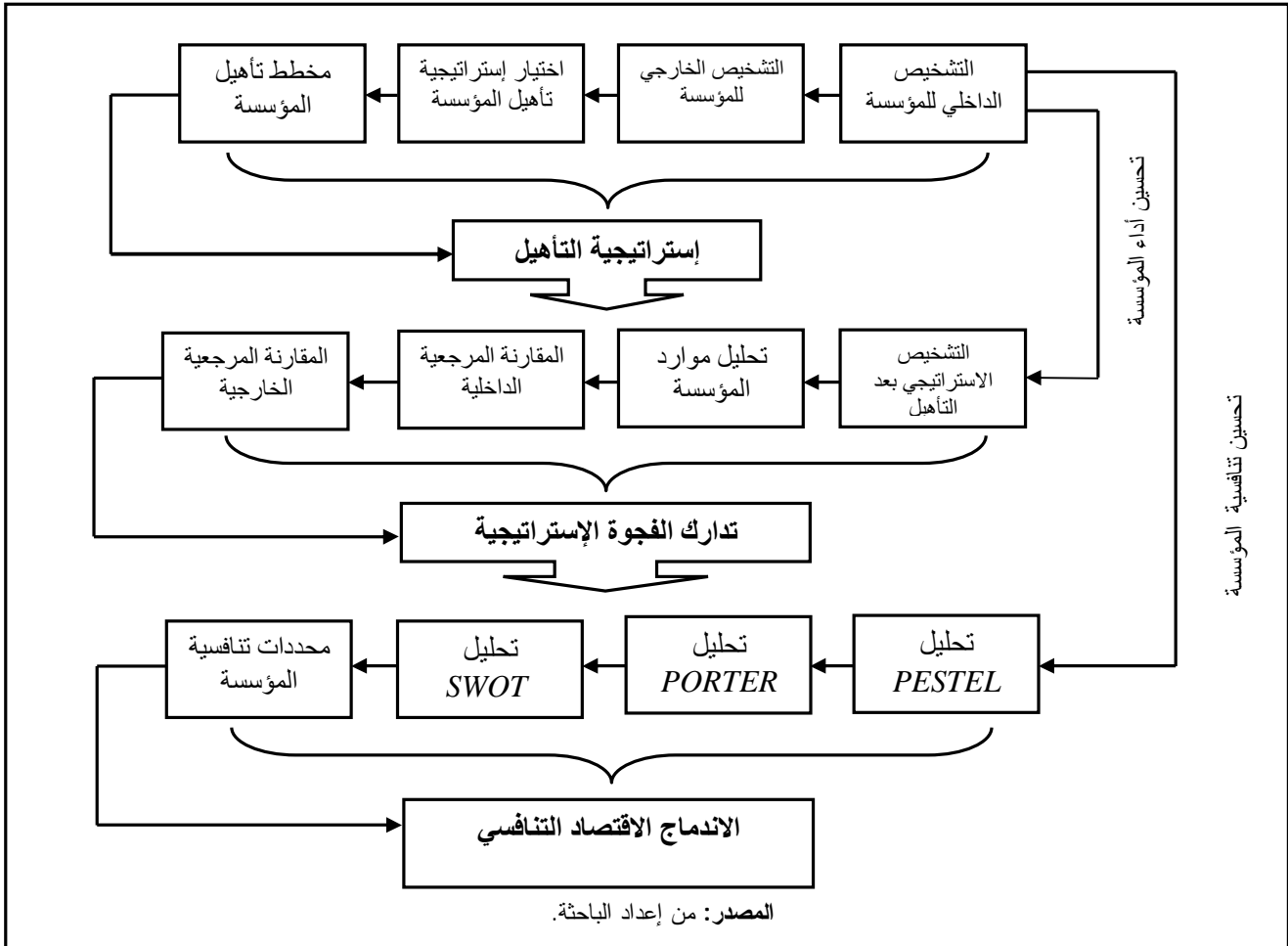
متغيرات دراسة الحالة وفرضياتها	أهدافها	المراحل المقترحة
/	تقديم معلومات تبرز أهمية المؤسسة محل الدراسة.	<b>المرحلة 1:</b> تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة
<b>المتغير 1:</b> إستراتيجية تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.	توفير القاعدة الأساسية لإشكالية الدراسة ، حيث أن إستراتيجية التأهيل تنفذ من خلال مسار استراتيجي يتضمن أربعة مراحل، بداية بالتشخيص الاستراتيجي الذي يوضح أهم نقاط قوة /ضعف المؤسسة والتي تتبناها المراحل المقبلة في اختيار الإستراتيجية المناسبة للتأهيل وأهم توصيات مخطط التأهيل، ثم تنفيذ ومتابعة المخطط والذي يضمن تحقيق المراحل المقبلة.	<b>المرحلة 2:</b> المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسة محل الدراسة

<p><b>المتغير 2:</b> تدارك الفجوة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.</p> <p>- تسمح إستراتيجية تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بتحسين أداءها.</p> <p>- تحسين أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يسمح لها بتدارك الفجوة الإستراتيجية.</p>	<p>تحديد الفجوة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تقييم أداءها قبل التأهيل وبعد التأهيل في ضوء التوصيات التي جاء بها مخطط التأهيل، ومجال تدارك هذه الفجوة بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل.</p>	<p><b>المرحلة 3:</b></p> <p>تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بعد إستراتيجية التأهيل</p>
<p><b>المتغير 3:</b> اندماج مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في الاقتصاد التنافسي.</p> <p>- تسمح إستراتيجية تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بتحسين تنافسيتها.</p> <p>- تحسين أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يسمح بتحسين تنافسيتها.</p> <p>- تحسين تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي.</p> <p>- تدارك الفجوة الإستراتيجية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي.</p>	<p>إبراز الوضعية التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من أداءها ومجال تحسين تنافسيتها بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل المبينة على التوصيات التي جاء بها مخطط التأهيل من أجل الاندماج في الاقتصاد التنافسي.</p>	<p><b>المرحلة 4:</b></p> <p>تقييم تنافسية المؤسسة محل الدراسة بعد إستراتيجية التأهيل</p>

المصدر: من إعداد الباحثة.

**3- المخطط التوضيحي:** بناء على المراحل المذكورة في جدول المقترحات، ولتوضيح دراسة متغيرات الدراسة والعلاقة بينها من خلال تطبيقها على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، اعتمدنا الشكل التوضيحي الموالي:

الشكل (1-4): المخطط التوضيحي لدراسة الحالة



### ثالثا - الطريقة الميدانية *méthode de terrain*:

**1- مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الموزعة على أربع وحدات والمتمثلة في مكتب الربط بالجزائر العاصمة، وحدة ميناء جن جن بجيجل ووحدتي الدقيق، الفرينة ووحدة الكسكس بأوماش والتي تركزت بها دراستنا. وبما أن دراستنا هي لحالة مؤسسة واحدة ، فقد تم اختيار عينة الدراسة بما يتناسب مع موضوع ومتغيرات الدراسة، والذي يتطلب الحصول على معلومات أكثر دقة و مصداقية تخص جميع جوانب المؤسسة. و قد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الإطارات في المؤسسة الممثلين في: رئيس مجلس الإدارة، مدير الإدارة العامة، المدير التجاري، مدير الإنتاج، مدير وحدة الكسكس، مسؤول الصيانة، مسؤولة الموارد البشرية، مسؤولة المحاسبة، مسؤولة المخبر. وقد اختلفت الدراسات حول عينة دراسة الحالة الواحدة ومدى مصداقية تمثيلها، حيث اعتبر دراسة الحالة الواحدة خاصة ولا يمكن تعميمها، في حين أشارت دراسات أخرى إلى عكس ذلك واعتبرت دراسة الحالة الواحدة مصدر للتعميم العلمي *généralisation scientifique*.

وقد أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع المعلومات، وذلك من جانفي 2017 - ماي 2017.

**2- أدوات جمع المعلومات:** من أجل الوصول إلى المعلومات اللازمة استعنا بجملة من الأدوات و الوسائل التي نراها مناسبة لجمع المعلومات، وعلى هذا الأساس تم استخدام الأدوات التالية:

**2-1 المقابلة:** تعتبر المقابلة من أكثر الأدوات الكيفية المستخدمة في علوم التسيير، فهي عبارة عن محادثة بهدف، حيث يشجع فيها المستجوب على تقديم معلومات حول موضوع الدراسة<sup>1</sup>. وقد اعتمدنا على المقابلة الفردية نصف المهيكلة من خلال إعداد دليل مقابلة متعدد (انظر الملاحق رقم 1-2-3-4-5) يتضمن مجموعة من المواضيع التي تم تناولها مع المستجوبين. و يتميز هذا النوع من المقابلة بالمرونة حيث يمنح حرية نسبية للمستجوب لتقديم المعلومات بالطريقة التي يفضلها مع رسمية دليل المقابلة الذي يسمح بإستراتيجية تحليل مقارنة وتراكمية بين المستجوبين، وقد تراوحت مدة المقابلة بين نصف ساعة إلى ساعتين.

**2-2 الملاحظة:** تمتلك الملاحظة طبيعة مزدوجة تقنية و إستراتيجية، فهي تقنية لجمع المعلومات الأولية المرئية و المسموعة، كما تعد إستراتيجية خاصة للتفاعل مع الميدان<sup>2</sup>. و قد استخدمنا هذه الأداة بشكل أكبر في الحصول على معلومات لم نتمكن من جمعها بالأداة السابقة، و تركزت ملاحظتنا-سواء المباشرة أو التفائية- على التصريحات المقدمة من طرف المستجوبين.

**2-3 الوثائق:** كما اعتمدنا في هذه الدراسة على الوثائق التي تخص المؤسسة لما تحويه من معلومات حول كافة أنشطة المؤسسة والمتمثلة في ميزانيات المؤسسة، جدول حسابات النتائج، تقرير تأهيل المؤسسة، التقارير الشهرية. كما تمت الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على معلومات حول القطاع و السوق.

**2-4 الانترنت:** لقد حرصنا على استخدام الانترنت في عملية جمع المعلومات، و هذا للتأكيد على أهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال البحث العلمي، و قد استخدمنا الانترنت بشكل أساسي للحصول على المعلومات المتعلقة بقطاع تحويل الحبوب على المستوى المحلي، الوطني و العالمي من خلال التقارير، المقالات، ورشات العمل و المنتديات الصحفية... الخ.

**3- معالجة المعلومات ومخطط التحليل:** بناء على الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، تم تفرغ المعلومات ومعالجتها بالأسلوب الموالي:

<sup>1</sup> Marie-Laure GAVARD-PERRET: *Méthodologie de la recherche- réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Ed, France, 2008, P 88.

<sup>2</sup> Ibid, P 140.



الجدول (4-2): معلومات دراسة الحالة ومخطط تحليلها

الملاحق +	المعلومات الواردة	مخطط تحليل المعلومات
01	جوانب التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: التشخيص التجاري و التسويق، تشخيص الإنتاج، التشخيص المالي و تشخيص الموارد البشرية.	تشخيص كل جانب من جوانب مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أجل الوقوف على أهم نقاط قوة و ضعف المؤسسة والتي سننطلق منها لتقييم أداء و تنافسية المؤسسة.
02	تحليل القدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باستخدام نموذج VRIO.	تحليل الموارد و المهارات للمؤسسة انطلاقا من نتائج التشخيص الاستراتيجي والتي سيعتمد على نتائجها لتحليل أداء و تنافسية المؤسسة وأي القدرات تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة.
03	أهم مؤشرات الأداء الرئيسية للإنتاج، المؤشرات المالية، مؤشرات التسويق و البيع و مؤشرات الموارد البشرية، بالإضافة إلى جمع المعلومات حول أهم المؤسسات المرجعية في شعبة تحويل الحبوب.	قياس أهم مؤشرات الأداء الرئيسية المالية و غير المالية التي تم اختيارها بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي وبما يتناسب مع نشاط المؤسسة، والتي يتم حسابها بناء على سنوات مرجعية وتستخدم في المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية لتحديد الفجوة الإستراتيجية.
04	سير آراء الزبائن (بائعي الجملة و التجزئة) حول منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و منافسيها، وآراء المستهلكين حول منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.	تحديد أهم المنتجات المنافسة لمنتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في السوق المحلية وتحديد موضعها مقارنة مع المنافسين من ناحية الجودة لتتم مقارنته مع آراء أفراد العينة وتحديد الفجوة من ناحية الجودة المدركة.
وثائق المؤسسة	متابعة تطور نشاط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال ميزانيات و جداول حسابات نتائج مؤسسة المطاحن الكبرى.	استخدام المعطيات المالية في تحليل تطور نشاط المؤسسة من خلال التشخيص المالي بالإضافة إلى حساب مؤشرات الأداء الرئيسية المالية.
05 + مواقع انترنت	جمع المعلومات حول شعبة تحويل الحبوب بالسوق المحلي.	تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لتحديد وضعيتها مقارنة مع منافسيها والتي يتم استخدامها في تقييم تنافسياتها وتحديد مدى اندماجها في الاقتصاد التنافسي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول في هذا المطلب تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال التعريف بها وبمسارها منذ نشأتها، بالإضافة إلى تقديم هيكلها التنظيمي الذي يعطينا فكرة عن كيفية تنظيم المؤسسة.

#### أولاً- التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تأسست المطاحن الكبرى للجنوب - *Les Grands Moulins du Sud-GMS* في 13/02/1999 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL برأسمال يقدر بـ 135.000.000 دج، حيث أنشأت في إطار شراكة بين مستثمر خاص وطني عاقل نبيل ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية الغذائية خصوصا صناعة الحبوب ومشتقاتها. موقعها الجغرافي على مستوى منطقة النشاطات رقم 17 ببلدية أوماش - بسكرة، بقرب خط السكة الحديدية والطريق الوطني رقم 03 شمال - جنوب، و بجانب الديوان الجزائري المهني للحبوب *OAIC* وهو المورد الوحيد الحالي للمؤسسة بالمادة الأولية (القمح الصلب و اللين).

وقد استفادت المؤسسة من الإعفاءات الجبائية وشبه الجبائية و الامتيازات الأخرى الممنوحة للمستثمرين في الجنوب، فقد استفادت من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم 93-12، و استفادت من الامتيازات الضريبية الممنوحة في إطار النظام الخاص، باعتبار بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة، كما استفادت من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في الأمر رقم 01-03 وهذا فيما يخص الوحدة التي تم إنشائها لتخزين القمح بولاية جيجل، حيث استفادت من الامتيازات الضريبية الممنوحة في إطار النظام العام.

بلغت القيمة الإجمالية للمشروع 14.000.000.00 دج، بما فيها التجهيزات 857.000.000 دج، حيث تمت تغطية هذه النفقات عن طريق قروض بنكية على المدى الطويل. و بدأت أشغال بناء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في أكتوبر 2000 حيث تم كمرحلة أولى بناء وحدة إنتاج الدقيق و الفرينة، ومع نهاية جويلية 2002 انتهت أشغال البناء وشرع في تجهيز وتركيب آلات ومعدات إنتاج سويسرية، لتكون الانطلاقة الفعلية للإنتاج (الدقيق و الفرينة) في 15 مارس 2003. و كمرحلة ثانية قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها لتضيف خط إنتاج جديد تمثل في إنتاج الكسكس، حيث بدأت الأشغال على مستوى هذه الوحدة في سبتمبر 2001، و انتهت الأشغال بها في سبتمبر 2002، تلتها مرحلة تركيب تجهيزات و معدات إنتاج فرنسية، لتكون الانطلاقة الفعلية في 15 نوفمبر 2003 .

تتربع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على مساحة إجمالية تقدر بـ: 54225 م<sup>2</sup>، أما المساحة المبنية فهي موزعة بين الإدارة و المطاحن بمساحة تقدر بـ: 2850 م<sup>2</sup>، في حين تتربع وحدة إنتاج الكسكس على مساحة تقدر بـ: 2070 م<sup>2</sup>.

كما تمتلك المؤسسة وحدات أخرى بالإضافة إلى وحدة إنتاج الكسكس و وحدة إنتاج الدقيق و الفرينة وهي : مكتب الربط و التنسيق بالجزائر العاصمة ، بالإضافة إلى وحدة ميناء جن جن ، و هي وحدة صوامع لتخزين الحبوب مجهزة بالعتاد الخاص بالتفريغ، الشحن، التخزين وتحويل الحبوب، ويقدر الاستثمار الكلي

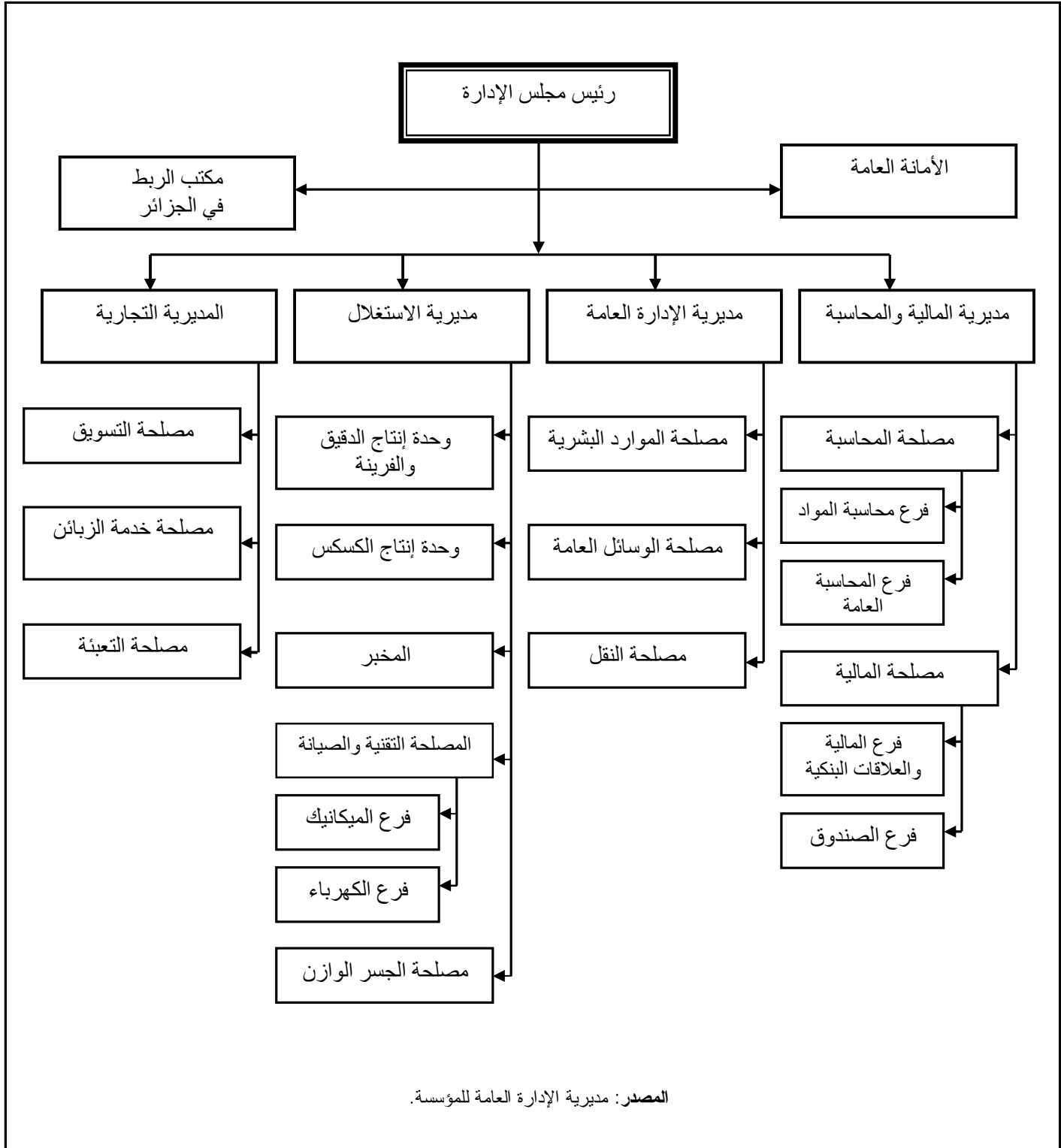
لهذا المشروع بـ 2 مليار دج. و تتربع صوامع التخزين على أرضية مساحتها 9.6 هكتار تم التنازل عليها بموجب اتفاقية مؤرخة في 2002/01/27 مبرمة مع إدارة ميناء جن جن، وتبلغ طاقة التخزين لهذه الصوامع والتي تتكون من 18 صومعة بـ 160.000 طن، ومساحة مغطاة للتخزين بطاقة 25.000 طن في المرحلة الأولى، وبرمجة توسع في مرحلة ثانية تخص إنجاز 9 صوامع أخرى تقدر طاقة تخزينها بـ 80.000 طن ومساحة مغطاة للتخزين 25.000 طن، وقد بدأت مرحلة تركيب تجهيزات الصوامع بداية من شهر سبتمبر 2005.

وفي إطار توسيع المؤسسة وزيادة رأسمالها تم تحويل الطبيعة القانونية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL إلى مؤسسة ذات أسهم SPA وذلك في أبريل 2007 حيث أصبح رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ: 300.000.000 دج، والمؤسسة حاليا بصدد إعادة تقييم استثماراتها من أجل زيادة رأسمالها.

#### ثانيا- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

كما هو معلوم أن الهيكل التنظيمي يوضح مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بشكل متسلسل وتصاعدي في المؤسسة، ونتيجة للتغيرات التي عرفتتها المؤسسة تطلب ذلك إعادة النظر في تنظيم وظائفها، وبالتالي تجديد الهيكل التنظيمي لها خاصة بعد أن تحولت إلى شركة ذات أسهم SPA بالإضافة إلى التوجيهات المقدمة من طرف خبراء برنامج MEDA لتأهيل المؤسسة، و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



**1- مسير المؤسسة :** يشرف على السير الحسن لنشاط المؤسسة وهو عضو مجلس الإدارة و المدير الرئيسي *Gérant*، و يتمثل دوره في الإشراف العام على جميع الأعمال و الأنشطة داخل المؤسسة و خارجها، و كل ما يتعلق بالتسيير كالتنسيق بين المصالح، المحافظة على السير الجيد للعمل، ربط العلاقات و تنظيم المعاملات الخارجية.

**1-1 الأمانة العامة-السكرتارية:** وهي المسؤولة عن ضبط المواعيد و تنظيم العلاقات بين مسير المؤسسة و الأفراد المتواجدين فيها و المتعاملين معها مثل الزبائن، أيضا تلقي و تسجيل البريد الوارد و إرسال الصادر من و إلى المؤسسة، معالجة و ثائق المؤسسة، استقبال المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، الفاكس و الرد عليها، إضافة إلى كافة العمليات العادية المتعلقة بالسكرتارية.

**1-2 مكتب التنسيق و الربط:** مقره بالجزائر العاصمة، يعد هذا المكتب همزة وصل بين مقر المؤسسة بأوماش و الشريك الإماراتي بدبي، حيث يتلقى هذا المكتب تقريرا شهريا مفصلا عن سير العمل بالمؤسسة و بجميع الوحدات التابعة لها، ليتم إرسالها لاحقا إلى الشريك الإماراتي، من أجل تتبع مسار نشاط المؤسسة، و اقتراح التدابير التي تساهم في تطويره، كما يعتبر هذا المكتب الممثل الرئيسي للمؤسسة مع البنك و المؤسسات الأجنبية.

**2- مديرية المحاسبة والمالية:** تعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة حيث تصل معلومات كل المديرات و المصالح إليها، و هي تتضمن :

**1-2 مصلحة المحاسبة:** تتكون من:

- فرع محاسبة المواد: يهتم بتسيير مشتريات و مخزونات المؤسسة من المواد والأجهزة، و كل ما يتعلق بها و تسجيل العمليات المحاسبية الخاصة بها.

- فرع المحاسبة العامة: يقوم بضبط الحسابات اليومية للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة من و إلى المؤسسة و إعداد الميزانية الختامية و جداول حسابات النتائج بالإضافة إلى متابعة المستحقات .

**2-2 مصلحة المالية:** تتكون من:

- فرع المالية و العلاقات البنكية: يهتم بكل المعاملات مع البنك و مراجعة الحسابات البنكية للمؤسسة، إضافة إلى التأكد من أرصدة الزبائن، كما يقوم بإعداد التقارير الشهرية الخاصة بالمالية لتوضح من خلالها الوضعية المالية للمؤسسة .

- فرع الصندوق: يقوم بدفع أجور العمال، استلام قيمة المشتريات (تسديد الطلبات)، دفع مجمل المصاريف (مشتريات، عمولات)، و إعداد الجرد الشهري للصندوق (مراقبة حركة الأموال الداخلة و الخارجة من و إلى الصندوق).

**3- مديرية الإدارة العامة:** و تتكون من:

**1-3 مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بأمور العمال و تسيير شؤونهم الاجتماعية، الإدارية، العملية و التكوين بالإضافة إلى تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة و الأجور .

**3-2 مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتسيير عمليات التموين و الإشراف عليها و استقبال عروض مختلف المؤسسات، كما تقوم بشراء وتخزين كل ما تحتاجه المؤسسة لضمان السير العادي، وللإشارة فإن المخزون ينقسم إلى ثلاث أنواع:

- مخزون المادة الأولية و المنتج النهائي وهو الخاص بوحدة الإنتاج.
- مخزون قطع الغيار والوسائل الكهربائية والميكانيكية الخاصة بالمؤسسة ككل.
- مخزون التجهيزات المكتبية.

**3-3 مصلحة النقل:** تحرص هذه المصلحة على متابعة حظيرة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة لتسيير شؤون النقل وتجهيزاته، كما تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال وتأمين النوعية الممنوحة للزبائن.

**4- مديرية الاستغلال:** وتعد نقطة الأساس للمؤسسة، حيث تتكون من:

**4-1 وحدات الإنتاج:** وتنقسم إلى وحدة إنتاج الدقيق والفرينة ووحدة إنتاج الكسكس، تقوم بمختلف العمليات الإنتاجية ابتداء من دخول المادة الأولية على شكل قمح صلب أو لين إلى غاية خروجها على شكل منتج نهائي قابل للاستهلاك ، كما تشرف على تنظيم وتسيير عملية الإنتاج.

**4-2 المخبر:** يقوم بالتحاليل الضرورية للمادة الأولية (القمح الصلب و اللين)، والتأكد من جودتها قبل عملية الشراء، كما يتابع المنتج خلال مختلف مراحلها ضمانا لمطابقته للمواصفات الدولية المعمول بها.

**4-3 المصلحة التقنية و الصيانة:** تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية. و هي تتكون من فرعين: فرع الميكانيك و فرع الكهرباء.

**4-4 مصلحة الجسر الوزن:** موقع هذه المصلحة عند مدخل المؤسسة، وتتمثل مهمتها في التأكد من الكميات المباعة للزبون عن طريق وزن شحنات فارغة وبعد الشحن واحتساب الفارق.

**5- المديرية التجارية:** لها أهمية بالغة حيث تعد العصب الحيوي الذي يربط المؤسسة بسوقها، وتضم مايلي:

**5-1 مصلحة التسويق:** تقوم بمتابعة المبيعات، إعداد التقارير الشهرية، تحصيل الاستحقاقات، حصر الديون، و متابعة أسعار المنافسين في السوق.

**5-2 مصلحة خدمة الزبائن:** وهي المسؤولة عن استقبال الزبائن، متابعة كميات مخزون المنتج النهائي، الإشراف على عمليات البيع، تسويق المنتج، متابعة قاعدة بيانات الزبائن وديونهم. كما تقوم بالتحقق من عمليات البيع ، جمع و إعداد الفواتير، التأكد من إجراءات البيع و الاحتفاظ بكل وصل تم في عملية البيع بين المؤسسة و الزبون.

**5-3 مصلحة التعبئة:** وتعمل على الربط بين مصلحة البيع و وحدات الإنتاج ، حيث تقوم بتسيير مرحلة شحن المنتجات للزبائن بعد إتمام إجراءات البيع ودفع كل المستحقات .

### المطلب الثالث: ديناميكية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2007-2017

تنشط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في محيط دائم التغيير، لهذا فهي دائمة الحركة والتغيير تماشياً مع متطلبات محيطها، وعلى هذا الأساس تتعكس ديناميكيتها في جوانب متعددة نتطرق لها في هذا المطلب.

#### أولاً- تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

حسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 (المعدل و المكمل لقانون 2001)، فإنه يتم تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كمؤسسة متوسطة، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول (3-4): تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب القانون التوجيهي

الصف	عدد الأفراد (2016)	رقم الأعمال (2016)
مؤسسة متوسطة	162 فرد	904 262 636 .70 دج

المصدر: من إعداد الباحثة.

انطلاقاً من الجدول (3-4) يتبين لنا تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب المعايير الموضوعية في القانون التوجيهي، و يسمح تحديد تصنيف المؤسسة بتحديد مجالات الاستفادة التي تخصها من خلال القوانين و الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة، أيضاً تحديد مجالات المقارنة مع المنافسين بالإضافة إلى تحديد المعايير و المواصفات العالمية المطبقة على هذا النوع من المؤسسات.

#### ثانياً- تطور رقم أعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

يمكن توضيح تطور رقم أعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال الجدول والشكل التاليين:

الشكل (3-4): تطور رقم أعمال المؤسسة

الجدول (4-4): تطور رقم أعمال المؤسسة

#### خلال الفترة 2007-2016

الوحدة: دج

#### خلال الفترة 2007-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (4-4).

السنوات	رقم الأعمال
2016	904 262 636 .70
2015	1 490 291 169 .66
2014	2 845 767 385 .53
2013	1 711 194 361 .45
2012	1 565 788 115 .66
2011	1 665 539 167 .83
2010	1 340 647 100
2009	1 391 556 131
2008	1 270 743 776 .94
2007	1 272 996 518 .73

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات جداول حسابات النتائج لنفس الفترة.

انطلاقاً من الجدول و الشكل المرافق له نلاحظ تذبذب في رقم أعمال المؤسسة بين تزايد وتناقص، حيث سجل رقم الأعمال خلال العشر سنوات أعلى قيمة له سنة 2014، ويرجع هذا إلى زيادة عدد الزبائن المشكلين لأكثر الحصص في رقم الأعمال بالإضافة إلى تطوير منتج الفريضة وتوسيع توزيعه على المستوى الوطني. بينما انخفض رقم الأعمال إلى أقل قيمة مسجلة سنة 2016، ويرجع هذا الانخفاض إلى تخفيض إنتاج الكسكس بسبب عدم تحكم المؤسسة في جودته وبالتالي قررت المؤسسة تعديل عملية إنتاجه للتحكم في جودته، كما يرجع سبب انخفاض رقم الأعمال إلى توجيه جزء معتبر من منتج الفريضة الممتازة إلى إنتاج البسكويت في الوحدة التابعة إلى مالك المؤسسة.

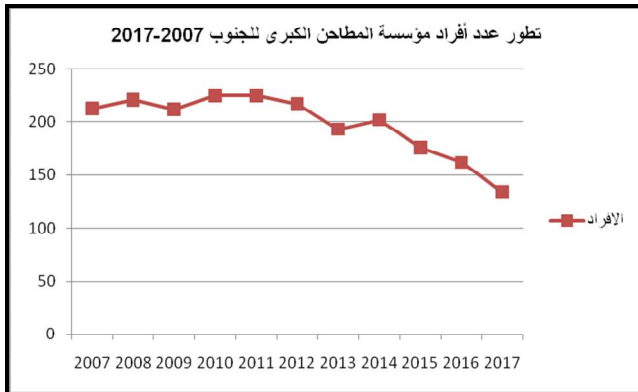
### ثالثاً - أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تتجلى أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال مايلي:

1- توفير مناصب شغل خاصة في منطقة نشاطها بأوماش، حيث تسعى المؤسسة إلى التوظيف بالدرجة الأولى من منطقة أوماش إلا في حالة عدم تواجد المناصب المطلوبة بالمنطقة.

الشكل (4-4): تطور عدد أفراد المؤسسة

خلال الفترة 2017/2007



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (4-5).

الجدول (4-5): تطور عدد أفراد المؤسسة

خلال الفترة 2017/2007

السنوات	عدد الأفراد
2007	213
2008	221
2009	212
2010	225
2011	225
2012	217
2013	193
2014	202
2015	176
2016	162
2017	134*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انطلاقاً من الجدول و الشكل المرافق له نلاحظ أن عدد أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

عرف انخفاضا على مر العشر سنوات، ويرجع هذا الانخفاض إلى الأسباب التالية:

- تراجع نشاط المؤسسة بسبب نظام الحصص الذي قلص الإنتاج من 7 أيام إلى 5 أيام، وبالتالي انخفاض عدد الفرق العاملة في الإنتاج.

- أخرجة نشاط الأمن من خلال التعاقد مع شركة مناولة خاصة ما أدى إلى تقليص عدد الأفراد.

- نتائج التشخيص الاستراتيجي قبل التأهيل، حيث كان رأي الخبراء بأن عدد الأفراد يفوق احتياجات المؤسسة خصوصا في الإنتاج.

2- المساهمة في تلبية احتياجات السوق المحلية، على اعتبار منطقة بسكرة من أكثر المناطق استخداما لمنتجات القمح الصلب و محاولة التوسع إلى السوق الوطنية خصوصا في منتجات القمح اللين.

\* عدد أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بتاريخ 2017/04/15.



3- مقارنة مع مؤسسات شعبة تحويل الحبوب بالمنطقة، تعد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الوحيدة التي تقدم المنتجات الثلاثة: الدقيق، الفرينة و الكسكس و بتشكيلة متنوعة.

#### رابعا - الصعوبات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة:

على غرار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تواجه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مجموعة من الصعوبات و المتمثلة في:

1- **التزود بالمادة الأولية:** المورد الوحيد للمؤسسة من المادة الأولية (القمح الصلب و اللين) هو الديوان الجزائري المهني للحبوب *OAIC*. حيث كانت المؤسسة سابقا تعتمد بالدرجة الأولى على الاستيراد بحثا عن جودة المادة الأولية، لكن بعد ارتفاع أسعار القمح عالميا، فرض على المؤسسة الاعتماد على *OAIC* كمورد وحيد رغم رداءة نوعية القمح المقدم أحيانا، و بما أن القمح مدعم من طرف الدولة فإن سعره يحدد من طرف الديوان و بشكل إنفرادي بدعوى تذبذب السوق الدولية، و أحيانا يعجز الديوان عن تمويل المؤسسات بالكميات اللازمة و في الأوقات المناسبة و هذا ما أدى إلى إنقطاعات في التمويل باعتبار أن المؤسسات لا تستهلك بالوتيرة نفسها خلال سائر الأشهر، لهذا انتهج الديوان نظام الحصص.

2- **التزود بالمياه:** مصدر آخر يكلف المؤسسة نفقات كبيرة هو نقص الماء باعتباره مادة ضرورية بالنسبة لوحدة إنتاج الدقيق و الفرينة لتنظيف المادة الأولية، أما بالنسبة لوحدة إنتاج الكسكس فيتم استخدامه كبخار (*chaudière*) لمضاعفة حجم الكسكس، وتعاني منطقة أوماش من نقص المياه بالإضافة إلى ملوحتها وهذا مايؤثر على جودة المنتجات، لذلك تقوم المؤسسة بالاعتماد على مياه منطقة الشعبية المعروفة بمذاقها العذب، حيث تستخدم المؤسسة سنويا 77. 253 773 م<sup>3</sup> بتكلفة تقدر بـ 20. 374 515 دج من خلال الشاحنات المزودة بصهاريج.

#### المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية الحالية و المستقبلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنتناول في هذا المطلب أهم الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، سواء كانت حالية أو مستقبلية تفكر المؤسسة في إنشائها.

#### أولا - الشراكة:

- تملك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب شراكة مع مجموعة الغرير الإماراتية، وهي واحدة من المؤسسات المعروفة في مجال الصناعات الغذائية. وقد استفادت المؤسسة من الشراكة في المجالات التالية:
- ساعدت المؤسسة الشريكة في تركيب المطاحن بأوماش سنة 2003 وذلك بإرسال عمال متخصصين.
  - تكوين مجموعة من إطارات المؤسسة، بما ساهم في نقل المعارف، الخبرات و المهارات تحديدا في مجال الإنتاج و الصيانة.
  - أيضا ساعدت المؤسسة الشريكة على تنظيم المؤسسة في بدايتها من حيث وضع خطوط الإنتاج، التقسيم الوظيفي و توزيع الأفراد.

- كما كانت المؤسسة الشريكة هي المسؤولة عن النشاط التجاري خارج الجزائر، حيث في مرحلة سابقة كانت المؤسسة تقوم بشراء القمح من الولايات المتحدة الأمريكية وتقوم بتخزينه في صوامعها على مستوى ميناء جن جن بجيجل، وفي حالة بقاء 4 أشهر على نفاذ المادة الأولية تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بإرسال طلبية للمؤسسة الشريكة والتي تقوم بشراء المادة الأولية وإرسالها بالباخرة إلى ميناء جيجل.

- ومما ميز هذه الشراكة أنها كانت مالية بدرجة كبيرة، حيث من خلالها حصلت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على الدعم المالي من أجل إنشاء مطاحن بمعدات سويسرية ذات جودة عالية، في حين استفادت مؤسسة الغرير من قطعة أرض في ميناء جيجل من أجل إنشاء المشروع.

#### ثانيا - التكامل الخفي:

تملك العائلة المالكة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مؤسسة أخرى لإنتاج البسكويت بولاية بسكرة وهي مؤسسة *Biscofruit*، حيث تحصل هذه الأخيرة على واحد من مدخلاتها وهو منتج الفرينة من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، ولجأت المؤسسة إلى هذا الخيار لتقليل التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى للحصول على منتج بسكويت بجودة مناسبة على أساس أن منتج الفرينة الممتازة الذي تقدمه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يتميز بجودة مناسبة.

#### ثالثا - المناولة:

قامت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأخرجة نشاط الأمن والوقاية والتعاقد مع مؤسسة خارجية مختصة، وقد مكن هذا الخيار من تقليل التكاليف، التخفيض من اليد العاملة و حذف نشاط من المؤسسة تسييره كان يكلف المؤسسة الكثير من الوقت و الجهد.

وفي نفس الإطار أي المناولة، ستقوم المؤسسة بإنشاء شركة نقل «شاحنات 10 طن» نشاطها مستقل عن نشاط المؤسسة، ولكنها ستتكفل بنشاط اللوجستيك للمؤسسة، حيث أن المؤسسة في إطار سياستها التسويقية تقوم بالتسليم المجاني لمنتجاتها إلى زبائنها الأوفياء و الذين يشكلون النسبة الأكبر في رقم أعمالها، وبهذا الشكل فإن المؤسسة ستقوم بتقليل تكاليفها إضافة إلى ضمان تسليم منتجاتها.

#### رابعا - التكامل الأمامي:

تفكر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بإنشاء محطة لمعالجة المياه على مستوى مقرها بأوماش، وهذا نظرا لنقص المياه على مستوى بلدية أوماش وما يقابلها من احتياجات مرتفعة من كميات المياه سنويا، هذا بالإضافة إلى تكاليف جلب المياه من منطقة الشعبية. لذلك قررت المؤسسة الدخول في استثمار جديد تكلفته جد عالية ولكنه ذو مردودية على المدى الطويل، بإنشاء محطة لمعالجة المياه يقلل من تكاليف المؤسسة المتعلقة بشراء هذه المادة الحيوية.

## المبحث الثاني: المسار الاستراتيجي لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

استفادت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في إطار إستراتيجية تأهيلها من البرنامج الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وقد خصصنا هذا المبحث للتطرق إلى تفاصيل هذه الإستراتيجية من خلال مسارها المتمثل في التشخيص الاستراتيجي، الإستراتيجية المختارة لتأهيل المؤسسة و مخطط تأهيلها.

### المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنتناول في هذا المطلب التشخيص الداخلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كما أعده الخبراء في إطار تأهيل المؤسسة.

#### أولاً- منهجية التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تصنف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ضمن الفئة الثانية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعنية بالتأهيل في الجزائر، أي المؤسسات في مرحلة النمو، و للمؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة مقسمة بين السوق المحلي و الوطني، كما أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل مالية و لكنها تحتاج إلى موارد مالية إضافية لتطوير نشاطها. و بهذا فقد تضمن تأهيلها إعادة التنظيم و تجديد هيكل العمل و نماذج التسيير.

استفادت المؤسسة من برنامج التأهيل ميدا *MEDA* بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المجموعة الأوروبية، حيث قامت المؤسسة بالاتصال بمقر وحدة تسيير البرنامج *UGP* عن طريق مكتب الربط الكائن بالجزائر العاصمة، و بعد التأكد من الشروط المحددة للاستفادة من البرنامج تمت برمجة زيارة ميدانية و ذلك من أجل تحديد التدخلات المنتظرة، و تم تقييم تكلفة الإجراءات المتوقعة و المطلوبة من المؤسسة، كما تم وضع شروط مرجعية للإجراءات المطلوبة و المصادق عليها من طرف المؤسسة، و بعد دراسة ملف المؤسسة تمت الموافقة من قبل مكتب الاستشارة الأوروبية و تم تحويل ملف المؤسسة إلى وكالة غرداية، لتأتي بعده مرحلة استقبال الخبراء و بداية عملية التأهيل.

و قد استقبلت المؤسسة خمسة خبراء (جزائريين و أجنب) لكل منهم مجال تخصص معين، و يضم هذا الفريق: خبير في الإستراتيجية و التسويق، خبير في النوعية و الإشهاد، خبير في الموارد البشرية و التنظيم، خبير مالي و خبير في تحليل التكاليف. و لقد مرت المؤسسة بثلاث مراحل في تأهيلها:

المرحلة الأولى: من 11 إلى 20 ماي 2007.

المرحلة الثانية: من 25 إلى 31 ماي 2007.

المرحلة الثالثة: من 15 إلى 23 جوان 2007.

و يحدد التشخيص الإستراتيجي نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، كما يوضح الفرص و التهديدات المتواجدة في محيطها من أجل تحديد إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة. و يعد هذا التشخيص على أساس الزيارات و الحوارات على مستوى الهيئة المكلفة بهذه الوظيفة، بالإضافة إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة.

وسنبدأ بالتشخيص الداخلي الذي يعد تشخيص لكل وظائف المؤسسة، وله دور مزدوج فمن ناحية يبرز مختلف العوائق التي تواجه كل وظيفة، و من ناحية أخرى يقدم الاقتراحات التي تسمح بتأهيل الوظائف. و تمثلت الوظائف التي تناولها التشخيص فيمايلي: وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج، وظيفة المحاسبة و المالية و الوظيفة التجارية.

## ثانيا- تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

### 1- حجم العمل والموارد البشرية:

**1-1 ساعات العمل:** تقدر عدد ساعات العمل الأسبوعية بـ 44 ساعة من 8 صباحا ليوم السبت إلى 12 ظهرا ليوم الخميس، حيث أن فرق عمل وحدات الإنتاج متوفرين 24 سا/اليوم و 7 أيام/الأسبوع، و ذلك بنظام الورديات (تغيير فرق العمل). و يقدر النشاط السنوي الحقيقي بـ 2000 ساعة موزعة على 250 يوم/السنة، أما فترات العطل، الأعياد الرسمية و بعض التأخرات تمثل أكثر من 100 يوم/السنة، حيث يضمن فرق عمل وحدات الإنتاج ، بالإضافة إلى عمال حفظ المنتجات نشاط سنوي يقدر بـ 350 يوم/السنة أي 8400 ساعة إنتاج.

**1-2 أفراد المؤسسة:** بتاريخ 28 فيفري 2007 قدر عدد أفراد المؤسسة بـ 222 فرد، بعدما كانوا 218 بتاريخ 31 ديسمبر 2006، و 210 مع نهاية ديسمبر 2005، و 186 بتاريخ 31 ديسمبر 2004. مع نهاية فيفري 2007، شغلت المؤسسة 2 إطارات عليا (مسير و مساعد مسير)، و 20 إطارا (يشكلون 10% من إجمالي عدد الأفراد)، و 35 عون تنفيذ (يشكلون 15% من إجمالي عدد الأفراد)، و 165 عمال مختلفين (يشكلون 4/3 من إجمالي عدد الأفراد). و يشكل عدد عمال وحدات الإنتاج 3/1 أفراد المؤسسة، بينما نجد 10% من الأفراد يشتغلون في أعمال الصيانة و التدخل، و يشتغل بالمديرية التجارية و نقاط البيع 18 فرد: 5 إطارات و 13 تنفيذيين، يشكلون 8% من إجمالي أفراد المؤسسة، كما يشتغل بالإدارة و المحاسبة 16 فرد: 4 إطارات و 9 تنفيذيين، و يشتغل بالأمن و الحراسة 30 فرد.

**2- المكافآت و نظام التحفيز:** يتم حساب المكافآت *rémunération* و دفعها شهريا، أما بالنسبة للأجر الأدنى *SMIG* فهو كالتالي: 1.5 *SMIG* بالنسبة للعمال العاديين، 2 *SMIG* بالنسبة لأعوان التنفيذ، 2.5 *SMIG* بالنسبة للإطارات، أما بالنسبة للمكافآت القاعدية فهي معدلة حسب المنح القانونية (*pénibilité panier*... الخ)، و لا يوجد نظام مكافآت للمكافئة على زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة كنوع من التحفيز.

**3- نظام الترقيّة:** نظام ترقيّة غير مهيكّل، بالإضافة إلى التطور الفردي للأجور.

**4- الغيابات:** نظام الغيابات يمكن عده ضعيف إلى ضعيف جدا.

**5- تحفيز الأفراد:** مستوى تحفيز الأفراد في المؤسسة مرضي.

**6- مناخ و شروط العمل:** يتميز جو العمل داخل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بنوع من الحيوية و ذلك لتجاوز عزلة المؤسسة عن المدينة، حيث توفر المؤسسة النقل بصفة منتظمة سواء بالحافلة و بالسيارة، حيث توجد أربع رحلات في اليوم بين عاصمة الولاية و منطقة أوماش ، بالإضافة إلى الرحلات في أوقات تغيير

الفصل الرابع ——— دراسة حالة حول استراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

المناصب *changement de poste* . بالإضافة إلى نظام النقل، فقد شجع مسيري المؤسسة إقامة و استغلال مطعم/مقهى يملكه شخص خارج عن المؤسسة، و لكن جميع التجهيزات مقدمة من المؤسسة كنوع من المساعدة لصاحب المطعم، و لخلق جو من الألفة بين أفراد المؤسسة.

**7- الاتصال داخل المؤسسة:** نظام الاتصال داخل المؤسسة غير مهيكّل، حيث قليلا ما تنظم اجتماعات للإعلام أو للتداول بين مسير المؤسسة و طاقم العمل معه.

**8- مستوى التكوين:** مستوى تكوين أفراد المؤسسة جيد مقارنة مع مستوى تكوين الأفراد في باقي مؤسسات القطاع، و الجدول الموالي يوضح مستوى تكوين الأفراد:

الجدول (4-6): مستوى التكوين لأفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مستوى التكوين	الإطارات	المنفذين	العمال	المجموع
جامعي	16	19	4	39
ثانوي	6	8	3	17
متوسط	0	8	158	166
المجموع	22	35	165	*222

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 31

يبين الجدول مستوى تكوين الأفراد في ثلاث مستويات، حيث نجد أن غالبية أفراد المؤسسة ذوي مستوى متوسط و ذلك بنسبة 74.77% و نجده بدرجة كبيرة في وحدات الإنتاج، يليه المستوى الجامعي بنسبة 17.57% و الموجود في جميع شرائح الأفراد (إطارات، منفذين و حتى العمال) ، بينما نجد في المرتبة الثالثة المستوى الثانوي بنسبة 7.66%.

أما بالنسبة لعمليات التكوين في المؤسسة فهي غير كافية خصوصا من ناحية التكوين التكنولوجي، حيث نجد أن ثمانية أشخاص فقط حصلوا على تكوين في بداية إنشاء المؤسسة و لكن هذه المبادرة لم تستمر، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-7): تكوين أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

الوظيفة	عدد الأفراد	المكان	المدة
مسؤول المطاحن	01	دبي	03 أشهر مارس - ماي 2002
مسؤول إنتاج الكسكس	01	دبي	03 أشهر مارس - ماي 2002
مسؤول الصيانة الكهربائية	01	دبي	03 أشهر مارس - ماي 2002
الصيانة الكهربائية	02	دبي	03 أشهر مارس - ماي 2002
مسؤول الصيانة الميكانيكية	01	دبي	03 أشهر مارس - ماي 2002
آخرون	02	دبي	03 أشهر مارس - ماي 2002

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 32.

\* عدد أفراد المؤسسة أثناء القيام بالتشخيص تحديدا 28 فيفري 2007 .

و قد جاء تشخيص وظيفة الموارد البشرية بنقاط الضعف و القوة الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول (4-8): تشخيص وظيفة الموارد البشرية**

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التحكم في العملية.	- عدد العمال كثير.
- و جود كفاءات مهنية.	- تحديد غير واضح للوظائف و المسؤوليات.
- التكوين المناسب.	- تفويض للسلطة غير كافي.
- سلم الأعمار مناسب.	- تكوين تكنولوجي غير كاف.
- التحفيز.	- السلم التنظيمي غير مهيكّل.
- تحمل المسؤولية.	- نقص التوعية الجيدة.
- جو من العمل يعلوه الحماس و الهدوء في نفس الوقت ( مرح و هدوء <i>ambiance et sérénité</i> ).	

Source: Rapport final, Mise a niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 32.

**ثالثا - تشخيص وظيفة الإنتاج:**

**1- وحدات الإنتاج:** تملك المؤسسة ثلاث وحدات إنتاج وهي كالتالي:

- خط إنتاج الدقيق بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 330 طن/ اليوم، بينما الإنتاج الفعلي يقدر بـ: 140 طن/ اليوم.
  - خط إنتاج الفريضة بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 200 طن/ اليوم، بينما الإنتاج الفعلي يقدر بـ: 165 طن/ اليوم.
  - خط إنتاج الكسكس بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200 كغ/ سا، بينما الإنتاج الفعلي يقدر بـ: 1100 كغ/ سا .
- و تقدر إمكانيات التخزين بـ: 8000 طن قمح صلب و 16000 طن قمح لين.

**2- منتجات المؤسسة و خصائصها:** تمتلك المؤسسة تشكيلة من المنتجات و هي كالتالي:

- 1-2 منتجات القمح اللين:** إن عملية طحن القمح اللين ينتج عنها قسمين من المنتجات الأساسية، بالإضافة إلى منتجات وسيطية أخرى و مخلفات الطحن، حيث يمكن تناولها كمايلي:
- **فريضة الخبز *Farine panifiable*:** هي فريضة مخصصة لصنع الخبز، موجهة بالدرجة الأولى إلى المخازن، كما توجه أحيانا و بكميات قليلة إلى صانعي الحلويات و الأفراد العاديين.
  - **الفريضة الممتازة *Farine supérieure*:** تستعمل أساسا لصنع الحلويات.
  - **مخرجات الطحن *Issues de meunerie*:** و هي مخرجات متمثلة في النخالة و بقايا أخرى ( *Son et remoulage* )، ناتجة عن فريضة الخبز و الفريضة الممتازة.
  - **فريضة ثانوية *Farine basse*:** تسمى الفريضة الثانوية للقمح اللين، لأنها مخلفات إنتاج الفريضة الممتازة.

- 2-2 منتجات القمح الصلب: ينتج عن عملية طحن القمح الصلب ثلاثة منتجات أساسية و هي كمايلي:
- المنتجات الرفيعة-الدقيق *Semoule*: و هي منتجات موجهة للتغذية البشرية، مصنفة حسب عدة معايير: بالنسبة لمعيار النقاء *la pureté* نجد: الدقيق العادي، الممتاز و الرفيع. أما بالنسبة لمعيار التحبب (قياس نسبة الحبيبات) *Granulométrie* فنجد: الدقيق الخشن، المتوسط، الرقيق، *SSSF*.
  - المنتجات الوسيطة *Produits intermédiaires*: و تتمثل في دقيق *SSSF*، و يتم أحيانا خلطها مع النخالة و هي موجهة للتغذية البشرية و الحيوانية، و لا يتم إنتاجها غالبا.
  - مخرجات الطحن *Issues de meunerie*: المتمثلة في النخالة و بقايا الطحن (*Son et remoulage*)، و هي البقايا الخارجية لحبيبات القمح، غنية بالسيليلوز و البروتينات موجهة للتغذية الحيوانية.
  - البقايا، المخلفات المستبعدة: إن عملية تنظيف حبيبات القمح ينتج عنها مجموعة من المخلفات و البقايا، مثل حبيبات القمح الجافة، حبوب أخرى.

2-3 الكسكس: تنتج المؤسسة بالإضافة إلى المنتجات الأخرى، نوعين من الكسكس: متوسط و رقيق مصنف حسب درجة التحبب *Granulométrie*.

3- تجهيزات الإنتاج: تخزن المؤسسة القمح في صوامع بطاقة استيعاب 8000 طن، موزعة على أربعة صوامع، طاقة كل صومعة 15 يوم من النشاط، في حين أن طاقة الاستقبال هي 100 طن/ اليوم.

4- تسيير و تنظيم الإنتاج: يقوم مسؤول وحدات الإنتاج بإتباع نموذج من التقارير *Canevas* اليومية و الدورية (شهرية، ثلاثية و سنوية) مرسلة من طرف الشريك الإماراتي، تقدم هذه التقارير كما هائلا من المعلومات الكمية (المدخلات، المنتجات...الخ)، و مؤشرات عن مستويات الأداء (المردودية، ميزانية المواد...الخ). كما أن مستوى توفر المعلومات جيد، بالإضافة إلى أن ثقافة تسيير المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال معمول بها في المؤسسة، حيث أن المعطيات الكمية المتعلقة بالإنتاج و المخزونات متابعة بصفة دورية، بينما المعطيات الطارئة، الموسمية أو غير المحددة لا يتم معالجتها بصفة منتظمة.

و قد جاء تشخيص وظيفة الإنتاج بنقاط الضعف و القوة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-9): تشخيص وظيفة الإنتاج

نقاط القوة	نقاط الضعف
- دعم مشروع صوامع القمح بجيجل. - إمكانية تهيئة <i>aménagement</i> معتبرة على جميع المستويات. - بالنسبة لوحدة إنتاج الدقيق و الفريضة: - خط إنتاج الدقيق متطور و بتجهيزات حديثة.	- مخطط سير العملية الإنتاجية بالنسبة لخط إنتاج الفريضة جد قصير. - عملية تعبئة الدقيق في الأكياس <i>ensache</i> غير كافية. - حفظ مخرجات الطحن يتم قريبا من الفريضة و

<p>الدقيق (خطر التسرب). - المساحات المخصصة لتخزين المنتجات النهائية و أكياس و علب التغليف غير كافية. - خط إنتاج الكسكس فيه نقائص عديدة.</p>	<p>- خط إنتاج الفريضة مطور و بتجهيزات حديثة. - تركيب الإنشاءات متقن <i>silos</i>. بالنسبة لوحدة إنتاج الكسكس: - خط إنتاج الكسكس مطور. - التجهيزات و ملحقاتها متقنة.</p>
---	---

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 44.

#### رابعاً - تشخيص وظيفة المحاسبة و المالية:

**1- المحاسبة العامة:** تقوم المؤسسة بالمحاسبة العامة داخل المؤسسة و بالمساعدة الدورية لمكتب محاسبة خارج عن المؤسسة، و تتمثل المعطيات المحاسبية في: الميزانيات، جدول حسابات النتائج و الجداول الملحقة (محاسبية أو جبايئة).

**2- تسيير المخزونات-محاسبة المواد:** يتم تقييم المخزونات على أساس تكاليف العائد *coûts de revient* التي يتم حسابها دورياً.

**3- تكاليف و سعر العائد-المحاسبة التحليلية:** إن طرق حساب سعر العائد انطلاقاً من معطيات المحاسبة العامة واضحة تماماً.

**4- التسيير المالي:** إن طريقة تسيير الخزينة غير مهيكلة، كما أن العلاقات مع المؤسسات البنكية (CPA، BEA، BADR) غير مرضية.

**5- تسيير الميزانية و لوحة القيادة:** إن تحضير التقديرات يقوم أساساً على تحليل نتائج السنة السابقة، حيث يتم تحضير ميزانية سنوية، كما أن الانحرافات يتم متابعتها و تحليلها بصفة دورية بإتباع طرق إحصائية. و قد جاء تشخيص وظيفة المحاسبة و المالية بنقاط الضعف و القوة الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول (4-10): تشخيص وظيفة المحاسبة و المالية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>- محاسبة دقيقة و واضحة. - التسيير التقديري، الميزانية، مراقبة الانحرافات.</p>	<p>- نتائج كل ثلاثي غير مجدية. - طرق و إجراءات مراقبة التسيير غير كافية.</p>

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 92.

#### خامساً - تشخيص الوظيفة التجارية:

**1- تنظيم الوظيفة التجارية:** للوظيفة التجارية مسؤولين رئيسيين، 5 مسؤولين عن نقاط البيع، بالإضافة إلى 20 عون ملحقين، و يقوم مسؤولي المصلحة بزيارة زبائن المؤسسة بانتظام و التنقيب عن زبائن محتملين، حيث أن مراقبة الزبائن تكون خصوصاً من الناحية المالية أي القدرة على السداد، غير أن الملاحظ هو نقص المعلومات النوعية عن الزبائن. و لقد شهدت المؤسسة تذبذباً واضحاً في عدد زبائنها، حيث قدر عدد الزبائن بـ 409 زبون سنة 2004، ثم انخفض إلى 251 زبون سنة 2005، ليرتفع مجدداً سنة 2006 إلى 322 زبون.



الفصل الرابع — دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

و تتعامل المؤسسة مع عدد معتبر من الزبائن الدائمين، بالإضافة إلى زبائن جدد، حيث يغطي 11 زبون أكثر من نصف المبيعات، و الجدول الموالي يوضح زبائن المؤسسة، ونسبهم في مبيعات المؤسسة:

الجدول (4-11): زبائن المؤسسة

النسبة %	المجموع	إنتاج الكسكس كغ/لج	المطاحن كغ/لج	الزبائن
7.6 %	125 520	9568	115 952	زبون رقم 01
6.3 %	103 779	6649	97 131	زبون رقم 02
6.3 %	103 480	6608	96 872	زبون رقم 03
4.6 %	75 931	6605	69 326	زبون رقم 04
4.2 %	68 820	5676	63 144	زبون رقم 05
4.1 %	68 202	5702	62 500	زبون رقم 06
4.1 %	67 821	5523	62 298	زبون رقم 07
3.3 %	55 242	5406	49 836	زبون رقم 08
3.3 %	55 042	4840	49 202	زبون رقم 09
2.9 %	47 436	4186	43 250	زبون رقم 10
2.6 %	42 738	3824	38 913	زبون رقم 11
50.9 %	841 184	97 545	743 638	زبائن آخريين
100 %	1 654 196	162 132	1 492 064	المجموع

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME Gmsud, 2007, P 13.

**2- سعر البيع:** يحدد سعر البيع على أساس سعر العائد المتحصل عليه من المحاسبة مع الأخذ بعين الاعتبار سعر المنافسة.

**3- التسويق:** السياسة التسويقية غير مخطط لها بالمؤسسة، حيث لا توجد إستراتيجية تسويق واضحة، غير أن للمؤسسة بعض المشاركات في معارض عدة داخل و خارج الوطن.

**4- التسليم/ التوزيع:** تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات إلى زبائنها في حالة عدم مقدرتهم على نقلها، مجانية التسليم أحيانا تدخل ضمن سياسة البيع. و حسب مسؤولي الوظيفة التجارية، فإن التسليم يمكن تقسيمه حسب التواجد الجغرافي أو حسب نوعية المستلم، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-12): وجهات التسليم لمنتجات المؤسسة

المنتجات	التسليم داخل الولاية	التسليم خارج الولاية	مستعملين عاديين	تجار الجملة
الدقيق	90 %	10 %		100 %
الفريشة	70 %	30 %	85 %	15 %
الكسكس	20 %	80 %		100 %
النخالة	30 %	70 %	10 %	90 %
دقيق SSSF	5 %	95 %		100 %

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME Gmsud, 2007, P 14.

5- وسائل النقل: طاقة النقل تقدر بـ 85 طن مقسمة على 9 وسائل نقل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-13): وسائل النقل بالمؤسسة

نوع المركبة	حمولة المركبة بالطن	عدد المركبات	الحمولة الإجمالية بالطن
شاحنة نصف مقطورة	20	3	60
شاحنة متوسطة 10 طن	10	1	10
شاحنة صغيرة 3 طن	3	3	9
<i>Iveco, Fourgon</i>	3	2	6
المجموع	36	9	85

Source: Rapport final, Mise a niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 42.

6- التغليف: تعتمد المؤسسة على 5 مؤسسات للتغليف، و من مناطق مختلفة و بمنتجات مختلفة، هذا يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة إلى كيفية و نوعية تغليف المنتجات باعتباره عامل جد مهم في تسويق منتجاتها، كما يسمح التغليف بحماية المنتج و سهولة نقله و استخدامه، و تعتمد المؤسسة في اختيار مؤسسات التغليف على معيارين: معيار الجودة *la qualité* و معيار التكلفة *les coûts*.

الجدول (4-14): موردي المؤسسة لتغليف المنتجات

نوع التغليف	المنتج	المؤسسة
<i>Sac tissé</i>	أكياس 10 كغ، 25 كغ	<i>Sarl ELKISS</i> بسكرة
<i>Papier</i>	أكياس الفريضة 1 كغ. 5 كغ الكسكس 5 كغ	EMBAG برج بوعريريج
<i>Carton</i>	علب الكرتون الخاصة بالكسكس	<i>General emballage</i> أقبو بجاية
<i>Sac tissé</i>	أكياس 10 كغ، 25 كغ	<i>Tonic emballage</i> الجزائر العاصمة
<i>Plastic souple</i>	الكسكس 1 كغ	<i>Agro-film</i> سطيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع المدير التجاري.

و قد جاء تشخيص الوظيفة التجارية بنقاط الضعف و القوة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-15): تشخيص الوظيفة التجارية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<b>المنتجات</b>	
- جودة المنتجات. - تشكيلة متكاملة من المنتجات الأساسية (الدقيق، الفريضة).	- تشكيلة غير كاملة من المنتجات الثانوية. - عدم وجود عجائن غذائية.
<b>السعر</b>	
- سعر مناسب. - تعريف <i>tarification</i> واضحة.	

التوزيع	
- وجود إمكانيات تسليم الخاصة. <i>Moyens de livraison propres</i>	- توزيع جهوي. - إستراتيجية غير أكيدة (نقاط البيع).
التسويق	
- علامة واعدة <i>Image porteuse</i> .	- تسويق غير مستغل - تسويق غير احترافي لا يقوم على أسس بالنسبة لمنتج الكسكس.

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 18.

#### سادسا - الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تكمن الميزة التنافسية للمؤسسة في قوة البيع و السياسة التجارية الفعالة، كما تلقى جودة المنتج اهتمام كبير من المؤسسة، حيث يتم اختبار المواد الأولية و المنتج النهائي بالمؤسسة (المخبر)، كما يتم إرسال عينات إلى مخبر متخصص في قسنطينة لتحليلها شهريا، بالإضافة إلى أن تشكيلة منتجات المؤسسة تتناسب مع طلب السوق.

كما يمكن أن تشكل تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية بالنسبة لها، حيث اختار مالك المؤسسة معدات سويسرية من نوع *BUHLER*، و التي تمثل أجود أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب بتكلفة تقدر بـ 800 مليون دج على خلاف المؤسسات الأخرى ذات التكنولوجيا التركية والتي لا تتجاوز تكلفتها الـ 150 مليون دج، وقد انطلق مشروع تأسيس مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمنطق توفير كل العوامل التي تسمح لها بالاستئثار بنصيب نسبي معتبر من السوق الوطنية وبالقيادة محليا.

#### سابعا - حصة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من السوق:

في سنة 2006 ارتفع عرض المؤسسة من الدقيق و الفرينة ليصل إلى 30 000 طن و 32 000 طن، لهذا زاد عدد زبائن المؤسسة حتى خارج مدينة بسكرة. و الجدول التالي يوضح حصة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من السوق الوطني و الجهوي:

#### الجدول (4-16): حصة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من السوق

المنتجات	السوق الوطني	السوق الجهوي
الفرينة	1.9 %	42.9 %
الدقيق	1.8 %	40.1 %

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 15.

تم حساب حصة المؤسسة من السوق على اعتبار عدد السكان على المستوى الوطني 32 مليون نسمة و 700 000 نسمة بالنسبة لولاية بسكرة، و باستهلاك يصل إلى 50 كغ فرينة و 57 كغ دقيق، مع ارتفاع الطلب الوطني إلى 163 مليون طن من الفرينة و 182 مليون طن من الدقيق. كما أن العادات الغذائية لمنطقة

بسكرة تشير إلى استهلاك أكثر لمنتجات القمح الصلب، حيث قدر الطلب لمنطقة بسكرة بـ 35 إلى 40 ألف طن من الفرينة ومن 40 إلى 45 ألف طن من الدقيق.

#### المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

يتضمن التشخيص الخارجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تشخيص لمحيطها من أجل استغلال الفرص التي يقدمها المحيط و محاولة تجنب تهديداته و إن كان بالإمكان تحويل هاته التهديدات إلى فرص، وسنتناول محيط المؤسسة من خلال التطرق إلى معطيات حول المنافسة في شعبة تحويل الحبوب في الجزائر.

#### أولاً - القطاع العام:

يتكون القطاع العام من 83 مطحنة للقمح الصلب و/أو اللين، حيث أن أغلبية الوحدات لديها خطوط إنتاج الكسكس و/أو خطوط إنتاج الدقيق/ الفرينة، لكن فقط منها تمتلك تجهيزات حديثة، قدرت طاقتها الإنتاجية بـ 10 500 طن/24 سا بالنسبة للقمح الصلب، و 8200 طن/24 سا بالنسبة للقمح اللين، وقد عرفت منتجات السنوات الأخيرة تراجع كبير في الجودة حيث أن آلة القطاع العام قابلة للزوال *Vulnérable*.

#### ثانياً - القطاع الخاص:

لقد عرف قطاع تحويل الحبوب (الدقيق، الفرينة و الكسكس) اهتمام المستثمرين الخواص، حيث سجل القطاع أكثر من 2600 مطحنة يتمركز أحسنها في مناطق الوسط شرق (سطيف) و الشرق (قسنطينة). و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-17): تمركز مطاحن القطاع الخاص

الطاقة الإنتاجية طن / 24 سا		عدد المطاحن		مكان التمرکز
الدقيق	الفرينة	الدقيق	الفرينة	
4302	3556	55	42	وسط شرق/سطيف
2360	3300	20	40	شرق/قسنطينة
12052	15754	111	182	على المستوى الوطني

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 16.

#### ثالثاً - المنافسة الجوارية:

إن أكثر المنافسين خطر على المؤسسة في إنتاج الدقيق و الفرينة هم المنافسين المباشرين: مؤسسة البركة، مطاحن الغزالة، مؤسسة حوحو سيدي عقبة، أيضا مولينو غراني *MOLINO GRANI* بيجاية ، و مؤسسة مداوروش *M'DAOUROUCH* بسوق أهراس، و مؤسسة زواوي ببرج بوعريريج *ZOUAOU*. في حين المنافسين في إنتاج الكسكس هم 4 منافس أساسيين: *SPAC* بسطيف، *SAFINA* مستغانم (مجموعة متيجي *Métidji*)، *SIM* موزايا البليدة، و كسكس سرسو *SERSOU* غرداية.

و يمكن تمثيل هيكل المنافسة في ولاية بسكرة كمايلي:

الجدول (4-18): هيكل المنافسة بولاية بسكرة

الصانع	تاريخ الدخول	الطاقة الإنتاجية طن / يوم			المطاحن	
		عجائن وكسكس	القمح اللين	القمح الصلب	البلدية	التسمية
BUHLER سويسرا	مارس 2003	12	330	220	أوماش	المطاحن الكبرى للجنوب
تركيا	جانفي 2001	/	180	200	بسكرة	مطاحن الغزالة
تركيا	جويلية 2003	/	50	50	زربية الوادي	مطاحن البركة
تركيا	جويلية 2001	/	/	125	زربية الوادي	مطاحن بوابة الصحراء
تركيا	ماي 2004	/	100	/	لوطاية	مطاحن الإخوة حوحو

المصدر: مزهودة عبد الملوك: مساهمة من أجل إعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي- دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008/2007، ص 229.

### المطلب الثالث: الإستراتيجية المقترحة لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

خصصنا هذا المطلب للتطرق إلى الإستراتيجية المقترحة لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و المحاور المكتملة لها.

#### أولا- إستراتيجية التطوير:

بعد التشخيص الإستراتيجي الشامل للمؤسسة، خلص الخبراء إلى أن الإستراتيجية المناسبة لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي إستراتيجية التطوير، حيث قام الخبير المسؤول عن التحليل الإستراتيجي بتشخيص للإستراتيجية الحالية للمؤسسة، و بعدها قام بتقديم ما هو منجز في المؤسسة و ما سيتم تحقيقه و إنجازها، وعلى أساسها تم اختيار عناصر هذه الإستراتيجية كمايلي:

**1- المنتجات الجديدة:** لا توجد بالمؤسسة وظيفة للبحث و التطوير، حاليا تكتفي المؤسسة بتشكيلة منتجاتها، و من المتوقع وجود إمكانيات أخرى للتنوع بغرض تحسين مردودية المؤسسة، و ستتم هذه المرحلة بمساعدة أورو- للتنمية.

**2- تجهيزات إنتاج جديدة- تكنولوجيات جديدة:** يتم حاليا على مستوى ميناء جن جن تركيب تجهيزات جديدة، بهدف التحكم في التموين (تموين المؤسسة بالمادة الأولية مباشرة من المصدر إلى المؤسسة مباشرة). و كمرحلة قادمة سيتم إنجاز موقع تعبئة للدقيق للنقل من المخاطر المتعلقة بالجودة و تنافسية المنتجات النهائية، بالإضافة إلى إنجاز مخزن أكياس من طرف المؤسسة بهدف التنظيم و النقل من مخاطر النظافة.

### ثانيا- اقتراح طريقة HACCP:

و هي طريقة علمية و نظامية تهدف إلى تحسين نظافة وسلامة الأغذية من مرحلة الإنتاج إلى غاية مرحلة الاستهلاك النهائي و ذلك بتحديد، تقييم و التحكم في المخاطر التي تمس سلامة الأغذية، و تتمثل الأخطار حسب هذه الطريقة فيمايلي:

1- الفيزيائية: مثل المواد الصلبة المصاحبة للمادة الأولية.

2- الكيميائية: التي قد تصيب المادة الأولية أثناء الإنتاج.

3- الميكروبيولوجية: مثل الحشرات، الفطريات... الخ.

### ثالثا- أدوات معلوماتية جديدة:

و ذلك باقتراح تجديد أجهزة الإعلام الآلي وملحقاتها على مستوى المؤسسة تماشيا و التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تحديث البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بما يسمح بتطوير أداء الأنشطة المستخدمة لهذه البرمجيات.

### رابعا- شهادة النوعية Certification de Qualité:

لا تمتلك المؤسسة حاليا شهادة النوعية، و لكنها في إطار التحضير للحصول على شهادة النوعية ISO 22000 و هو نظام تسيير سلامة الأغذية في المؤسسة، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى إثبات قدرتها على مراقبة سلامة الأغذية لضمان قابلية المنتج للاستهلاك البشري، و هي تطبق على جميع مؤسسات الصناعات الغذائية بغض النظر عن حجمها.

### خامسا- التكوين:

و يتعلق الأمر بتكوين المسيرين، الإطارات، أفراد الإنتاج و أفراد الصيانة. وقد تم فقط تكوين أفراد الصيانة من طرف خبير أورو-للتنمية. و ستعلق مواضيع التكوين في مرحلة لاحقة بـ: الجودة و سلامة الأغذية، إستراتيجية التطوير، التحكم في التكاليف، تكنولوجيايات المنتجات النهائية، التنوع في المنتجات النهائية، مخطط البيع و التسويق. و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-19): تكوين الأفراد في إطار تنفيذ إستراتيجية التطوير

مخطط البيع و التسويق	قيمة المنتجات بالنسبة للزبائن	التحكم في التكاليف، طرق و إجراءات مراقبة التسيير	إستراتيجية التطوير	تسيير الجودة ISO 22000	مستوى الأفراد
XX			XX	XX	الإطارات المقررة
XX	XX	XX	XX	XX	الإطارات
	XX	XX		XX	المنفذين
				XX	عمال عاديين

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME Gmsud, 2007, P 90.

الفصل الرابع — دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

انطلاقاً من الجدول يتبين لنا أن أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى في جميع مستويات التسيير مستهدفين بالتكوين حسب محاور إستراتيجية التأهيل و الهدف المتوقع تحقيقه من كل محور.

**المطلب الرابع: مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**

تضمن إعداد مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إجراءات ومراحل متعددة سنتناولها في هذا المطلب.

**أولاً- خبراء تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:**

من أجل وضع مخطط لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تم تكليف خمسة خبراء كل حسب تخصصه كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (4-20): الخبراء المشاركين في تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**

المدة الإجمالية المتوقعة للمهمة	عدد أيام العمل	الشروط المطلوبة في الخبير			المراحل	المهام المطلوب إنجازها	الخبراء
		المصدر	الخبرة	التكوين			
شهرين	20	محلي	10 سنوات في مجال الجودة و الإشراف	مهندس زراعي أو شهادة معادلة	2	تسيير الجودة <i>ISO 22000</i>	الخبير 1
11 يوم	10	محلي	20 سنة في مجال التسيير الإستراتيجي	شهادة عليا أو ما يعادلها	2	إستراتيجية التطوير	الخبير 2
3 أشهر	30	محلي	10 سنوات في مجال التسويق والمبيعات	شهادة عليا أو ما يعادلها	3-2	مخطط تجاري- تسويق	الخبير 3
6 أيام	5	محلي	10 سنوات في مجال طرق التسيير	شهادة عليا أو ما يعادلها	1	التحكم في التكاليف، مراقبة التسيير	الخبير 4
9 أيام	5	دولي / محلي	6 سنوات مخبر أو وحدة صناعية	شهادة عليا أو ما يعادلها	2 في 1	تنويع المنتجات	الخبير 5

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME Gmsud, 2007, P 95.

من خلال الجدول نلاحظ التخصص الكبير في إنجاز مخطط التأهيل، حيث أن لكل خبير مجال تخصص معين يتطلب خبرة في الميدان لا تقل عن خمس سنوات، كما أن الخبير مقيد بمدة معينة لإتمام المهام الموكلة إليه وتختلف المدة من محور لآخر حسب العناصر التي يتضمنها كل محور.

**ثانياً- توصيات مخطط التأهيل وعملياته:**

انطلاقاً من أهداف تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و التي يمكن تحديدها كمايلي:

- تحسين تنافسية و مردودية المؤسسة.

- ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة.

و انطلاقاً كذلك من أهداف إستراتيجية التطوير المصاغة كمايلي:

الفصل الرابع — دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

- تطمح المؤسسة إلى الحصول على حصة كبيرة من التجارة الجهوية (الشرق/وسط-شرق) للحبوب المستوردة من خلال وحدتها في جيجل.
  - و تطمح المؤسسة إلى الحصول على حصة كبيرة من السوق الجهوي للطحن.
  - كما تطمح إلى توسيع نشاطها في إنتاج الكسكس (خط إنتاج ثاني).
- فقد جاء مخطط التأهيل بالتوصيات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-21): التوصيات المقدمة في إطار مخطط التأهيل

التاريخ المتوقع	عدد الأيام المتوقعة	النتائج المتحصل عليها	المهام المطلوب إنجازها	عدد المراحل	مجال العملية
الثلاثي الثالث و الرابع لسنة 2007.	20	- تطبيقات جيدة للنظافة. - تخفيض الإجراءات، و استخدام السجلات... الخ. - تحديد احتياجات استثمارية معينة (معالجة المياه، تجهيزات المخبر الميكروبيولوجية... الخ).	وضع الخطوات الأولى للحصول على شهادة HACCP	2	تسيير الجودة
الثلاثي الثالث و الرابع لسنة 2007.	10	- تحديد الأولويات و التوجهات التجارية و التسويقية، بالإضافة إلى تحديد الاستثمارات المرتبطة بها.	تحديد العناصر الإستراتيجية، و تحضير إستراتيجية التطوير	2	إستراتيجية التطوير
الثلاثي الرابع لسنة 2007.	30	- مخطط البيع. - مخطط التسويق.	تحضير مخططات البيع و التسويق	3	التسويق و البيع
الثلاثي الرابع لسنة 2007.	5	- التحكم أكثر في تكاليف الإنتاج. - التحكم أكثر في وضع و تحديد سعر العائد.	تحضير دليل للإجراءات و الطرق	1	تسيير الإنتاج/مراقبة التسيير
الثلاثي الرابع لسنة 2007.	5	- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن. - البحث عن أسواق جديدة.	تعزيز العلاقة مؤسسية و GMS/زبون، و تحديد إمكانية تنويع تشكيلة المنتجات	2	الخصائص التكنولوجية للمنتجات النهائية

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 97.

انطلاقاً من الجدول نرى أن المخطط يضم خمسة عناصر المؤسسة بحاجة إلى تأهيلها، وقد تم تحديد هذه العناصر انطلاقاً من نتائج التشخيص الإستراتيجي الذي حدد نقاط الضعف و القوة في المؤسسة، وقد ارتبطت أغلبها بالإنتاج و التسويق، حيث نلاحظ غياب للنشاط التسويقي في المؤسسة و اكتفاءها بالنشاط



التجاري لهذا سيركز مخطط التأهيل على إرساء ثقافة تسويقية بالمؤسسة مبنية على عدة عناصر، كما أن الاهتمام بالجودة أخذ حيزا كبيرا في مخطط التأهيل لتحضير المؤسسة لتطبيق نظام HACCP كمرحلة أولى ثم الحصول على شهادة ISO 22 000 في مرحلة لاحقة. أما عمليات التأهيل فيمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-22): عمليات التأهيل لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

رقم العملية	العملية	المستهدفين بالعملية	الانجاز	النتائج المتوقعة
01	توظيف رئيس مصلحة للصيانة	رئيس مصلحة الصيانة الذي سيوظف	فوري	اكتساب معارف أساسية لتسيير المصلحة.
02	إقامة مكتب طرق/جدولة	مسؤول الطرق/الجدولة	فوري	تقديم المساعدة الضرورية لمصلحة الصيانة.
03	تكوين في موقع العمل لعمال التنفيذ لمصلحة الصيانة: تقنيات الصنع في المطاحن	كل أفراد مصلحة الصيانة	الثلاثي الثالث 2007	اكتساب معارف أساسية حول النشاط الرئيسي للمؤسسة.
04	تكوين في موقع العمل لأفراد مصلحة الصيانة: النظافة و الأمن في الصناعات الغذائية	كل أفراد مصلحة الصيانة	الثلاثي الثالث 2007	تحديد شروط العمل، و حماية أفراد و تجهيزات المؤسسة من أخطار حوادث العمل.
05	وضع نظام تسيير الصيانة بمساعدة الحاسوب GMAO	كل أفراد مصلحة الصيانة	/	/

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 120.

انطلاقا من الجدول نرى أن جميع عمليات التأهيل تركزت حول مصلحة الصيانة نظرا لأهميتها الكبيرة في المؤسسة، حيث لم تكن هنالك مصلحة صيانة قائمة بحد ذاتها و إنما كانت فرع تابع لمصلحة أخرى، و من خلال إنشائها تم اقتراح مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تأهيلها وتفعيل أداءها في المؤسسة بما يخدم أهداف هذه الأخيرة.

### ثالثا - استثمارات مخطط التأهيل:

انطلاقا من التوصيات المقدمة للمؤسسة في إطار مخطط تأهيلها و العمليات المرافقة له، فقد جاءت الاستثمارات المادية و غير المادية المندرجة ضمن مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كمايلي:

#### 1- الاستثمارات المادية: تمثلت الاستثمارات المادية فيمايلي:

- مخزن الأكياس: تمكنت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من إنشاء مخزن لحفظ الأكياس على مساحة 500 م<sup>2</sup>، كما توجد إمكانية إنشاء طابق إضافي فوق مخزن الفرينة.

- حفظ الدقيق: حصلت المؤسسة على موقعين إضافيين لتعبئة أكياس الدقيق، ولكن المساحة مازالت محدودة.

- تعبئة مخرجات الطحن: إن وجود موقع تعبئة مخرجات الطحن - النخالة - بقرب مخزن الدقيق و الفريشة غير مناسب، و معالجة هذه الوضعية لا تتطلب ميزانية مكلفة، و لكن في الوقت الحالي تكنفي المؤسسة بالانتظار إلى غاية إجراء تعديلات تهيئة لإبعاد موقع تعبئة النخالة.

2- الاستثمارات غير المادية: تمثلت الاستثمارات غير المادية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في عمليات التكوين المختلفة و التي يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

الجدول (4-23): الاستثمارات غير المادية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

عمليات التكوين	محتوى عمليات التكوين
تسيير الجودة ISO 22000	- التوعية بأهمية الجودة، النظافة، سلامة الأغذية ورضا الزبون. - تحديد ممارسات جديدة للنظافة. - التكوين لوضع نظام HACCP. - تحديد استخدام بعض الاحتياجات مثل: معالجة المياه و تجهيز المخبر بالتجهيزات الميكروبيولوجية.
إستراتيجية التطوير	- تحديد التوجهات المتعلقة بالبيع و التسويق. - تحضير إستراتيجية التطوير.
مخطط البيع و التسويق	- تحضير مخطط البيع. - تكوين المسؤولين التجاريين. - التوعية بأهمية التسويق. - تحضير مخطط التسويق.
التحكم في التكاليف و مراقبة التسيير	- تحسين التحكم في تكاليف الإنتاج. - تحسين التحكم في تحديد سعر العائد.
الخصائص التكنولوجية للمنتجات النهائية	- تحسين تقديم خدمات للزبائن و السعي إلى إعلامهم بخصائص الدقيق و الفريشة نتيجة استخدام تكنولوجيا عالية في الإنتاج.
التنوع في المنتجات	- المحاور الأساسية للتنوع.

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 97.

انطلاقاً من الجدول نرى أن أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قد استفادوا من تكوين يضم جميع الاقتراحات الموصى بها في مخطط التأهيل، وهذا حرصاً على تطبيق جميع العمليات المقترحة ولضمان تجاوب الأفراد مع سير عملية التأهيل و إدراكهم لأهمية كل خطوة ضمن المخطط، حيث تدخل عمليات التكوين ضمن تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة.

رابعاً - تمويل مخطط التأهيل:

يشمل تمويل مخطط التأهيل الاستثمارات المادية و الاستثمارات غير المادية في جميع المحاور التي تم التطرق إليها سابقاً، و يتم تمويل مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-24): احتياجات و مصادر تمويل الاستثمارات

احتياجات التمويل	مصدر التمويل	تقييم مليون/دج
<b>1- الاستثمارات المادية:</b>		
موقع تعبئة الأكياس <i>poste d'ensachage</i>	المؤسسة	20
مستودع للأكياس	المؤسسة	15
برمجيات (تحديث البرمجيات المستخدمة)	المؤسسة	1.5
<b>2- الاستثمارات غير المادية:</b>		
تسيير الجودة <i>ISO 22000</i>	المؤسسة/أورو لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	0.7
إستراتيجية التطوير	المؤسسة/أورو لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	1.2
مخطط البيع - التسويق	المؤسسة/أورو لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	1
التحكم في التكاليف، طرق و إجراءات مراقبة التسيير	المؤسسة/أورو لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	0.2
الخصائص التكنولوجية للمنتج النهائي و التنويع.	المؤسسة/أورو لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	0.9
المجموع		40.4

Source: Rapport final, Mise à niveau au profit de la PME GMSud, 2007, P 90.

انطلاقاً من الجدول نستنتج أن تمويل مخطط التأهيل يتم بين المؤسسة و أورو- للتنمية، حيث تم تقدير احتياجات الاستثمارات المادية و التي تتكفل المؤسسة بتمويلها، أما الاستثمارات غير المادية فيتم تمويلها بالمشاركة بين المؤسسة و أورو - للتنمية.

و ينتظر البرنامج المنتهج تحقيق عمليات المخطط خلال مدة لا تتجاوز 48 شهراً، بحيث تضبط كل الإجراءات بشكل دائم في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي منها بحيث يصبح التكوين نشاطاً دائماً في المؤسسة من أجل ضمان الكفاءة النوعية، التقنية و التسييرية، و تعزيز قدرات الاستيعاب و التنظيم

على المدى المتوسط وخلق حركية مستمرة، كما تضبط كذلك عدة أنظمة كنظام الإعلام الآلي من أجل توفير المعلومة بشكل جيد و في الوقت و المكان المناسبين لها.

### المبحث الثالث: تقييم أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد إستراتيجية التأهيل

إن الهدف الأول من تطبيق إستراتيجية التأهيل بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هو تحسين أداءها. وفي هذا الإطار سنخصص هذا المبحث لتقييم أداء المؤسسة بعد تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال تشخيصها الاستراتيجي، تحليل قدراتها باستخدام تحليل VRIO، بالإضافة إلى استخدام المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية لتحديد الفجوة الإستراتيجية للمؤسسة مقارنة بأداءها وأداء منافسيها.

#### المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد التأهيل

يعتبر التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل جد مهم للوقوف على مدى تنفيذ المؤسسة لهذه الإستراتيجية، وماهي أهم نقاط القوة و الضعف بعد تنفيذ الإستراتيجية و التي سننطلق منها لتقييم أداء المؤسسة.

#### أولاً - أهداف التشخيص الاستراتيجي ومنهجيته:

- يهدف التشخيص الاستراتيجي لغرض تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى مايلي:<sup>1</sup>
- تقييم أداء المؤسسات مقارنة بالنظام المرجعي (المراجع الكمية مرتبطة بأداء المؤسسة الرائدة في القطاع أو أهم المنافسين، بينما المراجع النوعية تقيم التوافق بين الخيارات الإستراتيجية والمهارات التي تمتلكها المؤسسة).
- تحليل عوامل المحيط الكلي و التنافسي من أجل الوصول إلى الفرص و التهديدات المتعلقة بنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى التحليل الداخلي للمؤسسة من خلال تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة.
- تحديد محاور التدخل وأهداف الأداء المرغوبة للوصول إلى تنافسية مماثلة لتنافسية المؤسسة الأحسن أداء في القطاع.
- وضع وتنفيذ برنامج أعمال لتحقيق أهداف الأداء المرسومة.
- وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجية التشخيص الإستراتيجي المتبعة من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المخصصة لتأهيل هذه المؤسسات في إطار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (انظر الملحق 01). وقد اعتمدنا على المقابلات كأداة للحصول على المعلومات، حيث تمت المقابلات مع عدة مسؤولين في المؤسسة وهم كالتالي:
- مسير المؤسسة: 2017-03-27
- مدير الإنتاج: 2017-04-16/2017-03-16
- مدير وحدة الكسكس: 2017-04-16/2017-03-16

<sup>1</sup> Le diagnostic et le plan de mise à niveau, Op-cit, P P 20-25.

- المدير التجاري: 2017-04-16/2017-03-27

- مدير الإدارة العامة: 2017-04-15

- مسؤولة الموارد البشرية: 2017-04-24/2017-04-15

- مسؤول الصيانة: 2017-04-24/2017-04-15

#### ثانيا- تشخيص الوظيفة التجارية:

**1- مسؤول الوظيفة التجارية:** حسب الهيكل التنظيمي تسمى بالمديرية التجارية ومسؤولها المدير التجاري، وهو صاحب خبرة 17 سنة في منصبه، اشتغل سابقا كرئيس مصلحة لمراقبة الجودة في مؤسسة عمومية لمدة 13 سنة ثم مسؤول تجاري في مؤسسة خاصة، ثم المدير التجاري لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب منذ سنة 2000.

**2- المنتجات:** تنتج المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات، حيث يتضمن كل منتج عدة أصناف تختلف باختلاف أحجامها، و ذلك حتى تتمكن من الاستجابة لشريحة واسعة من الزبائن كما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول (4-25): تشكيلة منتجات مؤسسة الطاحن الكبرى للجنوب

أنواع المنتجات	النوعية	محتوى الكيس
الدقيق <i>Semoule</i>	ممتاز <i>Supérieure</i>	2 كغ، 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ
	رفيع <i>Sup Extra</i>	5 كغ، 10 كغ، 25 كغ
	خشن	25 كغ
	درجة ثانية	25 كغ
	دقيق <i>SSSF</i>	25 كغ
الفرينة <i>Farine</i>	ممتاز <i>Supérieure</i>	1 كغ، 5 كغ
	فرينة الخبز <i>panifiable</i>	1 كغ، 5 كغ، 25 كغ، 50 كغ
الكسكس <i>Couscous</i>	متوسط <i>Moyen</i>	1 كغ، 5 كغ، 10 كغ
	رفيق <i>Fin</i>	1 كغ، 5 كغ، 10 كغ
النخالة <i>Son</i>	أكياس 40 كغ	
<b>مخرجات الطحن</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مقابلة مع المدير التجاري، 2017/04/06.

انطلاقا من الجدول المبين لتشكيلة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، يمكن توضيح مايلي:

**1-2 الدقيق:** تنتج المؤسسة حاليا الدقيق بتشكيلة من خمس منتجات: الممتاز بأحجام 2 كغ، 5 كغ، 10 كغ و 25 كغ. رفيع بأحجام: 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ. و يوزع المنتجان بدرجة كبيرة في الأسواق الجنوبية و الشرقية نتيجة الاستخدام الواسع لمادة الدقيق في النظام الغذائي اليومي، كما نجد حجم 2 كغ والذي يوزع في الأسواق الشمالية وذلك بناء على دراسات السوق التي أظهرت انخفاض في القدرة الشرائية للمواطن نتيجة ارتفاع

الأسعار، وبالتالي تفضيله الأحجام الصغيرة. كما نجد ثلاث منتجات أخرى للدقيق بنفس الحجم 25 كغ: الدقيق الخشن، الدقيق من الدرجة الثانية و الدقيق SSSF.

**2-2 الفريضة:** لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب نوعين من منتج الفريضة: الفريضة الممتازة و الموجهة لصناعة الحلويات بحجمي 1 كغ و 5 كغ، و الفريضة الموجهة لصناعة الخبز بأحجام 1 كغ، 5 كغ، 25 كغ و 50 كغ، ويتم توزيع منتج الفريضة على المستوى الوطني.

**2-3 الكسكس:** تنتج المؤسسة الكسكس بنوعيه الرقيق و المتوسط، حيث نجد الرقيق بأحجام 1 كغ و 5 كغ، كما نجد كذلك الكسكس المتوسط بأحجام 1 كغ و 5 كغ. في حين تخلت المؤسسة عن إنتاج حجم 10 كغ لكل النوعين.

**2-4 النخالة:** وهي مخلفات الطحن و نجدها في أكياس بحجم 40 كغ و تباع إلى أصحاب المزارع و مربي الحيوانات.

وتهتم المؤسسة بالتغليف باعتباره عامل جد مهم في تسويق منتجاتها، كما يسمح بحماية المنتج و سهولة نقله و استخدامه، أما بالنسبة لأسلوب و طريقة تصميم الأكياس فتقوم به مؤسسة مختصة، حيث تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بإرسال فكرة التصميم، و تقوم مؤسسة التصميم بتصميم نموذج أولي بألوان مختلفة وترسله إلى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والتي تقوم باختيار النموذج النهائي .

**3- الزبائن:** تتعامل المؤسسة مع عدد معتبر من الزبائن يقدر بـ 41 زبون منهم 11 تاجر جملة، ولديها 9 زبائن أوفياء (6 زبائن من ولاية بسكرة، 3 زبائن من خارج الولاية) يشكلون أكبر نسبة في رقم أعمال المؤسسة بحوالي 70 ٪، بينما بقية الزبائن يشكلون فقط 30 ٪ من رقم الأعمال. ويتوزع الزبائن جغرافيا على المناطق التالية:

**الشرق:** بسكرة، باتنة، أم البواقي، قسنطينة، ميلة، خنشلة وتبسة.

**الجنوب:** توقرت، ورقلة، غرداية، اليزي، تمنراست، ادرار، الوادي، جانت وعين صالح.

**الغرب:** المسيلة، الجلفة.

وعند برمجة طلبيات الزبائن تكون الأولوية لزبائن ولاية بسكرة، حيث تخص الأولوية تحديدا تجار الجملة. ويشترط لإدراج الزبون ضمن البرمجة تقديمه للطلبية *bon de commande* ، وتعتمد المؤسسة في تعاملها مع زبائنها الأوفياء على الحسومات و التوصيل المجاني.

**4- الحصة السوقية/رقم الأعمال:** ليس لدى المؤسسة أي فكرة عن قيمة حصتها السوقية الفعلية، وإنما تحاول مقارنة نشاطها مع باقي أنشطة المنافسين من خلال مقارنة تشكيلة المنتجات المقدمة، الزبائن المتعامل معهم، جودة المنتجات... الخ. و تقوم المؤسسة بتحليل رقم أعمالها شهريا و سداسيا، كما تقوم بعملية الجرد كل ثلاثي. و يتكون رقم أعمال المؤسسة حسب الترتيب التالي للمنتجات: الدقيق، الفريضة و الكسكس، حيث يشكل الدقيق أكبر نسبة من رقم أعمال المؤسسة على الرغم من أن الطاقة الإنتاجية للفريضة أكثر من الدقيق، (أنظر تشخيص الوظيفة الإنتاجية) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-26): رقم أعمال المؤسسة من 2016/01/01 إلى 2016/12/31

المنتجات	الكميات (ق)	رقم الأعمال (دج)
فريئة الخبز 50 كغ	174 545.56	329 222 274.19
فريئة الخبز 25 كغ	17 296.60	33 987 916.00
فريئة الخبز 1 كغ	2 530.20	6 270 398.88
فريئة الخبز 5 كغ	5 048.64	12 546 913.60
فريئة ممتازة 5 كغ	0.00	0.00
فريئة ممتازة 1 كغ	12.02	65 662.09
فريئة <i>en vrac</i>	1 737.92	3 267 289.60
<b>المجموع 1</b>	<b>201 170.94</b>	<b>385 360 454.36</b>
دقيق ممتاز 25 كغ	49 183.80	172 618 190.00
دقيق ممتاز 10 كغ	10 904.24	38 412 888.00
دقيق ممتاز 5 كغ	0.00	0.00
دقيق ممتاز 2 كغ	0.00	0.00
دقيق رفيع 25 كغ	14 203.80	49 799 020.00
دقيق رفيع 10 كغ	4 874.72	17 529 008.00
دقيق رفيع 5 كغ	0.00	0.00
دقيق خشن 25 كغ	3 238.40	11 754 640.00
دقيق درجة ثانية 25 كغ	0.00	0.00
دقيق SSSF 25 كغ	11 252.80	15 567 040.00
نخالة 40 كغ	128 782.80	0.00
مخرجات الطحن	128 782 .08	180 535 734 .49
<b>المجموع 2</b>	<b>222 439.84</b>	<b>486 216 520.49</b>
كسكس رقيق 1 كغ	1 535 .55	6 853 678 .99
كسكس متوسط 1 كغ	4 058 .21	20 086 072 .63
كسكس رقيق 5 كغ	140.72	677 667 .82
كسكس متوسط 5 كغ	691.75	3 451 671 .29
مخلفات	407.84	381 159 .10
<b>المجموع 3</b>	<b>6 834 .07</b>	<b>31 450 249 .84</b>
<b>المجموع 3+2+1</b>	<b>430 444 .85</b>	<b>903 027 224 .69</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انطلاقاً من الجدول نجد أن منتج الدقيق يشكل أكبر نسبة 54 % في رقم أعمال المؤسسة، تليه الفريضة بنسبة 43 %، ليأتي الكسكس في المرتبة الثالثة بنسبة 3 % وهي نسبة جد ضعيفة مقارنة بالمنتجات السابقين. كما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على المنتجات ذات الأحجام الكبيرة بالنسبة للدقيق و الفريضة مع عدم تسجيل مبيعات لمنتجات 5 كغ بالنسبة للفريضة و 2 كغ و 5 كغ بالنسبة للدقيق، غير أن المؤسسة مع مطلع 2017 غيرت من سياستها التسويقية تجاه المنتجات على حسب المناطق وأصبحت تعتمد على المنتجات ذات الأحجام المتوسطة و الصغيرة خصوصاً بالنسبة لمنتج الفريضة 5 كغ.

**5- قوة البيع:** لدى المؤسسة 3 أعوان تجاريين جهويين، في الشرق بولاية سطيف، في الغرب بولاية وهران والوسط بالجزائر العاصمة، مهمتهم جلب الزبائن ومتابعة الطلبات كل على مستوى منطقتهم خصوصاً بالنسبة لمنتج الفريضة 5 كغ الذي تركز عليه المؤسسة كثيراً في سياستها التجارية، فبعد التعريف بعلامتها التجارية بالنسبة للدقيق تسعى المؤسسة في هذه المرحلة الانتقال إلى منتج الفريضة ثم كمرحلة لاحقة الانتقال إلى منتج الكسكس منتهجة سياسة التعريف التدريجي بمنتجاتها. أما مندوبي المبيعات على مستوى الولاية يتوجهون للتقيب عن الزبائن *prospection* و التفاوض معهم حول السعر/الجودة والمنتجات الأكثر طلباً .

**6- السعر:** تعتمد المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها على تكلفة العائد *le cout de revient*، بينما يحدد هامش الربح بناء على مقارنة مع أسعار المنافسين ودراسة الطلب، كما يتدخل في تحديد السعر جودة المنتجات. غير أن الأسعار يجب أن لا تتجاوز السقف المحدد من قبل الدولة، حيث حدد سعر الدقيق: 3500 دج، الفريضة: 2000 دج، النخالة: 1500 دج.

**7- التوزيع:** تعتمد المؤسسة على التوزيع غير المباشر من خلال تجار الجملة الذين يشكلون أكبر نسبة في رقم أعمالها، كما تعتمد أيضاً على التوزيع المباشر في السوق من خلال نقاط البيع، حيث تمتلك المؤسسة نقاط بيع في سطيف، الجزائر وهران و تهتم كثيراً بتوزيع منتج الفريضة وتتركز عليه في الفترة المقبلة كمنتج رئيسي تحديداً حجم 5 كغ.

**8- الترويج:** غيرت المؤسسة من سياستها وأصبحت تهتم بالتسويق و الترويج بناء على ما جاء في مخطط تأهيلها، حيث تتعامل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مع مؤسسة خاصة للإعلان *Aligori* متواجدة بالجزائر العاصمة. و تعتمد المؤسسة على المطبوعات *dépliants*، الإعلان، الرعاية *sponsoring* على قناة الطبخ سميرة، بالإضافة إلى استخدام اللوحات الإعلانية *panneaux publicitaire*. ويقوم أحد مالكي المؤسسة بالإشراف على عمليات التسويق باعتباره مسؤول مكتب الربط بالجزائر العاصمة أين توجد مصلحة خاصة بالتسويق.

**العلامة التجارية:** احتفظت المؤسسة بعلامة تجارية واحدة مسجلة *DUNA* و تستخدمها لكل منتجاتها. كما تملك المؤسسة صفحة على شبكة التواصل الاجتماعي *FACEBOOK* باسم العلامة التجارية:

[/https://www.facebook.com/DunaDz](https://www.facebook.com/DunaDz)



**9- تنظيم الوظيفة التجارية:** تتكون الوظيفة التجارية من ثلاث أقسام، المديرية التجارية بسكرة، قسم التسويق بالجزائر، وأعاون تجاريين بوهران، سطيف و الجزائر. كل الأنشطة التجارية تتم بواسطة برمجية خاصة تعالج الطلبات، الفوترة، البيع، التخزين ومتابعة الزبائن. وفي إطار تقييم نشاطها تقوم المديرية التجارية بإعداد تقرير شهري يتضمن وضعية رقم الأعمال الشهري من خلال تحليل المبيعات/الإيرادات اليومية مقارنة مع التوقعات و يتم إعدادها حسب الزبون/المنتج، كما يتم إعداد الاستحقاقات/الديون، ويكون هذا التقرير أيضا ثلاثي وسنوي يتضمن أيضا تحليل المادة الأولية/الطلبات/السوق، ليتم بعده تحليل الفجوة بين النشاط الفعلي و النشاط المتوقع من طرف مجلس الإدارة.

**الجدول (4-27): نقاط القوة و الضعف للوظيفة التجارية**

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة الموارد البشرية المسؤولة ومعرفتها بالسوق و الزبائن.</li> <li>- تشكيلة متكاملة من المنتجات.</li> <li>- تطوير شبكة التوزيع.</li> <li>- التصميم الجيد لغللاف المنتجات وتطويره.</li> <li>- تطوير صورة العلامة التجارية.</li> <li>- تطوير وظيفة التسويق وتدعيم هياكلها.</li> <li>- احترام آجال التسليم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب دراسات السوق.</li> <li>- تركيز المؤسسة على عدد قليل من الزبائن المشكلة لنسبة كبيرة من رقم أعمالها.</li> <li>- نقص خبرة قوة البيع على المستوى المحلي.</li> <li>- نقص جودة منتج الكسكس مقارنة مع الدقيق و الفريينة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

**ثالثا- تشخيص الوظيفة التقنية (الإنتاج):**

**1- مسؤولي الوظيفة التقنية:**

**1-1 مسؤول وحدة الدقيق و الفريينة:** حسب الهيكل التنظيمي تسمى بمديرية الإنتاج ومسؤولها مدير الإنتاج وهو مهندس في التكنولوجيا الغذائية تخصص تحويل الحبوب، يملك خبرة 15 سنة في المؤسسة منذ بدايتها سنة 2002 أين تحصل على تكوين في دبي بمؤسسة الغرير. سنة 2003 ساهم مع الصينيين في تركيب المطاحن، منذ سنة 2005 تدرج من مسؤول على الإنتاج إلى رئيس وحدة الدقيق و الفريينة ثم منصبه الحالي كمدير للإنتاج.

**1-2 مسؤول وحدة الكسكس:** صاحب خبرة 30 سنة في مؤسسة الجزائرية للمياه، تقلد عدة مناصب فيها من إطار تجاري إلى رئيس قسم ثم مدير جهوي. بدأ العمل حديثا في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ابتداء من 19 فيفري 2017.

## 2- وصف المنتجات:

**2-1 منتجات القمح اللين:** إن عملية طحن القمح اللين ينتج عنها قسمين من المنتجات الأساسية، بالإضافة إلى منتجات وسيطية أخرى و مخلفات الطحن، حيث يمكن تناولها كمايلي:  
**فرينة الخبز *Farine panifiable*:** هي فرينة مخصصة لصنع الخبز، موجهة بالدرجة الأولى إلى المخابز، كما توجه أحيانا و بكميات قليلة إلى صانعي الحلويات و الأفراد العاديين.  
**الفرينة الممتازة *Farine supérieure*:** تستعمل أساسا لصنع الحلويات.  
**مخرجات الطحن *Issues de meunerie*:** و هي مخرجات متمثلة في النخالة و بقايا أخرى ( *Son et remoulage*)، ناتجة عن فرينة الخبز و الفرينة الممتازة.

**فرينة ثانوية *Farine basse*:** تسمى الفرينة الثانوية للقمح اللين، لأنها مخلفات إنتاج الفرينة الممتازة.  
**2-2 منتجات القمح الصلب:** ينتج عن عملية طحن القمح الصلب ثلاثة منتجات أساسية و هي كمايلي:  
**المنتجات الرفيعة-الدقيق *Semoule*:** وهي منتجات موجهة للتغذية البشرية، مصنفة حسب عدة معايير: بالنسبة لمعيار النقاء *la pureté* نجد: الدقيق الممتاز و الرفيع. أما بالنسبة لمعيار التحبب (قياس نسبة الحبيبات) *Granulométrie* فنجد: الدقيق الخشن، المتوسط، الرقيق، *SSSF*.  
**المنتجات الوسيطة *Produits intermédiaires*:** و تتمثل في دقيق *SSSF*، و يتم أحيانا خلطها مع النخالة و هي موجهة للتغذية البشرية و الحيوانية، و لا يتم إنتاجها غالبا.  
**مخرجات الطحن *Issues de meunerie*:** المتمثلة في النخالة و بقايا الطحن (*Son et remoulage*)، و هي البقايا الخارجية لحبيبات القمح، غنية بالسيليلوز و البروتينات موجهة للتغذية الحيوانية.  
**البقايا، المخلفات المستبعدة:** إن عملية تنظيف حبيبات القمح ينتج عنها مجموعة من المخلفات و البقايا، مثل حبيبات القمح الجافة، حبوب أخرى.

**2-3 الكسكس:** تنتج المؤسسة بالإضافة إلى المنتجات الأخرى، نوعين من الكسكس: متوسط و رقيق مصنف حسب درجة التحبب *Granulométrie*.

## 3- المادة الأولية، التغليف و التخزين:

**3-1 المادة الأولية:** تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بشراء القمح بنوعيه الصلب واللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب *OAIC*، حيث يقدر القمح الصلب بـ: 2280 دج/ق و القمح اللين: 1285 دج / ق. إن استقرار نوعية المادة الأولية يعكس على استقرار جودة المنتجات، و من أجل الحصول على نوعية جيدة من المادة الأولية (القمح) يجب امتلاك مايلي:

- شبكة جيدة من العلاقات.

- اللوجستيك.

وفي إطار تزويدها بالمادة الأولية مرت المؤسسة بمرحلتين: المرحلة ما قبل 2011 والتي كانت تستورد فيها القمح من الولايات المتحدة الأمريكية، و كان الشريك الإماراتي هو المسؤول عن عمليات الشراء باعتباره

الفصل الرابع — دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

مجموعة مختصة في الصناعات الغذائية لها تاريخها واسمها في السوق العالمية. المرحلة بعد 2011 إلى غاية الآن والتي تزامنت مع ارتفاع أسعار القمح في السوق العالمية، أصبحت المؤسسة تتعامل مع المورد الوحيد OAIC و الذي يتعامل معها بنظام الحصص *quota* حيث تحصل المؤسسة على 50 ٪ من طاقتها الإنتاجية خلال 5 أيام (باستثناء يومي الجمعة و السبت)، أي 20 يوم/30 يوم وهو ما يعادل فعليا تقريبا 33 ٪ من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

يتم نقل المادة الأولية من المورد إلى المؤسسة عن طريق الشاحنات، حيث تستفيد المؤسسة من موقعها الجغرافي المجاور لموردها ليتم بعدها نقل المادة الأولية للصوامع *silos*. انطلاقا من هذه المرحلة يكون نقل المواد الأولية إلى العمليات الإنتاجية الثلاثة عبر أنابيب خاصة *transport hydraulique*.

**2-3 التغليف:** تتعامل المؤسسة مع 4 موردين لتغليف المنتجات كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (4-28): موردي المؤسسة لتغليف المنتجات**

المؤسسة	الولاية	المنتج	نوع التغليف
Benhamadi	برج بوعريريج	أكياس 10كغ، 25 كغ، 50 كغ، 40 كغ (نخالة)	Sac tissé
General emballage	أقبو بجاية	علب الكرتون الخاصة بالكسكس	Carton
ONYKRA	شراكة جزائرية-تركية	أكياس الفرينة 1 كغ، 5 كغ	Papier
Agro-film	سطيف	الكسكس 1 كغ، 2 كغ	Plastic souple

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مقابلة مع المدير التجاري، 2017/03/27.

تتعامل المؤسسة مع الموردين بدفتر أعباء *cahier de charges* تحدد فيه شروط الطلبية ومواصفاتها. و تعتمد المؤسسة في اختيار مؤسسات التغليف على معيارين:

- معيار الجودة *la qualité*.

- معيار التكلفة *les coûts*.

**3-3 التخزين:** لا تمتلك المؤسسة مكان مخصص للتخزين مهياً بالشروط الضرورية لتخزين هذا النوع من المواد وإنما تملك مساحة لتخزين المنتجات لمدة يوم أو يومين وتعتمد في تصريف المنتجات المخزنة على طريقة *first in-first out*.

**4-آليات الإنتاج:** آليات الإنتاج في وحدة الدقيق و الفرينة هي آليات سويسرية من مؤسسة <sup>1</sup>BUHLER، بينما آليات الإنتاج في وحدة الكسكس هي آليات فرنسية من مؤسسة <sup>2</sup>AFREM.

<sup>1</sup> [http://www.buhlergroup.com/global/en/home.htm#.WWjZ11HkXIU\(16/04/2017-15:51\)](http://www.buhlergroup.com/global/en/home.htm#.WWjZ11HkXIU(16/04/2017-15:51)).

<sup>2</sup> [http://www.afreminternational.com/\(16/04/2017-16:00\)](http://www.afreminternational.com/(16/04/2017-16:00)).

المؤسسة لم تجدد آليات إنتاجها، حيث تمت فقط إضافة آلة جديدة في نهاية عملية الإنتاج (*aval*) خاصة بالتغليف، بينما على رأس العملية (*amont*) لم تجدد آليات الإنتاج، أين تبرز الحاجة إلى إضافة آليات جديدة في هذه المرحلة بسبب نقص الجودة و عدم استقرار نوعية المادة الأولية أي القمح بنوعيه، حيث توجد بعض الأمراض التي تصيب القمح *maladies de blé* ، و توجد آلات جديدة يمكنها اكتشاف حبات القمح المريضة وعزلها، كما أن تجديد آليات الإنتاج وتحسينها يساعد على استقرار جودة المنتجات ذلك أن هذه الأخيرة مرتبطة بالجانب التجاري *aspect commercial* من خلال مؤشر الاصفرار للدقيق *indice de jaune* و مؤشر الابيضاض للفرينة *indice de blancheur*. لذلك على المؤسسة تأهيل آلات إنتاجها لأن نوعية المادة الأولية المتوفرة حالياً تستدعي إدخال معدات جديدة.

وبناء على المتغيرات الجديدة المفروضة على المؤسسة قامت هذه الأخيرة بتخفيض طاقتها الإنتاجية كمايلي:  
الطاقة الإنتاجية النظرية للآلات:

الدقيق: 330 طن/اليوم، الفرينة: 200 طن/اليوم، الكسكس: 1200 كغ/سا.  
الطاقة الإنتاجية الفعلية للآلات:

الدقيق: 100 طن/اليوم، الفرينة: 165 طن/اليوم، الكسكس: 800 كغ/سا.

و تعمل الآلات لمدة 210 يوم/السنة مع توقف الإنتاج لمدة 30 يوم (*arrêt technique*)، وهي مدة محددة من قبل الدولة حيث أن الديوان الجزائري المهني للحبوب لا يعمل خلال هذه المدة، وبالتالي فمعدل استخدام الآلات في العمليات الإنتاجية يقدر بـ 57% (365/210).

#### 5- عمليات الإنتاج:

**5-1 مراحل إنتاج الدقيق و الفرينة:** تمر عملية إنتاج الدقيق والفرينة بتسع مراحل: **المرحلة الأولى:** التموين الداخلي و هو نقل المادة الأولية (القمح بنوعيه) من الصوامع إلى وحدات الإنتاج. **المرحلة الثانية:** التنظيف الأولي، ونعني به تنقية القمح من الشوائب كالحديد، الحجارة و الحصى. **المرحلة الثالثة:** التنظيف النهائي، حيث تنتقل حبات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع آخر من الآلات للتنظيف من خلال حركات اهتزازية بهدف تنظيف القمح من الشوائب المتبقية. **المرحلة الرابعة:** إضافة الماء للقمح حتى تصبح درجة الرطوبة بين 15-15.5 % وهي درجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وتوجد آلات خاصة لمراقبة كميات الماء وأخرى لمراقبة درجة الرطوبة. **المرحلة الخامسة:** وتسمى فترة الانتظار التقني، ويقصد بها فترة امتصاص القمح لكميات المياه وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد فترة الانتظار للقمح الصلب 4 ساعات بينما القمح اللين 8 ساعات. **المرحلة السادسة:** عملية طحن القمح وفقا لمتطلبات تقنية. **المرحلة السابعة:** غربلة جزيئات القمح المطحونة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية مادة جاهزة للتصنيف أو جزيئات خشنة تعود للطحن مجددا، وتعتبر الطحن والغربلة عمليتان متلازمتان أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

**المرحلة الثامنة:** تجميع الأصناف (أنواع المنتجات) وتخزينها في صوامع التخزين للمواد الجاهزة. **المرحلة التاسعة:** التغليف و التخزين.

**2-5 مراحل إنتاج الكسكس:** تمر عملية إنتاج الكسكس بثمانية مراحل: **المرحلة الأولى:** خلط الدقيق مع الماء في صومعة *silos*. **المرحلة الثانية:** تحويل الخليط إلى آلة خاصة *rouleur*. **المرحلة الثالثة:** بعد تحويل خليط الدقيق إلى حبات الكسكس يتم طبخه على البخار *cuisseur à vapeur*. **المرحلة الرابعة:** تجفيف حبات الكسكس في *sécheur rotatif rotant*. **المرحلة الخامسة:** تبريد الكسكس للوصول إلى درجة رطوبة 12.5 % في *refroidisseur vibrant*. **المرحلة السادسة:** بعد التبريد، يتم إرسال الكسكس للغربلة والحصول على حبات متجانسة في *tamiseur vibrant*، **المرحلة السابعة:** يتم تجميع حبات الكسكس الرقيق و المتوسط (الأحجام المطلوبة في السوق) في صومعة *silos*، **المرحلة الثامنة:** التغليف والحفظ *conditionnement*. وتتم عمليات الإنتاج في وحدة الدقيق و الفرينة آليا بنسبة 90 %، حيث أن التدخل البشري ضروري في بعض الحالات، بينما في وحدة الكسكس الإنتاج يتم آليا بنسبة 100% إلا آخر مرحلة وضع المنتج في علب الكرتون تتم يدويا.

**6- تخطيط ومتابعة الإنتاج/الجودة:** يتم تخطيط ومتابعة الإنتاج آليا من غرفة التحكم عن طريق تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب *GPAO* (باستخدام برمجيات *vice-contrôle Buhler/Win coss Buhler*) وإعداد تقارير يومية/شهرية عن سير عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تقارير عن عمليات الشراء، ويتم تتبع *traçabilité* المنتج ابتداء من المادة الأولية (القمح الصلب واللين) القادمة من المورد *organisme livreur* إلى غاية آخر مرحلة في الإنتاج، حيث يتم إرسال العينات إلى المخبر وعلى أساس نتائج التحليل يتم مواصلة عملية الإنتاج أو توقيفها. تتوقف عملية الإنتاج إذا كانت المادة الأولية لا تتوفر على شروط الجودة التي تسمح بإنتاج منتجات تتناسب مع حاجات الزبائن. و في إطار نظام تسيير الجودة، الصحة وحماية المحيط يتم توقيف نشاط سلاسل الإنتاج كل نهاية أسبوع من أجل تنظيفها.

**7- البنية التحتية للإنتاج:** تتوفر وحدات الإنتاج على الشبكات الضرورية لعملية الإنتاج، الغاز متوفر، شبكة الكهرباء تحسنت بعد 2015 بعدما كانت ضعيفة سابقا، ويقدر الاستهلاك السنوي للكهرباء من طرف المؤسسة بـ 7.000.000 كيلو واط، أما شبكة الماء لازالت لحد الآن ضعيفة، فالمؤسسة تنتزود بالمياه عن طريق خزانات المياه من منطقة الشعبية، ويقدر الاستهلاك السنوي من المياه بـ 2 253 773 م<sup>3</sup>.

**8- تشخيص الصيانة:** تتكون مصلحة الصيانة بالمؤسسة من 9 أفراد متخصصين في الميكانيك والكهرباء بين مهندسين ومساعدين. و تعتمد المؤسسة على أسلوبيين في الصيانة، الصيانة الوقائية والتي تكون أثناء الزيارات وملاحظة الخلل إن وجد أو الصيانة الدورية. بينما الأسلوب الثاني هو الصيانة التصحيحية والتي تكون في حالة حدوث الأعطاب أين يكون التدخل مباشر. ويتم تقسيم نشاط الصيانة إلى قسمين:

- قسم تحضير القمح: الاستقبال، التنظيف و التوضيب.
- قسم الطحن *le cœur de la production*.

- وعلى أساس هذه الأقسام نجد ثلاث درجات (درجات الطوارئ) لتدخل أفراد الصيانة:
- A: عندما تؤثر الاعطاب على العملية الإنتاجية وعلى جودة المنتج، وهذا ما يستدعي توقيف الإنتاج للصيانة.
  - B: عندما يكون تأثير الاعطاب خفيفا على العملية الإنتاجية و على جودة المنتج، هنا يستدعي تدخل مسؤول الصيانة لتحديد توقيف العملية الإنتاجية أو استمرارها وفقا لبروتوكول صيانة معين.
  - C: عندما لا تؤثر الاعطاب على العملية الإنتاجية وعلى جودة المنتج، في هذه الحالة يستمر الإنتاج ويكون تدخل أفراد الصيانة بعد انتهاء الإنتاج.

**الجدول (4-29): نقاط القوة و الضعف للموظفة التقنية**

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم إضافة آليات جديدة إلى خطوط الإنتاج القديمة.</li> <li>- مساحة التخزين غير كافية وغير مهيأة.</li> <li>- عدم التحكم في عملية إنتاج الكسكس.</li> <li>- ضعف الكهرباء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة الموارد البشرية المسؤولة وتخصصها.</li> <li>- المساحة المخصصة للإنتاج كافية وتحتل إضافة آلات جديدة.</li> <li>- آلات إنتاج قوية <i>robuste</i> ودورة حياتها طويلة.</li> <li>- إعادة هيكلة مصلحة الصيانة وتدعيمها.</li> <li>- وجود مخبر بوسائل متطورة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

**رابعا - تشخيص وظيفة الموارد البشرية:**

**1- مسؤول الموارد البشرية:** حسب الهيكل التنظيمي تسمى بمصلحة الموارد البشرية ومسؤولها مسؤول الموارد البشرية وهي تملك ليسانس لغة انجليزية، خبرتها حديثة في المؤسسة منذ حوالي سنتين فقط ، كما تملك خبرة خارج المؤسسة لحوالي 10 سنوات في مجال الموارد البشرية وتملك شهادة في برمجة حساب الأجور.

**2- التنظيم في المؤسسة:** يستجيب الأفراد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى قواعد العمل المنصوصة في القانون الداخلي، حيث أن هذه القواعد والإجراءات تتميز بالمرونة من ناحية تفويض السلطات وأسلوب التسيير بالأهداف. سابقا طبع التنظيم غير الرسمي على المؤسسة، ولكن بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل و الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الخبراء وتغيير مسؤول الإدارة العامة أصبح التنظيم الرسمي هو السائد في المؤسسة. لا يوجد نظام ترقية مهيكلة في المؤسسة وإنما يعتمد في الترقية على شغور المنصب، كما تعتمد المؤسسة في تحفيزها لأفرادها على الحوافز المادية المبنية على الزيادة في الأجور وفقا لمناصب العمل ومكانتها في المستويات التنظيمية.

3- ساعات العمل: تقدر ساعات العمل بـ 40 سا-120 سا/الأسبوع أي 968 سا/الشهر بما يعادل 11520 سا/السنة. ينقسم نظام العمل بين نظام الدوام الواحد بالنسبة للإداريين من 8 إلى 16:30، بالنسبة لعمال الإنتاج يكون العمل بنظام الورديات 8/3 أي 5:30-14:30/14:30-21:30/21:30-05:30 .

#### 4- التحليل الكمي للموارد البشرية:

4-1 عدد الأفراد: بتاريخ 2017/04/15 قدر عدد أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بـ 134 فرد متكونة من الإطارات 20 فرد (يشكلون 15% من إجمالي عدد الأفراد) ، أعوان التحكم 24 فرد (يشكلون 18% من إجمالي عدد الأفراد)، أعوان التنفيذ 90 فرد (يشكلون 67% من إجمالي عدد الأفراد).

4-2 هرم الأعمار: يوضح هرم الأعمار توزيع أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب السن و الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4-30): هرم الأعمار لأفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

الأعمار	رجال	نساء
أقل من 30 سنة	30	02
30-40 سنة	44	12
41-50 سنة	40	01
51-60 سنة	02	/
أكثر من 60 سنة	03	/
المجموع	134	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية، 2017/04/15.

انطلاقاً من الجدول نستخلص مايلي:

- 89 % من أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هم رجال في حين تقدر نسبة النساء بـ 11 %، ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة خصوصاً في المطاحن بينما تعمل أغلبية النساء في الإدارة و الباقي عاملات نظافة.

- تمثل الفئة 30-40 سنة أكبر نسبة من أفراد المؤسسة بـ 42 % تليها الفئة 41-50 سنة بنسبة 30 % ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 24 %، هذا يعني أن 66 % من الموارد البشرية للمؤسسة تصنف ضمن فئة الشباب وهذا ما يناسب نشاط المؤسسة في الإنتاج بما يساعد على ديناميكيته.

- بالنسبة للفئتين 51-60 سنة و أكثر من 60 سنة فهي تمثل نسب ضئيلة 1 % و 2 % على التوالي، وهم أفراد لم تستغن عنهم المؤسسة رغم تجاوزهم السن القانوني للعمل نتيجة لخبرتهم في المؤسسة.

- يختلف توزيع أعمار أفراد المؤسسة حسب تكوينهم، بالنسبة للإطارات: 31-61 سنة، بالنسبة لأعوان التحكم: 28-65 سنة، بالنسبة للتفذييين: 22-70.

3-4 هرم الخبرة: يوضح هرم الخبرة توزيع أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب خبرتهم في العمل لدى المؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4-31): هرم الخبرة لأفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

عدد الأفراد	سنوات الخبرة
/	أقل من 1 سنة
40	1-4 سنوات
22	5-9 سنوات
35	10-14 سنة
37	أكثر من 15 سنة
134	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية، 2017/04/15.

انطلاقاً من الجدول نستخلص مايلي:

- تتميز مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بخبرة مواردها البشرية خصوصاً خبرة الموارد البشرية في المناصب المفتاحية.

- أكثر من نصف أفراد المؤسسة بنسبة 54 % خبرتها أكثر من 10 سنوات وتصل إلى 18 سنة وهي أكبر خبرة و ترجع لمسير المؤسسة منذ نشأتها، في حين 16 % من أفراد المؤسسة يملكون خبرة متوسطة من 5-9 سنوات بينما 30 % من أفراد المؤسسة يملكون خبرة قليلة أقل من 5 سنوات. وتنعكس خبرة الموارد البشرية في تحكم الأفراد في نشاط المؤسسة بالإضافة إلى المعرفة بالسوق وتعاملاته.

4-4 مستوى تكوين أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: نعني بمستوى التكوين توزيع أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب مستوى تكوينهم التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4-32): مستوى تكوين أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

الأفراد	مستوى التكوين
28	جامعي
40	ثانوي
44	متوسط
22	ابتدائي
134	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية، 2017/04/15.

انطلاقاً من الجدول نستخلص مايلي:

- 21 % من أفراد المؤسسة لديهم مستوى تكوين جامعي، 30 % من الأفراد لديهم مستوى تكوين ثانوي، في حين 33 % لديهم مستوى تكوين متوسط و 16 % لديهم مستوى تكوين ابتدائي.



- مستوى التكوين لدى أفراد المؤسسة يتناسب مع متطلبات المناصب بحسب نشاط المؤسسة، فأصحاب المستوى الجامعي نجدهم في المناصب الإدارية أو المناصب المفتاحية في الإنتاج و الصيانة، وعلى اعتبار أن الإنتاج يتم آليا من خلال الإنتاج عن طريق الحاسوب GPAO فهو يتطلب المستوى الجامعي والمستوى الثانوي مع شهادات من التكوين المهني في التخصص، في حين نجد المستوى المتوسط و الابتدائي يخص بدرجة كبيرة مناصب لا تتطلب مستوى تكوين معين كعمال الإنتاج، السائقين، عمال النظافة... الخ.

**4-5 الأجر:** سلم الأجر في المؤسسة لا يتبع نظام معين ولا يتم إعداده وفق سلم معين *grille de salaire* وإنما تعتمد المؤسسة في وضعها للأجر على ما هو متعارف عليه في السوق أي مقارنة مع المنافسين، وتختلف الأجر بحسب المناصب حيث نجد سلم الأجر للإطارات يتراوح بين 50000 دج و 160000 دج، بالنسبة لأعوان التحكم نجده بين 29000 دج و 32000 دج أما بالنسبة للفئة الثالثة أعوان التنفيذ فنجد سلم الأجر بين 20000 دج و 27000 دج.

انطلاقا من تشخيص وظيفة الموارد البشرية يمكن تحديد نقاط القوة والضعف الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول (4-33): نقاط القوة و الضعف لوظيفة الموارد البشرية

نقاط القوة	نقاط الضعف
- خبرة الموارد البشرية في المناصب المفتاحية، سواء كانت خبرة في المؤسسة أو خارج المؤسسة.	- نسبة دوران العمل كبيرة.
- تنظيم رسمي يقوم على احترام القواعد.	- انخفاض الأجر بالنسبة لأعوان التنفيذ.
- إعادة تنظيم إجراءات التوظيف وشروطها.	- تسجيل الغيابات بالنسبة لأعوان التنفيذ.
- أجواء العمل داخل المؤسسة.	- الاتصالات لا تكون بصفة مستمرة وإنما دورية.
	- إجراءات الترقية غير مهيكلة.
	- غياب التكوين.

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### خامسا - تشخيص الوظيفة المالية:

**1- تنظيم الوظيفة المالية:** يشرف على هذه الوظيفة مدير مالي محاسبي بالإضافة إلى محاسبتين. تقوم المؤسسة بالمحاسبة العامة داخل المؤسسة، وعند نهاية الدورة يحضر محافظ حسابات لمراقبة الجداول المالية و المتمثلة في الميزانيات، جدول حسابات النتائج والجداول الملحقة (المحاسبية أو الجبائية)، كما أن المؤسسة تتعامل بالنظام المالي المحاسبي الجديد ابتداء من سنة 2010. ويتم إعداد محاسبة كل وحدة منفصلة: وحدة الدقيق و الفرينة، وحدة الكسكس، مكتب الربط، وحدة جن جن ثم يتم تجميعها *rapprochement*. يتم حساب سعر العائد كل شهر انطلاقا من معطيات المحاسبة العامة، بينما لا تعتمد المؤسسة على نظام المحاسبة التحليلية، كما توقفت المؤسسة عن إعداد الميزانيات التقديرية. و تتم مراقبة نشاط المؤسسة كل ثلاثة أشهر من خلال جدول حسابات النتائج، ويتم سنويا إعداد التقديرات وتحليلها كل ثلاثي للوقوف على الانحرافات المسجلة ومعالجتها قبل نهاية الدورة.

الفصل الرابع ——— دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

2- سعر العائد: تمتلك المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات لكل من الدقيق، الفريينة و الكسكس، ومن أجل توضيح كيفية حساب سعر العائد قمنا باختيار منتج وحيد في كل تشكيلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-34): تحليل سعر العائد لمنتجات المؤسسة لسنة 2016

القيمة	سعر الوحدة	الكمية (ق)	الطبيعة	
<b>الدقيق 25 كغ</b>				
2 695 .45	2 695 .45	1	الدقيق	ق
117.16	29.29	4	الكيس	وحدة
0.92	383.69	2.4	خيطة الكيس = 0.6 غ/الكيس	كغ
1.40	0.35	4	الملصق	وحدة
2 814 .94	المجموع			
102.28	التكاليف المتغيرة			
295.68	التكاليف الثابتة			
3 212 .89	سعر العائد			
3 500 .00	سعر البيع للقنطار			
287.11	هامش الربح			
% 8.94	معدل هامش الربح			
<b>فريينة الخبز 50 كغ</b>				
1 246 .84	1 246 .84	1	الفريينة	ق
46.34	23.17	2	الكيس	وحدة
0.54	383.69	1.4	خيطة الكيس = 0.7 غ/الكيس	كغ
0.70	0.35	2	الملصق	وحدة
1 294 .42	المجموع			
107.01	التكاليف المتغيرة			
355.87	التكاليف الثابتة			
1 757 .30	سعر العائد			
1 880 .04	سعر البيع للقنطار			
122.74	هامش الربح			
% 6.98	معدل هامش الربح			
<b>الكسكس 5 كغ رقيق</b>				
2 474 .73	2 474 .73	1	الدقيق	ق
535.12	2 474 .73	0.22	مخلفات الطحن	ق
370.00	18.50	20	الكيس	وحدة

الفصل الرابع ——— دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

كغ	خيوط الكيس=0.33 غ/الكيس	6.6	377.40	2.49
وحدة	الملصق	20	0.35	7.00
المجموع		100		3 389 .34
التكاليف المتغيرة				727.34
التكاليف الثابتة				1 427 .81
سعر العائد 100 كغ				5 544 .49
سعر العائد 5 كغ				277.22
سعر البيع 5 كغ				242.99
هامش الربح				- 34.23
معدل هامش الربح				% - 12.35

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

من الجدول يتبين لنا كيفية حساب سعر العائد لمنتجات المؤسسة، والتي أصبحت عملية دورية تقوم بها المؤسسة بناء على مؤشرات داخلية وخارجية تقوم على مراقبة تطور نشاط المؤسسة و المنافسين والسوق الذي تنشط فيه المؤسسة. وحساب سعر العائد واحدة من المحاور التي اهتم بها مخطط التأهيل من أجل التحكم في وضعه وتحديده.

وقد جاء تشخيص الوظيفة المالية بنقاط القوة و الضعف التالية:

**الجدول (4-35): نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية**

نقاط القوة	نقاط الضعف
- نظام المحاسبة العامة مهيكّل وفق برمجية خاصة.	- غياب نظام للمحاسبة التحليلية.
- خبرة الموارد البشرية وتخصصها.	- عدم إعداد الميزانية التقديرية خصوصاً للمبيعات.
- إعداد لوحة قيادة بالمؤشرات المالية كل ثلاثي.	- غياب التكوين فيما يتعلق بالنظام المالي الجديد.
- تسيير الخزينة مهيكّل وفق برمجية خاصة.	- مراقبة التسيير غير كافية.

المصدر: من إعداد الباحثة.

**المطلب الثاني: تحليل القدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**

تعتمد إستراتيجية التأهيل في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على دعم القدرات الإستراتيجية لهذه المؤسسات من خلال برنامج تأهيل يعتمد على الاستثمارات المادية و غير المادية أي الموارد و المهارات. وفي هذا الإطار، سوف نقوم بتحليل القدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باعتماد تحليل VRIO، وذلك للوقوف على مدى فعالية إستراتيجية التأهيل في دعم هذه القدرات.

**أولاً- المنهجية المعتمدة في تحليل VRIO :**

استخدمنا نموذج VRIO لدراسة المحيط الداخلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب انطلاقاً من تحليل الموارد و المهارات من أجل الكشف عن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد تم اختيار القدرات التي سيتم

الفصل الرابع ——— دراسة حالة حول استراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

تحليلها بناء على المقارنة بين نتائج التشخيص الاستراتيجي قبل التأهيل ونتائج التشخيص الاستراتيجي بعد التأهيل بالإضافة إلى مخطط تأهيلها.

ويعتمد نموذج VRIO في تحليله لقدرات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على طرح أربعة أسئلة، كما هو موضح في (الملحق 02):

- هل قدرات المؤسسة ذات قيمة، أي هل تسمح للمؤسسة باستغلال فرصة في المحيط، و/أو تجنب تهديد في المحيط؟

- هل قدرات المؤسسة نادرة، أي هل هي مكتسبة من قبل عدد قليل من المؤسسات المنافسة؟

- هل قدرات المؤسسة مكلفة للتقليد، أي هل المؤسسات المنافسة تواجه تكاليف للحصول عليها أو تطويرها؟

- هل القدرات مستغلة من قبل المؤسسة، أي هل تنظيم المؤسسة يسمح باستغلال هذه القدرات؟

وقد تم تقديم هذا النموذج إلى مسير المؤسسة، المدير التجاري ومديري وحدة إنتاج الدقيق و الفرينة ووحدة الكسكس، والنتائج موضحة في الجدول الموالي: (نعم/+) (لا/-)

الجدول (4-36): تحليل VRIO للقدرات الاستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

القدرات	ذات قيمة		نادرة		مكلفة للتقليد		مستغلة من قبل المؤسسة
	+	-	+	-	+	-	
المواد الأولية	+	+	-	-	-	-	-
	+		-		-		-
الآلات و المعدات	+	+	+	+	+	-	-
	+		-		+		-
الطاقة الإنتاجية النظرية	-	+	+	-	+	-	-
	+		+		+		-
اللوجستيك	+	-	-	+	-	-	-
	-		-		-		-
مباني الإنتاج	+	+	+	+	+	+	+
	+		+		+		+
جودة الدقيق	+	+	-	+	-	-	-
	+		-		-		-
جودة الفرينة	+	+	-	+	-	-	-
	+		-		-		-
جودة الكسكس	-	-	-	+	-	-	-
	-		-		-		-
نظام الجودة	+	+	-	+	-	-	-
	+		+		+		-

الفصل الرابع ————— دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

-	-	-	-	+	+	+	-	الموارد البشرية
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	+	+	-	خبرة الموارد البشرية في المناصب المفتاحية
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	معارف الموارد البشرية
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	تحفيز الموارد البشرية
-		-		-		+		
-	-	-	-	+	-	+	+	مهارات في التسيير
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	مهارات في الإنتاج
-		-		-		+		
-	-	-	-	+	-	-	-	مهارات في التسويق
-		-		-		+		
-	-	-	+	+	+	-	+	مهارات في البيع
-		-		-		+		
-	-	-	+	-	-	+	+	مهارات في الجودة
-		-		-		+		
-	-	-	+	+	+	-	+	سلسلة التوزيع
-		-		-		+		
-	-	-	+	+	+	-	+	قوة البيع
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	العلاقات مع الزبائن
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	العلامة التجارية
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	التغليف
-		-		-		+		
-	-	-	+	-	+	+	+	تشكيلة المنتجات
-		-		-		+		
-	-	-	+	-	+	+	+	القدرة على زيادة رأس المال
-		-		-		+		

الفصل الرابع ————— دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

-	-	-	-	-	-	+	+	تسيير الديون
-		-		-		+		
-	-	-	+	-	+	+	+	العلاقات مع البنوك
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	العلاقات مع الموردين
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	-	+	+	سمعة المؤسسة
-		-		-		+		
-	-	-	-	-	+	+	+	التوجه المقاولاتي
-		-		-		+		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الملحق (02).

### ثانيا - تحليل VRIO لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

بناء على معطيات الجدول (4-36) الموضحة لإجابات أهم إطرارات مؤسسة المطاحن الكبرى حول تقييم قدراتها الإستراتيجية ، تظهر لنا الوضعيات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-37): الوضعيات المختلفة لتحليل القدرات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

القدرات	ذات قيمة	نادرة	مكلفة للتقليد	مستغلة من قبل المؤسسة	الوضعية	الأثر التنافسي المحتمل
المواد الأولية	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
الآلات و المعدات	+	+	+	-	4	ميزة تنافسية طويلة المدى
الطاقة الإنتاجية النظرية	+	+	+	-	4	ميزة تنافسية طويلة المدى
اللوجستيك	-	-	-	-	1	ميزة تنافسية غير موجودة
مباني الإنتاج	+	+	+	-	4	ميزة تنافسية طويلة المدى
جودة الدقيق	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
جودة الفرينة	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا

الفصل الرابع ————— دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

جودة الكسكس	-	-	-	-	1	ميزة تنافسية غير موجودة
نظام الجودة	+	+	+	-	3	ميزة تنافسية قصيرة المدى
الموارد البشرية	+	+	+	-	3	ميزة تنافسية قصيرة المدى
خبرة الموارد البشرية في المناصب المفتاحية	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
معارف الموارد البشرية	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
تحفيز الموارد البشرية	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
مهارات في التسيير	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
مهارات في الإنتاج	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
مهارات في التسويق	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
مهارات في البيع	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
مهارات في الجودة	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
سلسلة التوزيع	+	+	+	-	3	ميزة تنافسية قصيرة المدى
قوة البيع	+	+	+	-	3	ميزة تنافسية قصيرة المدى
العلاقات مع الزبائن	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
العلامة التجارية	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
التغليف	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا

تشكيلة المنتجات	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
القدرة على زيادة رأس المال	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
تسيير الديون	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
العلاقات مع البنوك	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
العلاقات مع الموردين	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
سمعة المؤسسة	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا
التوجه المقاولاتي	+	-	-	-	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (4-36) و

عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص 140.

انطلاقا من الجدول نستنتج مايلي:

**الوضعية رقم 1:** وتخص هذه الوضعية اللوجستيك في المؤسسة وجودة الكسكس، حيث أنها قدرات إستراتيجية لا قيمة لها، ليست نادرة ولا يصعب تقليدها ولا يوجد تنظيم للاستفادة منها. ففي هذه الحالة يؤدي هذا النوع من القدرات إلى مشاكل تنافسية وعلى المؤسسة البحث عن قدرات غيرها من خلال تعديلها أو استبدالها، وهو ما تقوم به المؤسسة حاليا. من ناحية اللوجستيك، تفكر المؤسسة في إنشاء مؤسسة خاصة للنقل تكون كمؤسسة مناولة وتتخلى المؤسسة نهائيا عن هذا النشاط. فيما يخص جودة منتج الكسكس، فالمؤسسة تحاول التعديل في طبيعة المنتج من خلال استبدال المادة الأولية، فبعدها كانت تعتمد في إنتاجه على الدقيق من الدرجة الثانية استبدلت هذا الأخير بالدقيق الممتاز.

**الوضعية رقم 2:** وتخص هذه الوضعية المواد الأولية، جودة الدقيق، جودة الفرينة، خبرة الموارد البشرية في المناصب المفتاحية، معارف الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، مهارات في التسيير، مهارات في الإنتاج، مهارات في التسويق، مهارات في البيع، مهارات في الجودة، العلاقات مع الزبائن، العلامة التجارية، التخفيف، تشكيلة المنتجات، القدرة على زيادة رأس المال، تسيير الديون، العلاقات مع البنوك، العلاقات مع الموردين، سمعة المؤسسة و التوجه المقاولاتي للمؤسسة. وهي قدرات إستراتيجية ذات قيمة ولكن متوفرة لدى معظم المنافسين ويمكن تقليدها كما أن التنظيم الذي يساعد على استغلالها غير موجود. لذلك من غير



المنطقي أن تضيع المؤسسة هذه القدرات ولا تستفيد منها، وعليها أن تبحث عن الاستفادة من أفضلية تجميع *synergie* هذه القدرات مع بعضها.

- إن جودة الدقيق و الفرينة مرتبط بجودة المادة الأولية المتذبذبة من ناحية الجودة ومحصورة بنظام الحصص والمعادل لنصف الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

- إن خبرة الموارد البشرية مرتبطة بمعارفها، فنتيجة الخبرة تتراكم المعارف سواء كانت الخبرة داخل المؤسسة أو خارجها فينشأ ما يعرف بأثر الخبرة وأثر التجربة المؤدي إلى تراكم المعارف والتي هي ضرورية في مجال تحويل الحبوب باعتبارها شعبة جد مهمة، فهي تحتل مكانة إستراتيجية في النظام الغذائي و الاقتصاد الوطني ما يجعلها بحاجة إلى معارف خاصة بهذا الميدان، وما يجعل الموارد البشرية تبقى للعمل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لسنوات عديدة أو استئناف العمل لديها بعد التقاعد هو التحفيز المقدم من قبل المؤسسة خصوصا من ناحية الأجر، وهذا ما ينعكس بدرجة أو بأخرى على مهارات التسيير، الإنتاج، البيع، التسويق و الجودة باعتبار أصحاب هذه المهارات يمتلكون خبرات تفوق 15 سنة في المؤسسة، وبهذا نرى بأن المورد البشري بخبرته، معارفه ومهاراته يشكلون أفضلية تجميع للمؤسسة وعليها الاستفادة منها.

- تمتلك المؤسسة تشكيلة من المنتجات لكل من الدقيق، الفرينة و الكسكس ومن أجل الاستفادة منها يجب تحسين جودتها وتغليفها، حيث استخدمت المؤسسة سابقا علامات تجارية مختلفة لتشكيلتها، لكنها مؤخرا اعتمدت على علامة تجارية واحدة *DUNA* لكل منتجاتها، وهذا ماساعد المؤسسة على تحسين علاقاتها مع زبائنها حيث اكتسبت المؤسسة 5 زبائن سنة 2016 ولم تخسر ولا زبون واحد. وبهذا فتشكيلة المنتجات، التغليف، العلامة التجارية و العلاقة مع الزبائن تشكل أفضلية تجميع وعلى المؤسسة تطويرها للاستفادة منها.

- تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حاليا بإعادة تقييم استثماراتها لزيادة رأسمالها، حيث أثر نشاط وحدة جن جن على نشاط وحدتي الدقيق و الفرينة ووحدة الكسكس، وقد سجلت المؤسسة خسارة في نتائجها الصافية للثلاث سنوات الأخيرة مما يزيد من اعتمادها على الديون لذلك فزيادة رأس المال، تسيير الديون والعلاقات مع البنوك أفضلية تجميع يجب الاستفادة منها.

- منذ بدأ نشاطها في 2003 سعت المؤسسة إلى كسب سمعة جيدة في السوق المحلية، الجهوية وحتى الوطنية، حيث أن سمعة المؤسسة مرتبطة بعوامل متعددة فهي قدرة إستراتيجية ذات قيمة على المؤسسة الاهتمام بها وتطويرها ويمكن أن تشكل أفضليات تجميع مختلفة مع باقي القدرات الإستراتيجية الأخرى.

- العلاقات مع الموردين كما هي العلاقات مع الزبائن، تضغط على المؤسسة في جهتين متعاكستين باعتبارها في مركزهما. إن أهم مورد يشكل ضغط على المؤسسة هو مورد المادة الأولية الديوان الجزائري المهني للحبوب الذي يقدم حصة المؤسسة من المادة الأولية، حصة هي نصف طاقتها الإنتاجية بالإضافة إلى عدم استقرار المادة الأولية الذي يؤدي إلى عدم استقرار المنتج ويؤثر على جودته وما ينعكس من تأثير على العلاقة مع الزبائن، سمعة المؤسسة... الخ. حاليا لا تستطيع المؤسسة تغيير المورد لأن الدولة تدعم المادة

الأولية-القمح بنوعيه-كما تدعم المنتج النهائي أيضا، لكن على المؤسسة تطوير علاقاتها مع موردها والاستفادة منها.

- التوجه المقاولاتي المتعلق بدرجة كبيرة بمالكي المؤسسة ثم بدرجة ثانية بمسير المؤسسة. على الرغم من أن سوق تحويل الحبوب يضم مؤسسات كبيرة من ناحية الحجم، العلاقات، الموارد وحتى الخبرة في النشاط كما أن السوق تتدخل فيه الدولة بشكل كبير، لكن على المؤسسة وضع أفكار جديدة والاستفادة من الفرص في السوق و الاعتماد على الابتكار، فهو مسار يمكن أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة إذا تم تطويره بشكل يناسب المؤسسة ويتناسب مع محيطها.

**الوضعية رقم 3:** تخص هذه الوضعية نظام الجودة، الموارد البشرية، سلسلة التوزيع وقوة البيع. وهي قدرات ذات قيمة ونادرة لكنها سهلة التقليد ولا يوجد تنظيم للاستفادة منها. وفي هذه الحالة يستوجب على المؤسسة أن تجعل تقليد هذه القدرات صعبا أو عليها أن تمزجها مع قدرات صعبة التقليد حتى تقلص من احتمالات التقليد.

- نظام الجودة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يعتمد على مخبر المؤسسة المجهز بأحسن العتاد من نوعية *CHOPIN et PERTEN* حيث تعتبر هذه الأخيرة أحسن المعدات الخاصة بتحليل المادة الأولية وعينات المنتجات للحصول على نتائج فورية وأكثر مصداقية. لكن من الصعب على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الاستثمار وتطوير المخبر لجعله قدرة إستراتيجية صعبة التقليد خصوصا في ظل المادة الأولية الحالية المتذبذبة الجودة.

- الموارد البشرية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي ميزة مهمة للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة في توظيف على انتقاء الموارد البشرية بشروط مناسبة للمنصب وللمؤسسة، كما أن نسبة كبيرة من الموارد البشرية لديها خبرة في المؤسسة وبالتالي خبرة في نشاط الشعبة، ومن أجل جعل هذه الموارد البشرية صعبة التقليد يجب الاعتماد على التحفيز و التكوين.

- سلسلة التوزيع وقوة البيع هي قدرات إستراتيجية يمكن الجمع بينها لتشكيل قدرة صعبة التقليد. توسيع شبكة التوزيع لمؤسسة المطاحن الكبرى ارتكز بدرجة كبيرة على قوة البيع التي طورتها المؤسسة من خلال تعيين أعوان تجاريين بمنطقة الشرق، الوسط و الغرب بالإضافة إلى الاعتماد على مندوبي مبيعات محليين لتوزيع منتجاتها، ولكن في ظل العمل بنصف الطاقة الإنتاجية يبقى من الصعب على المؤسسة تطوير هذه القدرات لجعلها صعبة التقليد وإنما التركيز يكون على تطوير نشاطها بمعرفة السوق و التعريف بالمنتجات.

**الوضعية رقم 4:** تخص هذه الوضعية الآلات و المعدات، الطاقة الإنتاجية النظرية ومباني الإنتاج. وهي قدرات ذات قيمة، نادرة ومكلفة للمنافسين من أجل تقليدها ويبقى المشكل في إدارة المؤسسة من أجل الارتقاء بتنظيمها إلى مستوى قدراتها الإنتاجية.

- اهتم مالكي المؤسسة باختيار أحسن الآلات و المعدات المستخدمة في الإنتاج. حيث استخدمت المؤسسة لوحدة إنتاج الدقيق و الفرينة معدات ألمانية سويسرية من مؤسسة *BUHLER* وهي مؤسسة عالمية مختصة

في صناعة المعدات الصناعية بصفة عامة وتتعامل مع مؤسسات عالمية مثل مؤسسة *BOEING* مقرها بزوريخ السويسرية وتتميز معدات هذه المؤسسة بالقوة و الديمومة حيث توجد بعض المطاحن الأوروبية التي استخدمت نفس المعدات وصل عمرها الإنتاجي إلى 100 سنة، بينما استخدمت معدات فرنسية لوحدة إنتاج الكسكس من مؤسسة *AFREM* وهي أيضا مؤسسة لصناعة المعدات الصناعية بصفة عامة. ولكن يبقى استغلال هذه المعدات بنسبة 50 ٪ من طاقتها بسبب نظام الحصص الذي تفرضه الدولة لذلك لا يمكن للتنظيم استغلال هذه القدرة لتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة.

- الطاقة الإنتاجية النظرية للخطوط الحالية والخطوط المفترض إنشائها كانت ستعطي للمؤسسة دفعا كبيرا وتمكنها من منافسة المؤسسات الكبيرة ولكن يبقى دائما نفس العائق نظام الحصص الذي وضع حدودا لتطور نشاط المؤسسة.

- مباني الإنتاج أعدت مسبقا لتسمح بتطوير المؤسسة، فهي مكونة من ستة طوابق مع طابق سفلي، أنشأت من الاسمنت المسلح بوجود 124 عارضة (1م×1م) لتحمل المبنى، فحسب مسير المؤسسة الذي كان مشرفا على المؤسسة الصينية المكلفة بالإنشاء فإن المبنى يعد من أقوى المباني بمنطقة الشرق، كما أن طاقتها الاستيعابية بالإضافة إلى الخطوط الحالية تتحمل خطوط إضافية جديدة ولكن المؤسسة تكتفي بالخطوط الحالية تماشيا مع متطلبات محيطها.

#### المطلب الثالث: المقارنة المرجعية الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

من أجل تحديد الفجوة الإستراتيجية في المؤسسة بين أداءها قبل تنفيذ إستراتيجية التأهيل وبعد تنفيذ هذه الإستراتيجية اعتمدنا على المقارنة المرجعية الداخلية وهذا ماسنتاوله في هذا المطلب.

#### أولا- المنهجية المستخدمة في تقييم المقارنة المرجعية الداخلية:

لا تمتلك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب نظام لقياس الأداء يتضمن مؤشرات لقياسه، وإنما تعتمد على المخرجات المحاسبية المتمثلة في الميزانيات و جدول حسابات النتائج لمعرفة اتجاهات المؤسسة كل ثلاثي و محاولة تجاوز الانحرافات قبل نهاية السنة المالية. حيث تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية كمية فقط.

ومن أجل تحديد الفجوة الإستراتيجية، ومعرفة مدى مساهمة إستراتيجية التأهيل في تدارك هذه الفجوة، سنحاول تقييم أداء المؤسسة من خلال قياسه قبل إستراتيجية التأهيل وبعد إستراتيجية التأهيل وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية فقط، بما يتناسب مع خصوصية نشاط المؤسسة. فهذه الأخيرة لا تمتلك المعلومات و لا تستخدم الطرق و الأدوات كالاستبيان الموجه للزبائن أو استطلاع آراء المستهلكين التي تمكننا من الاعتماد على المؤشرات النوعية.

وقد استخدمنا مجموعة من مؤشرات قياس الأداء (انظر الملحق 03) بناء على مايلي:

الفصل الرابع ——— دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

- نقاط ضعف المؤسسة المذكورة في التشخيص الإستراتيجي قبل التأهيل بالإضافة إلى العمليات التي جاء بها مخطط تأهيل المؤسسة و التي شملت وظيفة الإنتاج، الموارد البشرية، المالية و الوظيفة التجارية، لمعرفة مدى تدارك المؤسسة لنقاط ضعفها أم عدم نجاحها في ذلك.
  - الاعتماد على مؤشرات الأداء حسب الوظائف.
  - استخدام مؤشرات أداء تتضمن معلومات يمكن للمؤسسة تقديمها.
  - استخدام مؤشرات أداء عملية أي قابلة للتنفيذ داخل المؤسسة.
  - استخدام مؤشرات أداء متوافقة، فالمؤشرات المختارة متوافقة مع الهدف من الدراسة.
  - استخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس، من خلال توفر المعطيات لقياس هذه المؤشرات.
- أما بالنسبة لسنوات القياس المستخدمة، فقد اعتمدنا على ثلاث سنوات مرجعية، سنة 2007 وهي سنة بداية إستراتيجية التأهيل و التي استمرت إلى غاية نهاية سنة 2008، بعدها بأربع سنوات 2012، لتليها أربع سنوات أخرى سنة 2016. وبالتالي لدينا معطيات سنة قبل التأهيل، وسنوات مباشرة بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل، وسنوات أخرى بعد تطور نشاط المؤسسة بناء على ما جاء في مخطط تأهيلها.

**ثانيا- تقييم الأداء الإنتاجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:**

من أجل تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة اعتمدنا على المؤشرات الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول (4-38): مؤشرات قياس أداء الإنتاج للسنوات 2016/2012/2007**

2016	2012	2007	
409 991 .62	556 258 .86	539 471 .84	إنتاج الدقيق والفرينة (ق)
6 433 .48	22 869 .60	36 409 .83	إنتاج الكسكس (ق)
2847.16	2927.67	2839.32	إنتاجية الفرد وحدة الدقيق و الفرينة
357.41	847.02	1583.03	إنتاجية الفرد في وحدة الكسكس
3-2	3-2	4	معدل الجودة للدقيق*
4	3	3	معدل الجودة للفرينة*
3	2	2	معدل الجودة للكسكس*
% 50	% 60	% 42.42	نسبة استخدام الآلات لخط إنتاج الدقيق
% 50	% 60	% 82.5	نسبة استخدام الآلات لخط إنتاج الفرينة
% 66.67	% 83.33	% 91.67	نسبة استخدام الآلات لخط إنتاج الكسكس
3 083 001 .23	2 220 790 .06	/	تكاليف الصيانة
% 1.72	% 1.01	/	نسبة تكاليف الصيانة/ إجمالي التكاليف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

\* تم تقييم معدل الجودة بناء على سلم من خمس درجات (5/ممتاز 4/جيد جدا 3/جيد 2/حسنة 1/ضعيفة) بالاعتماد على المقارنة بين آراء أفراد المؤسسة وآراء المستهلكين (أنظر الملحق 04).

- انطلاقاً من الجدول الموضح لتقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة للسنوات 2007-2012-2016 يتبين لنا مايلي:
- ارتفاع إنتاج الدقيق و الفرينة بين سنتي 2007 و 2012 ثم انخفاضه مجدداً بين سنتي 2012 و 2016، ويعود هذا التباين في الإنتاج إلى تغيير مورد المؤسسة للمادة الأولية وتغيير نظامه. في سنة 2007 كانت المؤسسة تستورد القمح حسب ما يتناسب مع إمكانياتها، وبعدها توجهت نحو الديوان الجزائري المهني للحبوب كمورد لها حيث كانت تحصل على 60 % من طاقتها الإنتاجية ليخفصها إلى 50 % بين سنتي 2012 و 2016.
  - انخفاض مستمر و كبير في إنتاج الكسكس من سنة 2007 إلى سنة 2016 قدر بـ 29 976.35 ق، ويعود هذا الانخفاض إلى عدم تحكم المؤسسة في تسويق منتج الكسكس لذلك عملت على تخفيض الإنتاج من أجل التحكم أكثر في عملية إنتاجه وتحسين جودته.
  - إن إنتاجية الأفراد في وحدات إنتاج الدقيق و الفرينة و إنتاج الكسكس مرتبطة بالإنتاج وعدد الأفراد حيث نلاحظ تناسب الإنتاج مع الإنتاجية حيث كلما ارتفع أو انخفض الإنتاج ارتفعت أو انخفضت إنتاجية الأفراد، كم أن تخفيض عدد الأفراد في وحدات الإنتاج كان له تأثير على إنتاجيتهم.
  - انخفاض معدل جودة منتج الدقيق من سنة 2007 إلى سنة 2012 من جودة جيدة جداً إلى جودة جيدة و أحيانا حسنة وهذا يعود إلى تغيير مورد المادة الأولية، حيث كانت المؤسسة تستورد القمح بما يسمح لها باختيار نوعيته، أما بعد تعاملها مع الديوان الجزائري المهني للحبوب فليس لها بديل لأنه المورد الوحيد الذي يقدم القمح مدعماً كما أن جودة القمح غير مستقرة و هذا ما أدى إلى عدم استقرار جودة منتج الدقيق .
  - بدأت المؤسسة نشاطها بالتركيز على إنتاج الدقيق كأولوية وبعد سنوات من الخبرة في شعبة تحويل الحبوب ازداد تركيز المؤسسة على منتج الفرينة من خلال تحسين جودته، الابتكار في تغليفه و التجديد في سلسلة إنتاجه، وهذا ما سمح بتطويره وتحسين صورة العلامة التجارية وتحسن جودته من جيدة إلى جيدة جداً.
  - يبقى منتج الكسكس الحلقة الأضعف في تشكيلة منتجات المؤسسة فمنذ سنة 2007 وجودته حسنة وهذا ما جعل المؤسسة تخفض من إنتاجه، حيث كانت تعتمد على الدقيق العادي في إنتاجه وتم استبداله بالدقيق الممتاز وهذا ما حسن قليلاً من جودته غير أن عدم تحكم المؤسسة في سلسلة الإنتاج بطريقة جيدة أثر على تحسين جودته.
  - نسبة استخدام الآلات تبين أن المؤسسة لا تعمل بكل طاقتها الإنتاجية، وهي مرتبطة بحصتها من المادة الأولية، ما يجعل المؤسسة تعمل 5 أيام على 7 أيام.
  - إن الأداء الإنتاجي للمؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على الصيانة و التي يجب تسييرها بطريقة فعالة للحفاظ على سير العملية الإنتاجية. حيث نلاحظ ارتفاع في تكاليف الصيانة بين سنتي 2012 و 2016 لكن نسبتها جد ضئيلة مقارنة بتكاليف الإنتاج. في حين نلاحظ غياب تكاليف الصيانة سنة 2007 والتي كانت تدمج مع تكاليف الإنتاج لأن الصيانة لم تكن مصلحة مستقلة إلا بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل.

ثالثا - تقييم الأداء المالي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب :

من أجل تقييم الأداء المالي للمؤسسة اعتمدنا على المؤشرات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-39): مؤشرات قياس الأداء المالي للسنوات 2016/2012/2007

2016	2012	2007	
904 262 636.70	1 565 788 115 .66	1 272 996 518 .73	رقم الأعمال
%-42	% 23	/	معدل نمو رقم الأعمال
% 73	% 48	% 79	نسبة التكاليف الثابتة/إجمالي التكاليف
% 27	% 52	% 21	نسبة التكاليف المتغيرة/ إجمالي التكاليف
178 965 178 .92	219 831 344 .73	218 155 830 .29	إجمالي التكاليف (دج)
725 297 457.78	1 345 956 770 .93	1 054 840 688.44	الربح الصافي (دج)
% 80.20	% 85.96	% 82.86	هامش صافي الربح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انطلاقا من الجدول الموضح لتقييم الأداء المالي للمؤسسة للسنوات 2016-2012-2007 يتبين لنا مايلي:

- عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا ملحوظا بين سنتي 2007 و 2012 ثم عرف تراجع سنة 2016، ويعود هذا التطور و التراجع إلى زيادة حصة المطاحن من القمح من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب سنة 2012 إلى 60 % ثم تخفيضها مجددا إلى 50 % ، وهذا ماكان له تأثير على نشاط المؤسسة.

- من أجل تحليل تكاليف المؤسسة سنحاول مقارنتها برقم أعمالها، حيث شكلت التكاليف نسبة 17 % سنة 2007 مقارنة برقم الأعمال منها 79 % تكاليف ثابتة و 20 % تكاليف متغيرة، بينما سنة 2012 شكلت التكاليف نسبة 14 % مقارنة مع رقم الأعمال منها 48 % تكاليف ثابتة و 52 % تكاليف متغيرة، بينما سنة 2016 شكلت التكاليف نسبة 20 % مقارنة برقم الأعمال منها 73 % تكاليف ثابتة و 27 % تكاليف متغيرة، ويرتبط التباين في التكاليف بتباين نشاط المؤسسة الذي يختلف باختلاف كمية الحصة المقدمة من الديوان الجزائري المهني للحبوب. كما نلاحظ أن التكاليف الثابتة تمثل نسبة كبيرة مقارنة بإجمالي تكاليف المؤسسة، حيث تجاوزت هذه النسبة 70 % في سنوات 2007 و 2016.

- يعبر مؤشر هامش الربح الصافي على كفاءة المؤسسة في تحويل المبيعات إلى أرباح، حيث نلاحظ أن المؤسسة لديها هامش ربح مرتفع يفوق 80 % خلال الثلاث السنوات المرجعية، حيث تؤكد هذه النسبة قدرة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على تحويل مبيعات منتجاتها تحديدا الدقيق و الفرينة (على التوالي حسب نسبة مساهمتهما في رقم أعمال المؤسسة) إلى أرباح من خلال عملية البيع و ليس التسويق على اعتبار أن النسبة الكبيرة من الزبائن متواجدة على المستوى المحلي، هذا بالإضافة إلى انخفاض تكاليف المؤسسة مقارنة مع رقم أعمالها.

#### رابعاً - تقييم الأداء التجاري-التسويقي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

من أجل تقييم الأداء التجاري-التسويقي اعتمدنا على المؤشرات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-40): مؤشرات قياس الأداء التجاري-التسويقي للسنوات 2016/2012/2007

2016	2012	2007	
1625	900	400	قيمة مدة حياة الزبون *
05	02	02	عدد الزبائن المكتسبين
00	04	02	عدد الزبائن المفقودين
33 586 940 .89	279 033 .86	110 909 .73	تكاليف الإعلان (دج)
% 53	% 53	% 50	نسبة الدقيق من المبيعات
% 43	% 40	% 38	نسبة الفريضة من المبيعات
% 4	% 7	% 12	نسبة الكسكس من المبيعات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

\* استخدمنا كمية الطلبيات (طن) بدل قيمة الطلبيات، لتعذر الحصول على قيمة الطلبيات.

انطلاقاً من الجدول الموضح لتقييم الأداء التجاري-التسويقي للسنوات 2016-2012-2007 يتبين لنا مايلي:

- لتحديد قيمة مدة حياة الزبون، قمنا باختيار أكبر زبون يتعامل مع المؤسسة، و يساعدنا هذا المؤشر على معرفة مدة بقاء الزبون مع المؤسسة وعائداته خلال مدة تعامله معها، حيث نلاحظ من الجدول تضاعف الكميات 4 مرات من سنة 2007 إلى سنة 2016 بمعدل 20 طن مع تكرار الطلبيات 5 مرات في الشهر سنة 2007 لينتقل إلى 25 طن مع استقرار نفس التكرار، ويرتبط هذا المؤشر برضا الزبون حيث أن استمرارية الزبون في التعامل مع المؤسسة وحجم تعاملاته دليل على رضاه على منتجات المؤسسة.

- يعبر مؤشر عدد الزبائن المفقودين و عدد الزبائن المكتسبين على تسيير العلاقة مع الزبون من طرف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث نلاحظ تباين في سياستها بين سنتي 2007 و 2016، فبعدما تساوى عدد الزبائن المكتسبين والمفقودين سنة 2007، نلاحظ ارتفاع عدد الزبائن المفقودين مقارنة بالزبائن المكتسبين سنة 2012، في حين نلاحظ أن المؤسسة لم تفقد أي زبون خلال سنة 2016 في المقابل اكتسبت 5 زبائن جدد. من خلال استعراضنا لعلاقة المؤسسة مع الزبائن على مدى 10 سنوات تقريبا نلاحظ تحسن في سياستها التسويقية بصفة عامة وعلاقتها مع زبائنها بصفة خاصة والمبنية على رضا الزبون على الرغم من أن المؤسسة مازالت تعتمد على مؤشرات كلاسيكية مثل الأولوية في تقديم الحصة، الكمية المطلوبة ومجانبة التسليم.

- إن تطور ميزانية الإعلان يعتبر مؤشرا مهما يعبر عن تطور الأداء التسويقي و يقدم تفسيراً لتطور باقي المؤشرات الأخرى، فمن خلال الجدول نلاحظ تطور ميزانية الإعلان بـ 33 476 031.16 دج بين سنتي

2007 و 2016، فبعد التركيز على علامة تجارية واحدة DUNA تحاول المؤسسة تقديم رؤية كلية عن طريق حملات إعلانية واسعة على التليفزيون، اللوحات الإعلانية، الراديو وخصوصا الانترنت من خلال صفحاتها على Facebook، ولكن الحملات الإعلانية متعلقة بمنتج وحيد وهو الفريئة.

- تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الدقيق كمنتج أول وهذا يتضح من خلال مساهمته في رقم أعمال المؤسسة على مدار العشر سنوات الأخيرة و الذي ارتفع بنسبة قليلة تقدر بـ 3%، في حين يأتي منتج الفريئة في المرتبة الثانية من حيث مساهمته في رقم أعمال المؤسسة حيث ارتفعت نسبة المساهمة بـ 5% بين سنتي 2007 و 2016 حيث تحاول المؤسسة إعادة التركيز على منتج الفريئة. ويحل منتج الكسكس في المرتبة الثالثة من حيث مساهمته في رقم الأعمال و التي انخفضت على مدار السنوات بنسبة 8% بين سنتي 2007 و 2016 بسبب تخفيض الإنتاج من أجل التحكم في جودة المنتج وتحسين مكانته مقارنة مع باقي التشكيلة.

#### خامسا- تقييم أداء الموارد البشرية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

من أجل تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة اعتمدنا على المؤشرات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-41): مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية للسنوات 2016/2012/2007

2016	2012	2007	
0	0	18	عدد الأفراد المكونين
74 958 586 .27	71 351 128 .66	49 255 534 .86	تكاليف الأفراد
% 41.88	% 32.45	% 22.58	نسبة أجور الأفراد /إجمالي التكاليف
/	/	/	معدل الغياب
/	/	/	معدل دوران العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انطلاقا من الجدول الموضح لتقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة للسنوات 2007-2012-2016 نلاحظ غياب معلومات كثيرة عن المؤشرات التي تم اختيارها، ويعود السبب في ذلك إلى:

- عدم هيكلة بعض مهام الموارد البشرية في المؤسسة وضعف التنسيق مثل حفظ الأرشيف خاص بالموارد البشرية.

- وظيفة الموارد البشرية هي الوظيفة الوحيدة في المؤسسة التي ليست لديها لوحة قيادة تحمل مؤشرات عن الوظيفة، ولذلك نلاحظ غياب العديد من المعلومات التي تعتبر مفتاحية بالنسبة للمؤسسة.

- تطور تكاليف الموارد البشرية بصورة واضحة بين سنتي 2007 و 2012 واستمرارها في الارتفاع سنة 2016 على الرغم من انخفاض عدد أفراد المؤسسة من 213 إلى 162 بين سنتي 2007 و 2016، ويعود هذا إلى استحداث المؤسسة لمناصب جديدة تسمح لها بتنفيذ رؤيتها الجديدة، مثل مناصب مندوبي المبيعات بالإضافة إلى إعادة هيكلة سلم الأجور بالنسبة لفئة الإطارات .



- نلاحظ غياب تام للتكوين للموارد البشرية للمؤسسة خلال العشر السنوات الأخيرة باستثناء الأفراد الذين تكونوا في إطار تنفيذ إستراتيجية التأهيل، وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية و الاكتفاء فقط بالتكوين الذي تحصل عليه بعض الإطارات في بداية نشاط المؤسسة على الرغم من التوصيات المقدمة في مخطط التأهيل بمواصلة التكوين في المحاور المقترحة للتأهيل.

- نلاحظ غياب تام للمعلومات حول معدل الغياب ومعدل دوران العمل بصفة رسمية، في حين حسب مسؤولية الموارد البشرية فالمؤسسة تعاني من معدل مرتفع للغياب و نفس الأمر بالنسبة لمعدل دوران العمل خصوصا بالنسبة لفئة التنفيذيين بسبب تدني الأجور وبعد المؤسسة عن مقر الولاية دون تسجيل هذه المعلومات بصفة دقيقة و رسمية مما يخلق صعوبات في تقييم الأداء.

#### المطلب الرابع: المقارنة المرجعية الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

من أجل تحديد الفجوة الإستراتيجية بين أداء المؤسسة وأداء منافسيها سوف نستخدم المقارنة المرجعية الخارجية والتي تقوم على مقارنة المؤسسة مع المؤسسات المماثلة، وفي هذا الإطار اعتمدنا على المقارنة المرجعية التنافسية.

#### أولا- منهجية المقارنة المرجعية الخارجية:

من أجل إعداد المقارنة المرجعية الخارجية سوف نعتمد على مقارنة مؤسسة *Motorola* في إعداد منهجية المقارنة المرجعية و المتكونة من المراحل الخمسة التالية:

**1- المعايير المعتمدة في المقارنة المرجعية:** انطلاقا من تحليل *VRIO* تبين أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تملك مؤهلات تنافسية مع وجود نقاط سلبية، وعلى هذا الأساس سوف نختار مجموعة من المؤشرات مع إضافة مؤشرات أخرى لمعرفة مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المرجعية.

**2- المؤسسات المرجعية:** بناء على سبر آراء المستهلكين ومجموعة مقابلات مع أصحاب محلات المواد الغذائية و كذلك الاطلاع على بعض التقارير و الدراسات، اعتمدنا على المؤسسات المنافسة التالية كمؤسسات مرجعية:

**مجمع عمر بن عمر:** تعتبر مؤسسة عمر بن عمر رائدة في مجال الصناعات الغذائية *leader de référence* على المستوى الوطني، وأنشأت المؤسسة أول مطاحن عمر بن عمر لإنتاج مشتقات القمح الصلب سنة 2000 وخلال هذه السنوات قامت المؤسسة بإثراء أنشطتها التحويلية وقدمت عرض متنوع يتمثل في الدقيق، الكسكس، العجائن الغذائية بالإضافة إلى مخبزة صناعية، حيث يستجيب هذا العرض لحاجات المستهلك على المستوى الوطني كما تعتزم المؤسسة تصدير منتجاتها إلى أوروبا.<sup>1</sup>

**مجمع سيم:** تم إنشاء مجمع سيم سنة 1990 كمؤسسة صغيرة عائلية في مجال إنتاج الدقيق و الفرينة ليضاف لاحقا إنتاج العجائن الغذائية، و تعد أول مؤسسة خاصة في الجزائر في هذه الشعبة، وتباع منتجات المؤسسة في 27 سوقا دولية منها: فرنسا، كندا، السودان، النيجر، مالي، تشاد، مصر، السنغال وليبيا. وبتوسيع وتطوير

<sup>1</sup> [http://amorbenamor-group.com/\(01/06/2017-16:52\)](http://amorbenamor-group.com/(01/06/2017-16:52)).

أول فرع لها تمكنت المؤسسة من تنويع أنشطتها إلى فروع أخرى في الصناعة، الصحة، البناء و الانجاز، التعليم و التكوين.<sup>1</sup>

**مؤسسة سوبي ماما:** تأسست مؤسسة سوبي للعجائن الصناعية سنة 1999 وهي مختصة في إنتاج الكسكس الصناعي و العجائن الصناعية، وقد بدأت في تسويق أولى منتجاتها سنة 2002 بعلامة "باستا ماما" وتسويق أول كسكس صناعي جزائري بعلامة "ماما". وتنتج المؤسسة اليوم أربعة أنواع من المنتجات الغذائية وهي الدقيق، الفرينة، الكسكس و العجائن الغذائية.<sup>2</sup>

**3- جمع المعلومات:** اعتمدنا بشكل أساسي في جمع المعلومات على الموقع الرسمي لكل مؤسسة بالإضافة إلى صفحتها على الفايبيوك، كما اعتمدنا على بعض المواقع الرسمية و بعض الدراسات حول المؤسسات. هذا بالإضافة إلى اعتمادنا على سبر للآراء موجه للمستهلكين وبعض المحلات التجارية.

**4- جمع المعلومات:** تم تجميع المعلومات كما هو مبين في الجدول (4-4).

**5- تقييم عملية المقارنة المرجعية:** بعد تحليل المعلومات المجمعة، يتم استخراج أهم المؤشرات التي تسمح بالمقارنة بين المؤسسة محل الدراسة و المؤسسات المرجعية باستخدام سلم للتقييط يتراوح بين 1- 5 كما هو موضح كمايلي:

**الجدول (4-4): سلم تنقيط مؤشرات المقارنة المرجعية**

5	4	3	2	1
متحكم فيها	عالي	متوسط	ضعيف	غائبة

Source : effective benchmarking, business performance management, institut of management accounts, USA, 1995, P 10.

**ثانيا- تحليل المعلومات و تقييم المقارنة المرجعية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:**

تعتمد المقارنة المرجعية على جمع المعلومات واستخدامها للمقارنة من أجل تحديد أحسن الممارسات على مستوى الصناعة، وقد قمنا بتصنيف المعلومات بناء على مؤشرات مختلفة للمقارنة بين المؤسسات الأربعة كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول (4-4): جمع معلومات المقارنة المرجعية الخارجية**

MAMA	SIM(leader)	AMOR BENAMOR	GMSud	مؤشرات المقارنة
1999	1994	2002	2003	بداية النشاط
البليدة	البليدة	قالمة	بسكرة	مقر المؤسسة
500	1176 (719 في المطحنة)	700	134	عدد العمال
331 400 000.00 دج	5 665 000 000.00 دج	500 000 000.00 دج	300 000 000.00 دج	رأسمال المؤسسة
مؤسسة خاصة	مؤسسة خاصة	مؤسسة خاصة	مؤسسة خاصة	الطبيعة القانونية

<sup>1</sup> [http://groupesim.com/\(01/06/2017-17:02\)](http://groupesim.com/(01/06/2017-17:02)).

<sup>2</sup> [http://sopi-mama.com/fr/\(01/06/2017-17:30\)](http://sopi-mama.com/fr/(01/06/2017-17:30)).

الفصل الرابع ————— دراسة حالة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

شركة ذات مسؤولية محدودة مؤسسة عائلية	شركة مساهمة مؤسسة عائلية	شركة ذات مسؤولية محدودة مؤسسة عائلية	شركة مساهمة مؤسسة عائلية	
وطني	وطني التصدير	وطني (37%) التصدير (3%)	وطني	سوق المؤسسة و الحصة السوقية
دقيق فريئة كسكس العجائن الغذائية	دقيق فريئة كسكس العجائن الغذائية	دقيق كسكس العجائن الغذائية	دقيق فريئة كسكس	منتجات المؤسسة
/	مطحنة وفق المعايير العالمية	قامت المؤسسة ببناء مباني إنتاج <i>de pointe</i> تسمح بتوسع المؤسسة	تسمح مباني الإنتاج بتوسيع المؤسسة	مباني الإنتاج
<b>الطاقة الإنتاجية</b>				
/	2500 طن/اليوم (3 وحدات إنتاج)	700 طن/اليوم (2 مطاحن)	330 طن/اليوم	الدقيق
/	دقيق + 3 وحدات إنتاج فريئة)	/	200 طن/اليوم	الفريئة
/	155 طن/اليوم (6 وحدات إنتاج)	6000 كغ/سا للخط الواحد (3 وحدات إنتاج)	1200 كغ/سا	الكسكس
<b>تشكيلة المنتجات وتغليفها</b>				
رقيق 1 كغ/2 كغ متوسط 1 كغ/2 كغ/5 كغ خشن 1 كغ/2 كغ 	رقيق متوسط 2 كغ ممتاز متوسط ممتاز رقيق ممتاز رفيع رقيق / متوسط 10 كغ ممتاز رفيع / متوسط 50 كغ 	عادي 25 كغ ممتاز 25 كغ ممتاز 10 كغ ممتاز رطب 25 كغ SSSF 50 كغ SSSF 25 كغ 	ممتاز 2 كغ، 5 كغ، 10 كغ، كغ، 25 كغ جد ممتاز 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ خشن 25 كغ درجة ثانية 25 كغ SSSF 25 كغ	الدقيق
فريئة سائلة 1 كغ <i>Farine fluide</i> خاصة بالعجائن السائلة	فريئة التوريق 1 كغ فريئة البيترا 1 كغ فريئة البريوش 1 كغ	/	فريئة ممتازة 1 كغ، 5 كغ كغ فريئة عادية 1 كغ، 5 كغ	الفريئة

الفصل الرابع ——— دراسة حالة حول استراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

<p>فرينة T45 1 كغ خاصة بالحلويات فرينة T55 1 كغ/5 كغ/10 خاصة بالخبز و العجائن المورقة</p>  				
<p>القمح الكامل 900 غ، رقيق 500غ/1 كغ، متوسط 500غ/1 كغ، خشن 1 كغ</p>  <p>كسكس القمح الكامل هو الكسكس الصناعي الوحيد في الجزائر بالقمح الكامل</p>	<p>رقيق 1 كغ، متوسط 1 كغ</p> 	<p>رقيق 1 كغ، متوسط 1 كغ، خشن 1 كغ، الصفة 1 كغ</p> 	<p>رقيق 1 كغ، 5 كغ، 10 كغ متوسط 1 كغ، 5 كغ، خشن 1 كغ، 5 كغ،</p>  <p>الكسكس</p>	
				<p>العلامة التجارية</p>
<p><a href="http://sopi-mama.com">http://sopi-mama.com</a></p>	<p><a href="http://groupesim.com">/http://groupesim.com</a></p>	<p><a href="http://amorbenamor-group.com">http://amorbenamor-group.com</a></p>	<p>غير مفعّل</p>	<p>موقع المؤسسة</p>
<p>صفحتها على :facebook Mama.sopi يتابعها 74 555 شخص</p>	<p>صفحتها على :facebook groupesim يتابعها 4119 شخص</p>	<p>صفحتها على :facebook GroupeBenamor يتابعها 2 689 424 شخص</p>	<p>صفحتها على :facebook DunaDz يتابعها 32 687 شخص</p>	<p>استخدام شبكات التواصل الاجتماعي</p>

/	ISO 9001-2000 HACCP	ISO 22 000 ISO 9001	/	الإشهاد
الديوان الجزائري المهني للحبوب، كما تملك المؤسسة شراكة مع الديوان في شبكة تحسين جودة القمح.	الديوان الجزائري المهني للحبوب، كما تملك المؤسسة أراضي وعقارات فلاحية وتبحث عن فرص شراكة مع الأمريكيين والأوروبيين لاستخدام التكنولوجيا لتطوير محاصيل الحبوب.	الديوان الجزائري المهني للحبوب، كما تتعامل المؤسسة مع 55 فلاح منخرط يشكلون ما يعرف بشبكة القمح الصلب <i>le réseau blé dur</i> على مساحة تقدر بـ 3444 هكتار بإنتاج 63 285 قنطار (2013-2014).	الديوان الجزائري المهني للحبوب.	مصدر المادة الأولية
تملك المؤسسة مخبر مجهز بأحدث التقنيات لمراقبة الجودة من المادة الأولية للمنتج النهائي.	تملك المؤسسة مخبرا حديث لمراقبة واعتماد عينات القمح والتحليل البكتريولوجية <i>bactériologiques</i> .	تعمل المؤسسة من خلال مخبرها على المراقبة المستمرة للمادة الأولية و المنتجات، حيث تولي اهتمام خاص بالعينات لضمان دقة النتائج.	المراقبة المستمرة للمادة الأولية و عينات المنتجات في مختبر مجهز بتكنولوجيا حديثة.	مراقبة الجودة
تقديم منتجات ذات جودة عالية وتتميز بقيمة غذائية عالية تعتمد على التغذية المتوازنة.	انتظام واستقرار جودة المنتجات، والمراقبة المستمرة لرضا الزبائن من خلال وضع استبيان لرضا الزبائن على صفحة الفايبيوك.	يتحقق باحترام المستهلك من خلال تقديم منتجات صحية وذات جودة عالية باستخدام المعايير الغذائية العالمية.	تقديم منتجات ذات جودة وبتشكيلة مختلفة.	رضا الزبائن
اليقظة من أجل التحسين المستمر للجودة، التكوين، الابتكار، القيمة الغذائية المتوازنة للمنتجات، لتحقيق هدف: التموقع الجيد في	التكوين، الابتكار، التسويق الدولي و تكيف المنتجات مع حاجات المستهلكين، لتحقيق هدف: المحافظة على مركز الريادة في سوق الصناعات الغذائية و	التوسع، التنويع و مواصلة الابتكار، لتحقيق هدف: الاستجابة للحاجات الغذائية للسوق الوطني والدخول إلى قلب المستهلك <i>entrer dans le cœur de consommateurs</i>	تشكيلة متنوعة وواسعة ترضي المستهلكين وحتى المحترفين مثل الخبازين، لتحقيق هدف: الوصول إلى كل السوق الوطنية مع التركيز على منتج	محددات التنافسية

مجال الصناعات الغذائية واحتلال مكانة مرموقة في السوق المحلية و الخارجية معتمدة على خبرتها إضافة إلى استثمارها في الرأسمال البشري لضمان الجودة العالية.	تحقيق أكبر رضا للزبائن.	من خلال العلامات التجارية المفضلة.	الفرينة في المرحلة القادمة
--	-------------------------	------------------------------------	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

<http://amorbenamor-group.com/>, <http://groupesim.com/>, <http://sopi-mama.com/fr/>, <https://www.facebook.com/DunaDz>, <https://www.facebook.com/Amorbenamor0>, <https://www.facebook.com/groupesim>, <https://www.facebook.com/Mama.Sopi>, <https://dz.kompass.com/>, <https://www.agm.net/company>, <https://www.djazairss.com/> fr, [https://www.lespagesmaghreb.com\(01-03/06/2017\)](https://www.lespagesmaghreb.com(01-03/06/2017)).

انطلاقا من الجدول يمكن استنتاج مايلي:

- مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي الأحدث في السوق مقارنة مع باقي المؤسسات المرجعية، على الرغم من أن تأسيس المؤسسة كان سنة 1999 غير أن الانطلاقة الفعلية لنشاط المؤسسة كانت سنة 2003 ، وبالتالي فخبرة المؤسسة هي الأقل مقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى، وبمقارنة بداية نشاط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و مؤسسة عمر بن عمر نجد الفرق فقط سنة ولكن تطور المؤسستين مختلف تماما.
- عدد العمال ورأسمال يعبران على حجم المؤسسة، وبذلك تعد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ومؤسسة سوبي ماما الأقل حجما، بينما مؤسسة سيم وعمر بن عمر هما الأكبر حجما نظرا لامتلاكهما خطوط إنتاج متعددة.
- من الجانب القانوني تشترك جميع المؤسسات في ملكيتها الخاصة كما أن لها مفاهيم مشتركة من ناحية طبيعة الملكية التي تعود للعائلة و هو النمط السائد بكثرة في الجزائر.
- تعمل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على توسيع سوقها بخروجها من السوق المحلية والانطلاق نحو السوق الوطنية، بينما المؤسسات المرجعية الثلاثة استطاعت اختراق السوق الوطنية واتجهت نحو التصدير خصوصا مؤسسة سيم التي تملك سوقا دولية واسعة.
- تشترك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مع مؤسسة سيم ومؤسسة ماما في إنتاج مشتقات القمح الصلب و القمح اللين، في حين تختص مؤسسة عمر بن عمر في إنتاج مشتقات القمح الصلب فقط، ويضاف إلى ذلك فإن المؤسسات المرجعية الثلاثة تقوم بإنتاج العجائن الغذائية، وهو خط الإنتاج الذي كان مقررا إنشائه

واقترحه الخبراء في مخطط التأهيل لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب غير أن نظام الحصص الذي يفرض على المؤسسة الإنتاج بـ 50 % من طاقتها الإنتاجية حد من توسع المؤسسة.

- تعد مباني الإنتاج و آلات الإنتاج نقطة الارتكاز التي تقوم عليها المطاحن، ولقد استفادت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من شراكتها مع مجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الغذائية و التي ساعدتها في إنشاء المطحنة بالموصفات العالمية، كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر ومؤسسة سيم اللذان تمتلكان مباني إنتاج بتكنولوجيا عالية غير أن هذا المورد لم يقدم دفعا كبيرا لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب .

- نظريا من الصعب مقارنة الطاقة الإنتاجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مع الطاقة الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر ومؤسسة سيم، لأن كل منهما لديها أكثر من مطحنة كما أن الطاقة الإنتاجية لكل مطحنة في المؤسسات أكثر من الطاقة الإنتاجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

- لم تختلف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عن المؤسسات المرجعية الثلاثة من ناحية تنوع تشكيلة منتجاتها وذلك تماشيا مع حاجات المستهلك وعاداته الغذائية. بالنسبة لمنتج الدقيق نجد أن مؤسسة المطاحن الكبرى تركز على الأحجام الكبيرة كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر، بينما تركز مؤسسة سيم ومؤسسة سوبي ماما على الأحجام الصغيرة وهذا راجع للعادات الغذائية للمستهلكين في كل سوق ، فمناطق الشرق و الجنوب الشرقي تستخدم الدقيق في عاداتها الغذائية بكميات كبيرة وهذا يفسر الاتجاه نحو الأحجام الكبيرة، بينما في مناطق الشمال خصوصا المناطق الحضرية يقل استخدام منتجات مشتقات القمح. بالنسبة لمنتج الفريضة، تشكيلة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عادية لم تقدم فيها أي ميزة تحتوي على فريضة موجهة للحلويات و أخرى موجهة للخبز، بينما قدمت مؤسسة سيم ومؤسسة سوبي ماما تشكيلة متخصصة متنوعة من منتج الفريضة حسب أنواع العجائن. بالنسبة لمنتج الكسكس، تتفوق مؤسسة عمر بن عمر بتشكيلتها و هي المؤسسة المعروفة بتخصصها في المنتجات المشتقة من القمح الصلب، كذلك مؤسسة سوبي ماما والتي تقدم تشكيلة متميزة بمنتج كسكس القمح الكامل وكسكس الشعير وهو أول منتج من هذا النوع في الجزائر، وتقدم مؤسسة سيم ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تشكيلة ثنائية وثلاثية عادية على التوالي.

- لم تختلف المؤسسات كثيرا في أسلوب تغليف منتجاتها خصوصا منتجي الفريضة و الكسكس، فقد أدركت أهمية التغليف في تسويق المنتجات ولهذا تعاقدت مع شركات الإعلان من أجل تصميم تغليف يقدم المنتجات في أشكال جذابة، وقد اعتمدت المؤسسات على الابتكار في التغليف من ناحية الشكل و الاستخدام حيث أضافت جميع المؤسسات شريط لاصق لأكياس الكسكس تساعد على الاستخدام المتكرر بعد فتح الكيس.

- استخدمت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ومؤسسة سيم ومؤسسة سوبي ماما مفاهيم مماثلة في العلامة التجارية، حيث عملت على إبراز سنبله القمح للدلالة على منتجات من مشتقات القمح سواء الصلب أو اللين، بينما قامت مؤسسة عمر بن عمر باستخدام الاسم العائلي في العلامة التجارية وتوحيد استخدامها لكل منتجاتها

في جميع فروعها. كما عملت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على توحيد علامتها التجارية بعدما كانت تستخدم علامات تجارية مختلفة واختارت علامة *DUNA*.

- النشاط الافتراضي للمؤسسات أصبح ضرورة من خلال إنشاء مواقع الكترونية أو صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي، وإدراكا منها لهذه الأهمية تملك المؤسسات المرجعية الثلاثة مواقع الكترونية مفعلة تقدم فيها معلومات حول المؤسسة، منتجاتها، فروعها و خلفيات ألوان علاماتها التجارية، بينما مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لم تفعل موقعها الإلكتروني على الرغم من إدراجها للموقع على صفحات مهنية متعددة للتعريف بالمؤسسات مثل: *les pages du maghreb* , *vitamineDZ* , *kompass* . ومن جهة أخرى تملك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب صفحة على الفيسبوك يتابعها عدد كبير من الأفراد تتواصل معهم المؤسسة لمعرفة آراءهم حول منتجاتها وتقديم كل ما هو جديد و هو نفس النهج الذي تسلكه المؤسسات المرجعية الثلاثة والتي أدركت أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل مع المستهلكين ومعرفة مدى رضاهم حول منتجات المؤسسة وما تقدمه من خدمات، حيث في هذا الإطار وضعت مؤسسة سيم سبر آراء في صفحتها حول مدى رضا زبائنها على منتجاتها.

- جاء مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باقتراح تطبيق *HACCP* تمهيدا للحصول على *ISO 22 000* ، لكن المؤسسة لم تطبق ما جاء في مخطط تأهيلها، بينما تملك مؤسسة عمر بن عمر ومؤسسة سيم شهادة *ISO* والتي هي شرط ضروري لتصدير منتجاتها، وتعني وجود نظام لتسيير الجودة يعتمد على التحسين المستمر ويساعد على تحسين تنظيم المؤسسة لتصبح تنافسية في الأسواق الدولية كما يركز على توجيه عالي للزبون من خلال الاستجابة لحاجاته. وتسعى مؤسسة سوبي للحصول على شهادة *ISO* من خلال

اتخاذ مجموعة من التدابير مثل توظيف مسؤول أمن ووقاية من مهامه التحكم في المعيار *ISO 22 000* <sup>1</sup> .  
- تقوم الدولة عن طريق الديوان الجزائري المهني للحبوب ببيع القمح بنوعيه لكل المطاحن بأسعار مدعمة و لكن بالمقابل تحصل هذه المطاحن على 50 % من طاقتها الإنتاجية (نظام الحصص المتبع من قبل *OAIC*)، وهذا ما تتبعه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و مؤسسة سوبي ماما. ومن أجل التوسع و التطوير لجأت مؤسسة عمر بن عمر و مؤسسة سيم إلى التكامل الأمامي بشراء أراضي زراعية لزراعة القمح، حيث انخرطت مؤسسة عمر بن عمر في هذا المسار من خلال إنشاء شبكة القمح الصلب بينما مؤسسة سيم لازالت تبحث عن شريك أجنبي لاستخدام التكنولوجيا في تطوير محاصيل القمح.

- تتشارك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مع المؤسسات المرجعية الثلاثة في امتلاكهم لمخابر حديثة لمتابعة المنتجات من المادة الأولية إلى المنتج النهائي، حيث تركز جميع المؤسسات على مبدأ الجودة في المنتجات المقدمة.

<sup>1</sup> [https://www.emploiartner.com/fr/moteur-partner/sopi-mama/Blida/8912/qualite-securite-environnement/superviseur-hse-9/1\(02/06/2017-22:33\).](https://www.emploiartner.com/fr/moteur-partner/sopi-mama/Blida/8912/qualite-securite-environnement/superviseur-hse-9/1(02/06/2017-22:33).)



- تتشارك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أجل تحقيق رضا الزبائن مع المؤسسات المرجعية الثلاثة في مفهوم مهم وهو جودة المنتجات المقدمة، ولكل مؤسسة أسلوبها في تحقيق رضا الزبائن والذي يمكن ملاحظته جليا من خلال صفحات الفايسبوك التي تحاول فيها كل مؤسسة التواصل مع زبائنها من أجل التعرف على حاجاتهم وتعريفهم بتشكيلة المنتجات للتحقق من مدى رضاهم، وتبقى مؤسسة سيم الوحيدة التي قامت بوضع استبيان على صفحتها في الفايسبوك للتعرف على مدى رضا زبائنها على منتجاتها.<sup>1</sup>

- تختلف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عن المؤسسات المرجعية الثلاثة في محددات تنافسياتها ولكنها تتشارك في محاولة كسب حصة سوقية معتبرة من السوق الوطنية التي تسيطر عليها مؤسسة سيم في مشتقات القمح اللين ومؤسسة عمر بن عمر في مشتقات القمح الصلب، ولكن ما يلاحظ على المؤسسات المرجعية الثلاثة هو تفوقها في تحديد أهدافها واعتمادها على عاملين مهمين وهما الابتكار وتكوين الموارد البشرية، العامل الأول تحاول مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال الابتكار في التغليف، تشكيلة المنتجات و حتى طبيعة المنتج ، بينما العامل الثاني أغفلته المؤسسة واعتبرت تكوين الموارد البشرية تكلفة و ليس استثمار.

انطلاقا من معلومات المقارنة المرجعية سنقوم بتقييمها بناء على مجموعة من المؤشرات المحددة، معتمدين في التقييم على معلومات التشخيص الاستراتيجي وسبر آراء الزبائن كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول (4-4): تقييم المقارنة المرجعية

مؤشرات المقارنة	<i>GMSud</i>	<i>AMOR BENAMOR</i>	<i>SIM(leader)</i>	<i>MAMA</i>
رضا الزبون	3	5	5	4
الجودة	3	5	5	4
التغليف	4	4	4	5
الابتكار	4	5	5	5
صورة العلامة التجارية	3	5	5	4
المجموع	17	24	24	22

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Richard Keegan, Eddie O'Kelly : **applied benchmarking for competitiveness- a guide for SME owner/managers**, OAK tree press, Ireland, 2004, P 228.

انطلاقا من الجدول الموضح لتقييم المقارنة المرجعية يتبين لنا مايلي:

- سجلت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أقل مجموع مقارنة مع المؤسسات المرجعية الثلاثة، في حين نجد نفس المجموع بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر و مؤسسة سيم، ثم مؤسسة سوبي ماما التي تقترب منهما في المجموع .

<sup>1</sup>[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSegZIs1pyA68B7FFs74xeLJu4P7yuQ\\_JP6drDhUN2IFWe6ZfA/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSegZIs1pyA68B7FFs74xeLJu4P7yuQ_JP6drDhUN2IFWe6ZfA/viewform?c=0&w=1) (03/06/2017-02:12).

- تمتلك مؤسستي عمر بن عمر وسيم أحسن الممارسات المرجعية في الشعبة ، حيث تعد مؤسسة عمر بن عمر الأولى في مجال مشتقات القمح الصلب بينما مؤسسة سيم تعد المؤسسة الرائدة في الشعبة بتفوق أكثر على مستوى مشتقات القمح اللين، ولذلك المقارنة تكون على أساس ممارسات المؤسسات الرائدة في الشعبة.

- حسب سلم التنقيط المبين في الجدول (4-44) يتضح لنا أن نقاط المؤسسات المرجعية الرائدة يتراوح بين العالي و المتحكم فيه وهذا يدل على أن الإدارة العليا في المؤسسة تروج لرضا الزبون وتشارك فيه وهذا يظهر في حصولها على شهادة الايزو التي أسست لنظام لتسيير الجودة في هذه المؤسسات، حيث أصبحت تعرف منتجاتها بأنها أحسن من باقي المنافسين وتمتلك سمعة جيدة، كما تتميز هذه المؤسسات بالابتكار الدائم على مستوى المنتج، العملية و التغليف وهذه مؤشرات سمحت بتحسين صورة علامتها التجارية وإدراكها من طرف المستهلك.

- تصنف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب نفس السلم بين المستوى المتوسط والعالي، حيث تهتم الإدارة العليا برضا الزبون ولكنها تفوض الاهتمام به إلى الوظيفة التجارية التي مازالت تتعامل مع رضا الزبون بطريقة غير رسمية وتعتمد على مؤشرات كلاسيكية متمثلة في الأولوية ومجانية التسليم وهي مؤشرات تساعد المؤسسة على المدى القصير إلى المتوسط ولكنها لن تخدمها على المدى الطويل. بالنسبة لجودة المنتجات فالمؤسسة لديها جودة مماثلة للمستوى العام لما يقدم في الشعبة وهي تحاول التحسين من جودة المنتجات خصوصا منتج الفرينة الذي تركز عليه ومنتج الكسكس الذي يعرف تحسينات في جودته غير أن المؤسسة مازالت بعيدة في ممارساتها من أجل الحصول على شهادة الايزو رغم أن مخطط التأهيل جاء بمجموعة من الاقتراحات التي تحضر المؤسسة للحصول على شهادة الايزو. بالنسبة للتغليف تتموقع المؤسسة جيدا مقارنة بالمؤسسات المرجعية فهي تسجل مستوى عالي و هذا لإدراكها لأهمية التغليف في تسويق منتجاتها، حيث نلاحظ تشابه بين المنتجات المنافسة في تصميم التغليف، مواد التغليف المستخدمة وحتى الاستخدامات الجديدة المضافة كالشريك اللاصق لأكياس الكسكس وقبضة أكياس الفرينة لأحجام 5 كغ و 10 كغ. بالنسبة للابتكار، فالمؤسسة تبحث دائما عن تحسين في عملياتها الإنتاجية من خلال إضافة آلات جديدة، كما تعمل على تحسين منتجاتها من ناحية الخصائص و التغليف من أجل تحسين صورة علامتها التجارية.

#### المبحث الرابع: تقييم تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد إستراتيجية التأهيل

تنشط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ضمن اقتصاد تنافسي محلي، جهوي و وطني كما تتأثر بما يحدث على مستوى الاقتصاد العالمي، لذا وجب عليها تحسين تنافسيتها. وقد جاءت إستراتيجية التأهيل بمجموعة من الإجراءات الهادفة إلى تحسين تنافسية المؤسسة ومساعدتها على النشاط ضمن مجال تنافسي مفتوح وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال تناول الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة ومحددات تنافسيتها.

### المطلب الأول: تحليل PESTEL لشعبة تحويل الحبوب في الجزائر

يساعد تحليل PESTEL على تحليل العوامل الكلية والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد استهدفنا شعبة تحويل الأغذية في الجزائر لتحديد العوامل المؤثرة مباشرة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

#### أولاً - الجانب السياسي:

ويتعلق هذا الجانب بقرارات سيادية اتخذتها الدولة الجزائرية لتأسيس وتنظيم هذه الشعبة يمكن تناولها كمايلي:

- سياسة الدولة المعتمدة على مراقبة الأسعار في كل القطاعات المنتجة و الموزعة بهدف ضمان الحصول على السلع و الخدمات القاعدية.

- الإرادة السياسية للدولة النابعة من الأهمية الإستراتيجية للقمح في الأمن الغذائي والتي ترجمت في محاولة زيادة الإنتاج المحلي من خلال البرنامج الوطني للتطوير الزراعي بداية من سنة 2000.

- اعتبار سياسة الصادرات للحبوب كقرار سيادي يتحكم فيها الديوان الجزائري المهني للحبوب.

- وجود فجوة كبيرة بين استهلاك الحبوب والإنتاج المحلي لها (4/1) دفع بالجزائر إلى استيراد كبيرة من القمح (4/3)، وهذا ماجعل الجزائر تواجه مشكلة في التبعية الخارجية لهذه المادة الإستراتيجية (القمح).<sup>1</sup> حيث تعتبر الجزائر المستهلك الأول عالميا للقمح.<sup>2</sup>

- تشجيع الدولة على الإنتاج المحلي للقمح الممول من قبل الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية في إطار برنامج تكثيف زراعة الحبوب PIC الذي أطلق سنة 1998، ليتم استكماله سنة 2000 في إطار المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.<sup>3</sup>

- تتحكم السلطات العمومية في شعبة تحويل الحبوب من خلال الديوان الجزائري المهني للحبوب الذي أنشأ سنة 1996 ومهمته تنظيم سوق الحبوب (جمع، بيع، استيراد والتخزين بما فيها البذور)، تأطير ودعم تطوير شعبة تحويل الحبوب (الابتكار التكنولوجي، تثمين وتحضير الاستراتيجيات) و الوساطة الاقتصادية عن طريق تحديد الأسعار في الشعبة. يمتلك الديوان شبه احتكار لشراء (محلي أو خارجي) وبيع الحبوب في الجزائر ونظام لتحديد الأسعار في كل مراحل الشعبة: الإنتاج، الجمع، التسليم، التحويل، النقل و الاستهلاك.<sup>4</sup>

- تتولى الدولة تحديد الأسعار في شعبة تحويل الحبوب، ابتداء من القمح بنوعيه الصلب واللين بالإضافة إلى مخرجاتهم من دقيق و فرينة كما هو موضح من خلال الجداول الموالية:

<sup>1</sup> Jean Louis Rastoin, El Hassan Benabderrazik : **Céréales et oléoprotéagineux au Maghreb-pour un Co-développement de filières territorialisées**, chapitre 1 : Algérie, IPAMED, France, Mai 2014, P P 9-10.

<sup>2</sup> A.Bencharif, J.L Rastoin : **concepts et méthodes de l'analyse filières agroalimentaires-application par la chaine globale de valeur au cas des blés en Algérie**, MOISA, working paper, N° 7, France, 2007, P 9.

<sup>3</sup> Abdelkader Djermoun : **la production céréalière en Algérie - les principales caractéristiques**, revue nature et technologie, N°1, département d'Agronomie, Université de Hassiba Benbouali de Chlef, juin 2009, P 49.

<sup>4</sup> Jean Louis Rastoin, El Hassan Benabderrazik, Ibid, P 15.

الجدول (4-45): أسعار الدقيق في الجزائر

الدقيق الممتاز	الدقيق العادي	السعر (دج/ق)
3500	3250	سعر الخروج من المصنع
200	150	هامش الربح بالجملة
3700	3400	سعر البيع لتجار التجزئة
300	200	هامش الربح بالتجزئة
4000	3600	سعر البيع للمستهلكين
1000	900	أي كيس 25 كغ

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 07-402 المؤرخ في 2007/12/25، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، ص 11.

وقد حدد سعر الخروج من المصنع على أساس سعر القمح الصلب 2280 دج/ق عند دخوله وحدة التحويل، كما تتكفل الدولة بالفارق بين سعر التكلفة الحقيقي للقمح الصلب الموجه للتحويل مع احتساب كل الرسوم وسعر دخول وحدة التحويل و المقدر بـ 49 %.

الجدول (4-46): أسعار الفريضة في الجزائر

الفريضة	السعر (دج/ق)
2000	سعر البيع للخبازين
2080	سعر البيع لتجار التجزئة
2180	سعر البيع للمستهلكين

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 96-132 المؤرخ في 1996/04/13، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، ص 13.

وقد حدد سعر الخروج من المصنع على أساس سعر القمح اللين 1285 دج/ق عند دخوله وحدة التحويل، كما تتكفل الدولة بالفارق بين سعر التكلفة الحقيقي للقمح اللين الموجه للتحويل مع احتساب كل الرسوم وسعر دخول وحدة التحويل و المقدر بـ 63 %.

بينما أسعار الكسكس لم تحدد، حيث تصل إلى 120 دج/كغ ما يترك هامش 30 % للمنتجين.

#### ثانيا - الجانب الاقتصادي:

- سيطرة مؤسسات القطاع الخاص على نشاط الشعبة يليها القطاع العمومي و المتمثل في مجموعة الرياض . ERIAD

- تحديد نشاط المؤسسات بـ 50 % من طاقتها الإنتاجية، وهي نسبة تسمح للمؤسسة بالعمل ليوم/يومين وبالتالي يكون نشاط المؤسسات 6 أشهر في السنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.algerlablanche.com/thematiques/index.php?transformation-des-cereales-loaic-etouffe-par-ses-stocks-de-ble-dur> (11/04/2017-00:02).

- تراجع الإنتاج الوطني من القمح خلال 2015-2016 من 4 مليون طن إلى 3.3 مليون طن.<sup>1</sup>
- تزايد الواردات من القمح من 1193.00 مليون دولار خلال جانفي - ماي 2016 إلى 1261.00 مليون دولار خلال جانفي - ماي 2017.<sup>2</sup>
- توقعات الإنتاج، الاستهلاك و الواردات من الحبوب في الجزائر يمكن توضيحها في الجدول التالي:

**الجدول (4-47): توقعات إنتاج، استهلاك والواردات من الحبوب خلال 2007-2018**

الواردات	الإنتاج المحلي	الإنتاج+المخزون	الاستهلاك	الفترة
4.4	2.6	6,086	10,486	2008/2007
5,594	2,693	5,429	11,023	2009/2008
5,323	2,763	5,806	11,129	2010/2009
5,340	2,848	5,914	11,254	2011/2010
5,409	2,858	5,948	11,357	2012/2011
5,503	2,887	5,964	11,467	2013/2012
5,594	2,912	5,983	11,577	2014/2013
5,704	2,938	6,002	11,706	2015/2014
5,818	2,952	6,028	11,846	2016/2015
5,925	2,967	6,053	11,978	2017/2016
6,042	2,978	6,079	12,121	2018/2017

الوحدة: مليون طن

Source : US and world agricultural outlook, FAPRI, january 2008, P 194,  
[http://www.fapri.iastate.edu/outlook/2008/text/OutlookPub2008.pdf\(12/04/2017-01:19\)](http://www.fapri.iastate.edu/outlook/2008/text/OutlookPub2008.pdf(12/04/2017-01:19))

- مع آفاق 2025 سيكون الطلب على القمح بالنسبة لعدد سكان يقدر بـ 46 مليون نسمة 8.16 مليون طن منها 3.38 مليون طن قمح صلب و 4.78 مليون طن قمح لين.<sup>3</sup>

#### ثالثا - الجانب الاجتماعي-الثقافي:

- النمو الديمغرافي أدى إلى زيادة الطلب على منتجات الحبوب، حيث بلغ عدد السكان 41.3 مليون نسمة في 1 جانفي 2017 بعدما كان 40.4 في 1 جانفي 2016.<sup>4</sup>
- العادات الغذائية في الجزائر: تبقى منتجات القمح الصلب القاعدة الغذائية الأساسية تحديدا الدقيق و العجائن، مع تطور الطلب على منتجات القمح اللين في السنوات الأخيرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>[http://www.jeuneafrique.com/352946/economie/production-algerienne-de-cereales-a-recule-de-11-2015-2016/\(11/04/2017-23:46\)](http://www.jeuneafrique.com/352946/economie/production-algerienne-de-cereales-a-recule-de-11-2015-2016/(11/04/2017-23:46)).

<sup>2</sup> Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, direction générale des douanes, P 9, [http://www.douane.gov.dz/pdf/r\\_periodique/Rapport%205%20mois%202017.pdf\(12/04/2017-00:17\)](http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/Rapport%205%20mois%202017.pdf(12/04/2017-00:17)).

<sup>3</sup> <http://www.maghrebemergent.com/contributions/idees/49939-l-algerie-dispose-d-importantes-potentialites-pour-le-developpement-de-l-agriculture-et-l-agro-industrie-contribution.html> 13/04/2017-01:40).

<sup>4</sup> [http://www.ons.dz/-demographie-.html\(12/04/2017-03:23\)](http://www.ons.dz/-demographie-.html(12/04/2017-03:23)) .

<sup>5</sup> [http://www.made-in-algeria.com/news/filiere-cereales-en-algerie-48704.html\(10/04/2017-23:23\)](http://www.made-in-algeria.com/news/filiere-cereales-en-algerie-48704.html(10/04/2017-23:23)).

- توفر منتجات القمح الصلب واللين 60 % من السرعات الحرارية و 75-80 % من البروتينات.<sup>1</sup>  
رابعا - الجانب التكنولوجي:

- وجود 5 شبكات جودة للقمح تعمل على تطوير جودة القمح بمساعدة غرف الصناعة و التجارة موزعة على أهم مطاحن الوطن، وتعتبر تجمعات للمهارات تجمع مختلف أطراف الشعبة.<sup>2</sup>  
- إنشاء مخبر سنة 1974 واعتماده في سنة 1991 حسب المادة 14 من الجريدة الرسمية رقم 91-19، يتكون من مخبري تحليل واحد للقمح الصلب والثاني للقمح اللين ومخبزة تجريبية وهو مختص في التحليل التجريبي لحبات القمح ومشتقاتها من دقيق و فرينة للتأكد من قيمتها لصناعة الخبز، الحلويات و العجائن.<sup>3</sup>  
خامسا - الجانب البيئي:

- تطبيق مفهوم الصناعة الخضراء *industrie verte* الذي يفرض على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار تأثير نشاطها على محيطها، وهو يركز على قدرة المؤسسات على التقليل من التلوث و الاستخدام غير الرشيد للموارد من خلال التقليل من النفايات بجميع أشكالها واستخدام الطاقات المتجددة و اتخاذ التدابير المناسبة لحماية العمال، المجتمع البيئة و المناخ.<sup>4</sup>  
سادسا - الجانب القانوني:

يتعلق بمجموعة من القوانين والمراسيم المنظمة لقطاع تحويل الحبوب في الجزائر والمحددة لنشاطه منها:  
- المرسوم التنفيذي رقم 07-402 المؤرخ في 25/12/2007 والمحدد لأسعار سميد القمح الصلب عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه.  
- المرسوم التنفيذي رقم 09-367 المتعلق بوضع العلامة التجارية وتقديم المواد الغذائية، المكمل و المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 05-484.  
- المرسوم التنفيذي رقم 91-572 المؤرخ في 31/12/1991 المتعلق بفرينة الخبز و الخبز.  
- المعيار NA رقم 6396 المتعلق بالكسكس الصناعي، 1996.  
- القرار الوزاري 25/05/1997 المتعلق بالخصائص التقنية لدقيق القمح الصلب وشروط وسمه.  
- المعيار CODEX للفرينة 152-1985 CODEX STAN المعدل في 1-1995.  
- المعيار CODEX للقمح الصلب واللين 199-1995 CODEX STAN.  
- المعيار CODEX للدقيق و فرينة القمح الصلب 178-1991 CODEX STAN المعدل في 1-1995.  
والضرائب التي تخضع لها مؤسسات تحويل الحبوب هي:

<sup>1</sup> Abdelkader Djermoun ,Op-cit, P 46.

<sup>2</sup> Djamel Belaid: **cultures des cereals en Algérie-aspects techniques et économiques**, sciences et techniques agronomiques, Algérie, 2015, P 37.

<sup>3</sup> [http://www.minagri.dz/pdf/BMI/ITGC/N1\\_mars\\_2014.pdf\(12/04/2017-02:38\)](http://www.minagri.dz/pdf/BMI/ITGC/N1_mars_2014.pdf(12/04/2017-02:38)).

<sup>4</sup> Manuel de délégué pour l'environnement, centre national des technologies de production plus propre, 3 édition, 2014, P 3, [http://www.cntppdz.com/uploads/reveu%2012%20complete.pdf\(12/04/2017-04:17\)](http://www.cntppdz.com/uploads/reveu%2012%20complete.pdf(12/04/2017-04:17)).

TAP: الضريبة على رقم الأعمال 2 .%

IBS: الضريبة على أرباح الشركات 25 .%

IRG: الضريبة على الدخل الإجمالي 15 .%

VF: الضريبة على أجور الأفراد 0 .%

TVA: الضريبة على القيمة المضافة 0 .% بالنسبة للخبز، الفريضة، الدقيق والحبوب كمدخلات، 7 .% للعجائن.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحليل PORTER - تحليل SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

خصصنا هذا المطلب لدراسة تحليلي PORTER و SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال دراسة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة والمتواجدة في محيطها التنافسي، بالإضافة إلى تحليلها الداخلي والخارجي.

### أولاً- التحليل التنافسي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- تحليل PORTER:

يتضمن خمسة عوامل للتحليل بالإضافة إلى العامل السادس وهو الدولة، والتي يمكن تناولها كمايلي:

#### 1- شدة المنافسة: قوية

تتميز شعبة تحويل الحبوب بوجود عدد كبير من المطاحن العمومية و الخاصة، وبما أن المؤسسة انتقلت من السوق المحلية إلى السوق الجهوية وهي حالياً بصدد التفكير لدخول السوق الوطنية فإن المنافسة أصبحت شديدة على المؤسسة سواء داخل سوقها أو خارجها، كما أن المنافسة تشمل جميع المنتجات التي تقدمها المؤسسة على اعتبار أن أغلبية المطاحن تقدم منتجات القمح الصلب ومنتجات القمح اللين التي تعرف بالتحويل الأول بالإضافة إلى منتج الكسكس و الذي يعرف بالتحويل الثاني بالإضافة إلى العجائن الغذائية و البسكويت. تشتد المنافسة بين المؤسسات حول جودة المنتجات و طريقة تغليفها وتعدد التشكيلة الخاصة بكل منتج. بالنسبة لجودة المنتجات فأغلبية المطاحن تستقبل نفس المادة الأولية من الديوان الجزائري المهني للحبوب غير أن ما يفرق الجودة بين المنتجات هي معدات الإنتاج المستخدمة التي يمكنها معالجة المادة الأولية عبر سلسلة الإنتاج، أما بالنسبة لطريقة التغليف فتتسابق المؤسسات على التعاقد مع مؤسسات التصميم لتقديم أحسن شكل لمنتجاتها، أما بالنسبة لتشكيلة المنتجات فالمؤسسات تعتمد على تنوع التشكيلة من ناحية النوع والحجم.

ونجد المنافسة تتم على مستويين، المستوى الأول الذي يعرف بالتحويل الأول: الطحن *trituration* أي من القمح إلى المنتجات الأولى الدقيق و الفريضة، حيث نجد 338 وحدة فريضة منها 18 وحدة تنتمي إلى مجمع الرياض وتوفر 18 .% من إنتاج الفريضة، 167 وحدة دقيق منها 18 وحدة تنتمي إلى مجمع الرياض وتوفر 17 .% من إنتاج الدقيق. وبالتالي فالطاقة الإجمالية للطحن تقدر بـ 10 مليون ق/السنة يستخدم 55 .% منها في القطاع الخاص و 45 .% في القطاع العام. ويتوزع أهم المنافسين جغرافياً على المناطق الأربعة للوطن كمايلي:

<sup>1</sup> Yacine SASSI : **transformation des céréales**, Edpme, Algérie, 2007, P 75.

الغرب: وهران - مطاحن الإخوة عيشوري طاقة طحن 10 000 ق/اليوم، مستغانم - مجمع متيجي، المطاحن الكبرى للظهرة، مطاحن سيق، *comptoir du Maghreb* بطاقة 12 000 ق/اليوم.  
الشرق: برج بوعريريج - مجمع بن حمادي، وحدة دقيق وفريضة بطاقة 17 000 ق/اليوم، قالمة - مجمع عمر بن عمر، وحدة دقيق، عجائن وكسكس بطاقة 4000 ق/اليوم.  
الوسط: البلدية - مجمع سيم، وحدة دقيق، فريضة، عجائن وكسكس بطاقة 25 000 طن/اليوم، مجمع *moula* بطاقة 13 000 ق/اليوم، مجمع *la belle* بطاقة 9000 ق/اليوم، مؤسسة سوبي ماما.  
الجنوب: بسكرة - المطاحن الكبرى للجنوب، فريضة، دقيق وكسكس بطاقة 9000 ق/اليوم.<sup>1</sup>

## 2- تهديد الداخلين الجدد: معتدل - قوي

يوجد تهديد معتدل إلى قوي للداخلين الجدد، حيث أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تنشط في سوق لا تمتلك حواجز دخول كبيرة، باعتبار الجزائر في هذه المرحلة تشجع على إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتشجع الاستثمار الوطني خصوصا في الصناعات الغذائية التي عرفت تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، وبالتالي فإن شعبة تحويل الحبوب تعتبر سوقا خصبة تستقطب العديد من المستثمرين، فالمؤسسة التي تريد الدخول إلى هذا السوق لا تواجهها حواجز دخول كبيرة. والداخلين الجدد لهذا السوق هم المؤسسات التي تنتج منتجات القمح الصلب فقط وتقرر الاتجاه إلى منتجات القمح اللين أو منتجات الدقيق أو المؤسسات التي تنتج العجائن الغذائية وتقرر الدخول إلى كل سلسلة الإنتاج أو أيضا المجمعات التي تنشط في الصناعات الغذائية وتقرر تنويع حافظة أنشطتها، وما يميز هذه المؤسسات أنها ناشطة في السوق ولديها معرفة بالشعبة خصائصها، تقنياتها وأهم منافسيها ويزداد تهديدها خصوصا على مستوى السوق المحلية. كما يمكن أن نجد المؤسسات الداخلة حديثا إلى النشاط و العائق الذي يمكن أن يؤثر على نشاطها هو نظام الحصص المعتمد من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب.

## 3- تهديد منتجات الإحلال: معتدل - منخفض

يمكن تقييم تهديد منتجات الإحلال كمعتدل إلى منخفض، حيث أن التوجه الحديث للمنتجات الطبيعية *produits Bio* نتج عنه منتجات بديلة، رغم أن هذا التوجه هو قديم-حديث في الجزائر ذلك أن هذه الاستخدامات كانت موجودة سابقا لكن نتيجة للتغيرات الحاصلة على مستوى العادات الغذائية في المجتمع الجزائري تطورت استخدامات القمح الصلب و اللين بمنتجاتها على حساب المنتجات الأخرى. بالنسبة للدقيق نجد دقيق الشعير، دقيق الدخن *semoule de millet*. أما بالنسبة لفريضة القمح اللين فهي تحتوي على نسبة من الغلوتين *gluten* لذلك ظهرت منتجات خالية من الغلوتين *sans gluten* حيث نجد فريضة الذرة، فريضة الأرز، فريضة الحمص، فريضة العدس *farine de sarrasin, farine de millet, farine de Teff*. كما نجد للكسكس الصناعي منتج بديل وهو الكسكس المحضر في البيوت وهو المنتج البديل المستخدم بدرجة كبيرة خصوصا في مناطق الشرق و الجنوب، كما نجد كذلك كسكس الذرة-الأرز.

<sup>1</sup> Jean Louis Rastoin, El Hassan Benabderrazik, Op-cit, P 14.



#### 4- القوة التفاوضية للزبائن: قوية

تقيم القوة التفاوضية للزبائن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على أنها قوية، حيث تتعامل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مع 41 زبون، ولكن رقم أعمالها يعتمد على 9 زبائن أوفياء تعطيهم المؤسسة الأولوية في توزيع حصصها، ولأن المؤسسة تعتمد على قوة البيع لديها من أجل جلب زبائن جدد من خلال عمليات التفاوض مع الزبائن، فإن أهم الشروط التي يفاوض عليها الزبون المؤسسة هي الكمية/الجودة/الأسبقية في توزيع الحصص. وتختلف القوة التفاوضية من زبون وفي إلى زبون جديد تسعى المؤسسة إلى كسب ولاءه حيث تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على الحسومات و مجانية التسليم.

#### 5- القوة التفاوضية للموردين: معتدلة - قوية

تقيم القوة التفاوضية للموردين بأنها معتدلة إلى قوية، حيث أن موردي المؤسسة المؤثرين بدرجة مباشرة على نشاطها هم نوعين، مورد وحيد للمادة الأولية وهو الديوان الجزائري المهني للحبوب لا يمكن التفاوض معه حول السعر لأنه محدد من قبل الدولة، أو حول جودة المادة الأولية لأنها النوعية الوحيدة المتوفرة، أو حول حجم الحصة لأنه يوزعها بالتساوي على مطاحن المنطقة حسب الطاقة الإنتاجية وهي أيضا محددة من قبل الدولة. أما النوع الثاني من الموردين يتعلق بمنتجات التغليف حيث تتعامل المؤسسة مع مؤسسات وطنية خاصة ومؤسسة أجنبية، وتتفاوض معهم المؤسسة حول الجودة/السعر/آجال التسليم. كما نجد كذلك موردي قطع الغيار حيث تختلف قوتهم التفاوضية حسب الحالات والتي تحدها مصلحة الصيانة.

#### 6- السلطات العمومية-الدولة: قوي

بالإضافة إلى العناصر الخمسة السابقة، فإن وجود الدولة كمتعامل يسن القوانين ويفرض مجموعة من القواعد التي تنظم الشعبة، له تأثير كبير على المؤسسة حيث أن تسقيف أسعار منتجات القمح اللين و القمح الصلب، يحد من نشاط المؤسسة في التوسع وفتح باب المنافسة أمام المؤسسات، كما أن سيطرة الديوان الجزائري المهني للحبوب على توزيع القمح بطريقة الحصص (50 % من الطاقة الإنتاجية) بالإضافة إلى تذبذب جودة المادة الأولية المقدمة أثر بشكل كبير على تنافسية المؤسسة وعلى تنافسية الشعبة.

#### ثانيا - تحليل SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

بعد التطرق إلى نقاط القوة و الضعف بالتفصيل في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، سوف نقوم في هذا المطلب بتجميعها و استكمال الجانب المتعلق بالمحيط من خلال التطرق إلى الفرص و التهديدات التي تقابل المؤسسة في محيطها ، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-48): مصفوفة SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة الموارد البشرية في المناصب المفتاحية كمديري المديریات و رؤساء المصالح.</li> <li>- أتمتة <i>automatisation</i> عمليات الإنتاج الثلاث بنسب 90-100 %.</li> <li>- أخرجة نشاط الأمن و الوقاية.</li> <li>- معارف الموارد البشرية في مهنة المؤسسة.</li> <li>- تجديد تغليف المنتجات.</li> <li>- علامة تجارية واعدة.</li> <li>- إنشاء قوة للبيع.</li> <li>- مباني الإنتاج بمواصفات عالمية.</li> <li>- معدات وآلات الإنتاج قوية، مع إضافة آلات جديدة لخط إنتاج الفريضة.</li> <li>- نظام الجودة الذي يعتمد على المخبر الموجود في المؤسسة.</li> <li>- التحكم في التكاليف وسعر العائد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود شبكة داخلية <i>intranet</i> تربط جميع مديريات المؤسسة، خصوصا في انتقال المعلومات و البيانات تحديدا بين مديرية الإنتاج و المديرية التجارية.</li> <li>- خط إنتاج الكسكس مازال غير متحكم فيه وهذا ما ينعكس على جودته</li> <li>- عدم استقرار جودة المادة الأولية على مستوى المؤسسة.</li> <li>- الإنتاج بنصف الطاقة الإنتاجية.</li> <li>- نقص التحكم في الصيانة.</li> <li>- قدرات تخزين المنتجات غير كافية.</li> <li>- غياب التكوين.</li> <li>- تحفيز غير كاف للموارد البشرية.</li> <li>- تسويق غير كاف للمنتجات، خصوصا منتج الكسكس.</li> <li>- قلة خبرة قوة البيع المحلية.</li> <li>- عدم وجود شهادة الجودة <i>ISO</i> وعدم الانخراط في الحصول عليها.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزايد الطلب (استقرار معدلات استهلاك القمح وتطور معدلات استهلاك القمح اللين).</li> <li>- وجود قوانين ومراسيم تنفيذية منظمة لهذا القطاع.</li> <li>- توفر تكنولوجيا الإنتاج لكل سلاسل الإنتاج، والمعدات الملحقة لها.</li> <li>- دعم الدولة لسعر المادة الأولية.</li> <li>- استقرار العادات الشرائية للمواطنين حول منتج القمح الصلب (الدقيق) باعتبار المنطقة معروفة بكثرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة القوية خاصة في منطقة الشرق والوسط.</li> <li>- تسقيف الدولة لأسعار المنتجات يحد من نشاط المؤسسة.</li> <li>- اعتماد المنافسين على معدات تركية وصينية، وهذه الاستثمارات أقل تكلفة من استثمارات المؤسسة، حيث يقدر سعر المطاحن السويسرية بحوالي 150 مليار دج بطاقة إنتاجية 330 طن/اليوم بينما سعر المطاحن الصينية أو التركية يقدر بحوالي</li> </ul>

<p>6 مليار دج بطاقة إنتاجية 400 طن/اليوم.</p> <p>- عدم وجود قاعدة معطيات حول السوق.</p> <p>- بعض المطاحن في المنطقة تقوم بشراء القمح وإعادة بيعه في السوق والذي هو مخالف للقانون.</p> <p>- قيام العديد من المنافسين بفتح خطوط إنتاج جديدة، لأن تكلفة المعدات غير مرتفعة، في حين أن إضافة معدات جديدة لخطوط إنتاج المؤسسة تكون تكلفتها في حدود تكلفة مطاحن من النوعية التركية.</p> <p>- نظام الحصص في توزيع المادة الأولية لا يتلاءم مع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.</p> <p>- تذبذب جودة المادة الأولية يؤثر على جودة منتجاتها.</p> <p>- ندرة الكفاءات المتخصصة في مجال تحويل الأغذية، حيث يوجد فقط معهد واحد متخصص في الجزائر على مستوى ولاية بومرداس.</p>	<p>استخدامها لهذا المنتج في عاداتها الغذائية اليومية.</p> <p>- الدعم الذي توفره الدولة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.</p> <p>- صعوبة وجود منافسة غير رسمية (القطاع الموازي) لأن قطاع الصناعات الغذائية يخضع لرقابة صارمة، كما أن حجم المشروع يصعب إنشائه في الإطار غير الرسمي.</p> <p>- توفر اليد العاملة بالنسبة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ.</p>
---	---

المصدر: من إعداد الباحثة.

انطلاقاً من تناولنا للأدوات الثلاثة للتحليل والتي اعتمدنا فيها أيضاً على استبيان وزع بغرض جمع المعلومات حول شعبة تحويل الحبوب (انظر الملحق 05) استطعنا من خلالها تحديد الوضعية الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في ظل محيطها التنافسي، ولإستكمال هذا الجانب سوف نقوم بتقييم تنافسية المؤسسة.

### المطلب الثالث: عوامل تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

من أجل تقييم تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، اعتمدنا عملية شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب التنافسية المتعلقة بالمحيط، المؤسسة و المنتج.

#### أولاً- المنهجية المعتمدة في تقييم عوامل تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

سوف نعتمد في تقييم تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على منهجية السيناريوهات *scénarios* التي تسمح بتحديد كل عامل من عوامل التنافسية بثلاث سيناريوهات من بينها سيناريو مرجعي *scénario de référence* من أجل الوصول إلى تقييم درجة تنافسية المؤسسة، وذلك بوضع نظام لتتقيط السيناريوهات والوصول إلى نقطة شاملة تعبر عن مستوى قوة المؤسسة. وقد قمنا بتتقيط كل عامل بناء على المستويات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, Op-cit, P P 67-68.

مستوى "عالي-*fort*": وهو السيناريو الأفضل، يدل على أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية جد مهمة من خلال عوامل التنافسية التي يتم تحليلها، ويتم تنقيطه على 8.

مستوى "متوسط-*moyen*": وهو سيناريو متوسط، يدل على أن الميزة موجودة ولكنها جزئية، ويتم تنقيطه على 4.

مستوى "ضعيف-*faible*": يدل على أنه لا توجد ميزة تنافسية، وهذا يدل على وجود عدة عناصر سلبية في المؤسسة، ويتم تنقيطه على 2.

يوجد فرق 4 نقاط بين السيناريو القوي و السيناريو المتوسط، وذلك من أجل اختيار أهم العوامل التي تعتبر مستوى عالي بالنسبة للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى. في حين لم ينقط السيناريو الضعيف بـ "صفر" لأن السيناريو الضعيف لا يعني صفر تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

و تقييم عوامل التنافسية يكون باستخدام مؤشر لعوامل التنافسية (*ISFC*) *Indice Synthétique des Facteurs de compétitivité*. و من أجل تفسير تطور هذا المؤشر سوف نقوم بوضع سلم نقطته القصوى *Max 100* نقطة المتعلقة بالعوامل الخمسة والتي لها نفس الوزن 20 نقطة لكل عامل، حيث قمنا بإعطاء وزن مماثل لجميع عوامل التنافسية بافتراض أنها تساهم بنفس الطريقة في المؤشر ولكن لها أوزان مختلفة فيما بينها. وبالتالي يكون التنقيط كمايلي:

- إجمالي أعلى نقطة 100 نقطة (20 نقطة × 5 عوامل).

- إجمالي أقل نقطة 10 نقاط (2 نقطة × 5 عوامل).<sup>1</sup>

وعلى أساس هذا التنقيط نستخرج:

- نقطة جزئية *Note partielle* خاصة بكل عامل على حدى بجميع عناصره.

- نقطة إجمالية *Note globale* خاصة بجميع العوامل معا.

و لتحليل هذا التنقيط يتم تقسيمه حسب الحالات التالية:

- الحالة الأولى (20-39 نقطة): حالة ضعيفة، المؤسسة قليلة التنافسية ولديها نقاط ضعف متعددة.

- الحالة الثانية (40-69 نقطة): حالة مقبولة، المؤسسة لديها مؤهلات تنافسية مع وجود نقاط سلبية.

- الحالة الثالثة (70-100 نقطة): حالة جيدة، المؤسسة لديها مؤشرات واضحة للتنافسية.

و بناء على نتائج تقييم *VRIO* ومخطط تأهيل المؤسسة تم اختيار عوامل التنافسية بالإضافة إلى عوامل أخرى ممثلة لبعض عناصر الاقتصاد التنافسي، حيث تم اختيار 5 عوامل منها المحيط وأربعة مرتبطة بالمؤسسة وهي: المورد البشري، العملية الإنتاجية، الزبائن، المنتج.

والجدول الموالي يوضح عملية التنقيط من أجل تقييم عوامل التنافسية:

<sup>1</sup> Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, Op-cit, P 70.

الجدول (4-49): عملية تنقيط عوامل التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سيناريوهات التنافسية			عوامل التنافسية
ضعيف	متوسط	قوي	
<b>المحيط</b>			
			سياسة المنافسة
			مناخ الأعمال
			دعم الدولة
أقل نقطة 6 نقطة، أقصى نقطة: 24 نقطة ترجح إلى 20 نقطة			المجموع
<b>المورد البشري</b>			
			المهارات
			استخدام تكنولوجيا المعلومات
			التنظيم و التسيير
أقل نقطة 6 نقطة، أقصى نقطة: 24 نقطة ترجح إلى 20 نقطة			المجموع
<b>العملية الإنتاجية</b>			
			تكنولوجيا الآلات و المعدات
			مباني الإنتاج
			جودة المواد الأولية
			مراقبة الجودة
			مرونة العملية الإنتاجية
أقل نقطة 10 نقطة، أقصى نقطة: 40 نقطة ترجح إلى 20 نقطة			المجموع
<b>الزبائن</b>			
			البحث عن زبائن مستهدفين
			مراقبة رضا الزبائن
			ولاء الزبائن الاستراتيجيين
أقل نقطة 6 نقطة، أقصى نقطة: 24 نقطة ترجح إلى 20 نقطة			المجموع
<b>المنتج</b>			
			الجودة
			صورة العلامة التجارية
			التغليف (الابتكار)
أقل نقطة 6 نقطة، أقصى نقطة: 24 نقطة ترجح إلى 20 نقطة			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Selma Katlane Ben Mlouka : processus de compétitivité : facteurs et évaluation-application aux entreprises tunisiennes, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, université de Sherbrooke, Québec, 4-5 octobre 2007, P 11.

## ثانيا- تحليل عوامل تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

يتم تحليل تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بناء على نظام التنقيط للعوامل التالية:

### 1- المحيط: والذي يتكون من العوامل التالية:

**1-1 سياسة المنافسة:** يوجد في الجزائر نظام تشريعي وقانوني للمنافسة منظم بمراسيم وقوانين، ولكنها سياسة تعطي الأولوية للمتعامل العمومي على حساب المتعامل الخاص. بالنسبة لشعبة تحويل الحبوب و التي تعد المؤسسة أحد أفرادها لا توجد منافسة فعلية بسبب نظام الحصص الذي يفرضه الديوان الجزائري المهني للحبوب حيث تحصل جميع المطاحن على 50 % من طاقتها الإنتاجية، بالإضافة إلى تسقيف أسعار منتجات القمح بنوعيه من خلال مراسيم تنفيذية.

### التنقيط: 04

**1-2 مناخ الأعمال:** أعطت الدولة فرصة رسمية للقطاع الخاص للخروج من قوقعته من خلال تشريع مختلف القوانين المتعلقة بتطوير الاستثمار الخاص، وفي هذا الإطار استفادت المؤسسة من العقار بمنطقة أوماش وبمينا جين في إطار شراكة مع مستثمر أجنبي كما استفادت من مجموعة من الامتيازات، لكن يبقى نفس المشكل السابق الذي يعيق نمو المؤسسة وتطوير استثماراتها.

### التنقيط: 06

**1-3 دعم الدولة:** يتمثل الدعم الذي تستفيد منه المؤسسة من الدولة في إطارين، أجهزة الدعم المختلفة والتي من بينها برامج التأهيل والتي استفادت منها المؤسسة في إطار البرنامج الأوروبي-ميدا، كما تقوم المؤسسة بدعم أسعار القمح (الصلب واللين).

### التنقيط: 08

#### الجدول (4-50):النقطة الجزئية لعوامل المحيط

أقل نقطة	أعلى نقطة	عدد النقاط المتحصل عليها
06	24	18

المصدر: من إعداد الباحثة.

### 2- المورد البشري: والذي يتكون من العوامل التالية:

**1-2 المهارات:** تمتلك الموارد البشرية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مهارات تمس مختلف جوانب المؤسسة، وتعود هذه المهارات إلى:

- خبرة الموارد البشرية خصوصا في المناصب المفتاحية حيث أغلبها تشغل المناصب منذ بداية نشاط المؤسسة على غرار منصب مسير المؤسسة، مدير الإنتاج، مسؤول الصيانة والمدير التجاري.
- التكوين الذي تحصل عليه بعض إطارات المؤسسة في دبي (المؤسسة الشريكة) مع بداية نشاط المؤسسة.
- مدير الإنتاج هو مهندس متخصص في تحويل الأغذية.
- قسم التسويق يشغل مندوبي مبيعات بخبرة تصل إلى 15 سنة.

وعلى الرغم من هذا لازالت المؤسسة بحاجة إلى تعزيز مهاراتها خصوصا في التسويق.

#### التنقيط: 06

2-2 استخدام تكنولوجيا المعلومات: لا يخص هذا العامل جميع الأفراد في المؤسسة وإنما الإطارات وأعوان التحكم حيث:

- يستخدم الإطارات في الإدارة أجهزة الإعلام الآلي بمختلف برمجياتها لتسيير الأنشطة اليومية: تطبيقات المديرية التجارية، المخبر، الصيانة، الأجور، الوسائل العامة و المالية.

- يقدم لإطارات المؤسسة في المناصب المفتاحية هواتف نقالة+شريحة خاصة بالعمل.

- يتم الإنتاج عن طريق الحاسوب *GPAO*، حيث يتم التحكم بسلاسل الإنتاج عن طريق الحاسوب وهو ما يتطلب استخدام لهذه التكنولوجيا سواء من طرف إطارات الإنتاج أو أعوان التحكم.

- استخدام البريد الإلكتروني في تعاملات المؤسسة الداخلية و الخارجية.

- امتلاك المؤسسة لصفحة على شبكة التواصل الاجتماعي *Facebook*.

و على الرغم من هذا مازالت المؤسسة تعاني من نقائص متعددة في هذا المجال، نذكر منها:

- عدم وجود شبكة داخلية انترنات تربط مختلف مديريات المؤسسة لتسهيل انتقال المعلومات.

- عدم وجود شبكة خارجية اكسترنات تربط مختلف المتعاملين مع المؤسسة خصوصا الزبائن.

- عدم تفعيل موقع المؤسسة وعدم الاعتماد عليه في التعريف بالمؤسسة.

- استخدام المستوى الأول لتسيير الصيانة عن طريق الحاسوب *GMAO* وعدم تفعيله إلى باقي المستويات وربطه بكل المؤسسة.

#### التنقيط: 04

2-3 التنظيم و التسيير: يخص هذا العامل مايلي:

- نظام المعلومات: تمتلك المؤسسة نظام معلومات كلاسيكي، حيث تنتقل المعلومات بين مختلف المديريات لكنها تأخذ وقتا في الانتقال بسبب الاعتماد على الوسائط الكلاسيكية كالتقارير الكتابية والهاتف الداخلي. بينما لا يتم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض، حيث أن استخدام تسيير الصيانة عن طريق الحاسوب *GMAO* الموصى به في مخطط التأهيل كان سيربط كل مديريات المؤسسة ويسمح بانتقال المعلومات إلكترونيا وفي الوقت المناسب، كما يساعد على انجاز التقارير والتوقعات لاحتوائه على تطبيقات خاصة بكل وظيفة.

- نظام اتخاذ القرار: يرتبط نظام القرار بأنواع القرارات داخل المؤسسة، حيث يتم مناقشة القرارات الإستراتيجية على مستوى مجلس إدارة المؤسسة *conseil de directoire* المتكون من المساهمين، المسير ومحافظ الحسابات كطرف مشارك أين يتم مناقشة نتائج المؤسسة ومقارنتها مع التوقعات ليتم على أساسها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وتعطي المؤسسة الأولوية للنتائج المالية. بينما يتم اتخاذ القرارات التكتيكية والتشغيلية وفق التدرج الهرمي للسلطة مع الرجوع دائما لمسير المؤسسة في حالة القرارات التكتيكية

كالتوظيف، شراء المادة الأولية، شراء قطع الغيار... الخ. لا توجد صعوبة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة نتيجة روح الفريق التي تسود المؤسسة فمتخذي القرارات على مستوى المؤسسة هم فريق يعمل معا منذ بداية نشاط المؤسسة ماساهم في مرونة نظام القرار.

- سلوك المسير: مسير مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يعمل كمسير للمؤسسة منذ تأسيسها كشركة ذات مسؤولية محدودة سنة 1999، وكان سابقا مسيرا لمؤسسة *Biscofruit* وهي مؤسسة تعود ملكيتها لعائلة عاقل، هذا يعني وجود علاقة تقاهم وثقة بين المالك والمسير. يتباين سلوك المسير بين الديمقراطي و الأوتوقراطي، فهو شخص منفتح على الآخرين يستمع لأرائهم ويعطيهم حرية المبادرة خصوصا بالنسبة للإطارات الذين يتعامل معهم كفريق واحد، بينما وضعيات أخرى يتصرف فيها بأسلوب أوتوقراطي وذلك بالنسبة للفئات الأخرى المتمثلة في أعوان التحكم و أعوان التنفيذ. السلوك الاستراتيجي للمسير هو سلوك كلاسيكي فهو يؤمن بمبدأ الجودة/السعر بالنسبة للمنتجات في السوق الجزائرية أما باقي العوامل الأخرى فهي هامشية وتأتي في الدرجة الثانية، ويأتي هذا المبدأ نتيجة خبرته في أسواق التمور سابقا ثم أسواق القمح ومشتقاتها.

- تحديد الأهداف ومشاركتها: يتم مناقشة الأهداف وتحديدها في اجتماع مجلس الإدارة بعد الاطلاع على نتائج السنة للمؤسسة، ويقوم مسير المؤسسة بمشاركتها مع مسؤولي المديرية المختلفة و الذين يسهرون على تنفيذها مع المراقبة المستمرة لتحقيق هذه الأهداف من خلال التقارير اليومية، الأسبوعية و الشهرية. ولكن تنعدم الاجتماعات الدورية على مستوى المؤسسة لمناقشة سير تحقيق الأهداف، حيث يقتصر الاتصال فقط مع المالك ليس مع أفراد المؤسسة.

#### التنقيط: 05

الجدول (4-51): النقطة الجزئية لعوامل المورد البشري

أقل نقطة	أعلى نقطة	عدد النقاط المتحصل عليها
06	24	15

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 3- العملية الإنتاجية: والذي يتكون من العوامل التالية:

3-1 تكنولوجيا الآلات و المعدات: تستخدم مؤسسة المطاحن الكبرى أحسن الآلات في مجال تحويل الأغذية، آلات سويسرية-ألمانية لمؤسسة *Buhler* لوحدة إنتاج الدقيق و الفرينة وآلات فرنسية لمؤسسة *Afrem* لوحدة إنتاج الكسكس. وتمتاز هذه المؤسسات بتجديد التكنولوجيا المستخدمة في آلاتها بما يتناسب ومتطلبات المحيط غير أن المؤسسة لم تستثمر في تجديد التكنولوجيا.

#### التنقيط: 08

3-2 مباني الإنتاج: أنشأت مباني الإنتاج وفقا لمعايير عالمية من طرف مؤسسة صينية، وقد أخذت المؤسسة بعين الاعتبار إمكانية تطورها ونموها في المستقبل، لذلك فمباني الإنتاج تحتمل إنشاء خط ثاني لإنتاج الدقيق و الفرينة لتتضاعف بذلك الإنتاجية من 530 طن/اليوم إلى 1060 طن/اليوم .



### التنقيط: 08

3-3 جودة المواد الأولية: تتحصل المؤسسة على المادة الأولية بنوعيتها القمح الصلب و اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب، وتتباين جودة المادة الأولية بين الجيدة، المتوسطة و الضعيفة لذلك فالمؤسسة لا تضمن حصولها على النوعية الجيدة وإنما يعتمد ذلك على حصتها وعلى الجودة التي يتحصل عليها الديوان وهذا ما يؤثر بدرجة كبيرة على جودة المنتجات.

### التنقيط: 04

3-4 مراقبة الجودة: تتعلق مراقبة الجودة بمراقبة المادة الأولية و المنتجات النهائية، حيث تمتلك المؤسسة مخبرا مجهزا بأحسن معدات مراقبة الجودة بنوعية *Perten،Chopin* وتتخذ المؤسسة تدابير صارمة في مراقبة الجودة حيث يتم أخذ العينات كل ساعة خلال العملية الإنتاجية بما يضمن مراقبة مستمرة للإنتاج، وفي حالة حدوث أي عدم تطابق للجودة حسب المعايير المحددة يتم وقف الإنتاج، كما حصل أن رفضت المؤسسة شراء المادة الأولية من الديوان الجزائري المهني للحبوب بسبب عدم تطابقه مع المعايير. وعلى الرغم من تطور مخبر المؤسسة إلا أنها بحاجة إلى اقتناء معدات أخرى أسرع من المعدات الحالية من أجل كسب الوقت.

### التنقيط: 07

3-5 مرونة العملية الإنتاجية: إن مرونة العملية الإنتاجية تعتمد على البساطة و الانضباط<sup>1</sup>، ولهذا فمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تستخدم تسيير الإنتاج عن طريق الحاسوب *GPAO*. فالبساطة تعتمد على توفر المعلومات وهذا ما يوفره النظام بالعرض المستمر للعملية الإنتاجية عبر الحاسوب حيث يمكن مراقبتها، توقيفها أو تعديلها. و الانضباط ضروري من أجل التحسين المستمر للجودة وسير الإجراءات العادية للعمل.

### التنقيط: 06

#### الجدول (4-52): النقطة الجزئية لعوامل العملية الإنتاجية

أقل نقطة	أعلى نقطة	عدد النقاط المتحصل عليها
10	40	33

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 4- الزبائن: والذي يتكون من العوامل التالية:

4-1 البحث عن زبائن مستهدفين: وضعت المؤسسة إستراتيجية من أجل كسب زبائن جدد بالاعتماد على مندوبي المبيعات، حيث قامت المؤسسة بإنشاء مكاتب جهوية بالشرق-سطيف، الوسط-الجزائر العاصمة، الغرب-وهران. وتقوم المؤسسة باستهداف زبائن محددتين مسبقا من خلال جمع المعلومات عنهم وعن حجم أعمالهم لتأتي المرحلة الموالية من خلال التفاوض معهم وتقديم عروض مختلفة لجذبهم، ولتنفيذ هذه الإستراتيجية وظفت المؤسسة مندوبي مبيعات بخبرة لا تقل عن 10 سنوات وقد نجحت المؤسسة في كسب

<sup>1</sup> <http://www.leconomiste.com/article/production-la-flexibilite-rigide-ou-le-recentage-sur-lusine> (23/06/2017-23:35).

زبائن جدد ولكن بحجم تعاملات غير كبير، ولهذا لازالت لحد الآن تطور من سياستها التسويقية بناء على ما جاء به مخطط تأهيلها.

#### التنقيط: 05

4-2 مراقبة رضا الزبائن: إن مراقبة الزبائن أمر جد مهم وهو عمل جوارى يتم مع الزبون، غير أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تملك إجراءات رسمية أو نظام معين لمراقبة رضا الزبائن وإنما تقوم به بطريقة غير رسمية، ولكن مع تفعيل النشاط التسويقي للمؤسسة بدأت المؤسسة تدرك أهمية هذه العلاقة مع الزبون.

#### التنقيط: 04

4-3 ولاء الزبائن الاستراتيجيين: أن أهم الزبائن بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و الذين يشكلون أكبر نسبة في رقم أعمالها هم زبائن تتعامل معهم المؤسسة منذ بداية نشاطها. وتعتمد المؤسسة في كسب ولاء الزبائن على الأولوية في الحصول على الطلبات بالكميات المطلوبة و التوصيل المجاني. ولكن المؤسسة لا تعتمد على الجودة و التي هي أساس نظام الولاء وهذا ما قد يشكل خطر عليها.

#### التنقيط: 05

#### الجدول (4-53): النقطة الجزئية لعوامل الزبائن

أقل نقطة	أعلى نقطة	عدد النقاط المتحصل عليها
6	24	14

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 5- المنتج: والذي يتكون من العوامل التالية:

5-1 الجودة: إن جودة منتجات المؤسسة (الدقيق، الفرينة و الكسكس) مرتبطة كثيرا بجودة المادة الأولية بالإضافة إلى آلات الإنتاج، و على الرغم من امتلاك المؤسسة لآلات إنتاج ذات جودة عالية غير أن جودة منتجاتها غير مستقرة نتيجة عدم استقرار جودة المادة الأولية. إن جودة الدقيق و الفرينة تعتبر جيدة بناء على آراء الزبائن و المستهلكين (أنظر الجدول 4-38) بينما منتج الكسكس لازالت جودته متوسطة فلحد الآن لم تتحكم المؤسسة في عملية إنتاجه، هذا بالإضافة إلى تغيير المادة الأولية فبعدها كانت تستخدم لإنتاجه الدقيق العادي غيرته إلى الدقيق الممتاز.

#### التنقيط: 05

5-2 صورة العلامة التجارية: امتلكت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عدة علامات تجارية، ولكنها فضلت الاحتفاظ بأول علامة تجارية لها *DUNA* وتطويرها، فقد أصبحت تستخدمها لكل تشكيلة منتجاتها، كما عدلت من شكل العلامة التجارية لمسايرة باقي العلامات التجارية الموجودة في السوق. غير أن العلامة التجارية لازالت غير مدركة من قبل المستهلكين مقارنة مع العلامات التجارية المنافسة، لهذا تحاول المؤسسة التعريف

أكثر بعلامتها التجارية من خلال حملة إعلانية واسعة على التلفاز (قناة الطبخ - سميرة)، الراديو، اللوحات الإعلانية و شبكات التواصل الاجتماعي *facebook: DUNA*.

#### التنقيط: 05

**3-5- التغليف (الابتكار):** طورت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في تغليف منتجاتها، باختيارها ل مواد التغليف ذات الجودة بالإضافة إلى التصميم المبتكر، حيث:

- اعتمدت المؤسسة نفس التغليف بالنسبة لمنتج الدقيق.
- ابتكرت المؤسسة في تغليف منتج الفرينة من ناحية الشكل، التصميم و الألوان المستخدمة باعتبارها ستركز على الفرينة في المرحلة المقبلة.
- حصل تغيير جذري على تغليف منتج الكسكس من ناحية الشكل، التصميم و الألوان المستخدمة حيث أصبح المنتج أكثر جاذبية من الناحية التسويقية.

#### التنقيط: 06

#### الجدول (4-54): النقطة الجزئية لعوامل المنتج

أقل نقطة	أعلى نقطة	عدد النقاط المتحصل عليها
6	24	16

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### ثالثا- الملخص العام:

بعد استعراض جميع عوامل التنافسية الخاصة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وتحديد نقاطها الجزئية نصل إلى استخلاص النقطة الإجمالية بدون ترجيح والنقطة الإجمالية بعد الترجيح والتي سيتم على أساسها تحليل عوامل التنافسية، كما هو موضح في الجدولين المواليين:

#### 1- إجمالي نقاط العوامل دون ترجيح:

#### الجدول (4-55): النقطة الإجمالية دون ترجيح

أقل نقطة	أعلى نقطة	عدد النقاط المتحصل عليها
34	136	96

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 2- إجمالي نقاط العوامل بعد الترجيح:

#### الجدول (4-56): النقطة الإجمالية بعد الترجيح

أقل نقطة	أعلى نقطة	عدد النقاط المتحصل عليها
20	100	69

المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول (4-55) النقطة الإجمالية لعوامل التنافسية دون ترجيح أين يمثل كل عامل بأوزان عناصره، بينما الجدول (4-56) يوضح النقطة الإجمالية بعد الترجيح حسب مؤشر عوامل التنافسية *ISFC* ، وهو الجدول المعتمد في التحليل حيث يوضح أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تحصلت على 69 نقطة حسب

مؤشر عوامل التنافسية، وتعني هذه الحالة أن المؤسسة لديها مؤهلات تنافسية مع وجود نقاط سلبية يمكن طرحها كمايلي:

- المحيط التنافسي للمؤسسة مازال في غير صالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بصفة عامة ومؤسسات شعبة تحويل الحبوب بصفة عامة، حيث تحد الدولة من المنافسة داخل الشعبة من خلال نظام الحصص وتسقيف أسعار المنتجات.

- واحدة من سياسات الموارد البشرية تأثيرا على المهارات وهي التكوين تم إهمالها من قبل المؤسسة وتم اعتبارها تكاليف عوض عن استثمار، حيث تم تكوين بعض الإطارات فقط عند بداية نشاط المؤسسة سنة 2003.

- لم تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات المقدمة في مخطط التأهيل و المتعلقة بتطبيق نظام *GMAO* ، حيث اعتبرته المؤسسة نظام معقد يليق بالمؤسسات الكبيرة أكثر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما أن تكلفة استخدامه عالية و تتطلب إعادة هيكلة لأنشطة المؤسسة، على الرغم من أهميته في ربط جميع أنشطة المؤسسة و نقل المعلومات ومشاركتها في زمن أقل.

- المؤسسة بحاجة إلى تأهيل تنظيمها ونظام تسييرها.

- تبقى جودة المادة الأولية النقطة الحساسة في تنافسية المؤسسة لأنها تؤثر مباشرة على منتجاتها، وفي الوقت الراهن لا تملك المؤسسة تغيير هذه الوضعية وإنما التكيف معها.

- ما زالت السياسة التسويقية للمؤسسة غير مهيكلة و غير فعالة وهذا ما يؤثر على علاقتها بزبائنها الحاليين و المحتملين، كما يؤثر أيضا على صورة علامتها التجارية.

#### المطلب الرابع: مناقشة نتائج دراسة الحالة

بعد دراسة إستراتيجية التأهيل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب الفرضيات المعتمدة في الدراسة، خلصنا إلى مجموعة من النتائج التي سنستعرضها في هذا المطلب.

#### أولاً- تنفيذ ومتابعة إستراتيجية التأهيل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تم تنفيذ إستراتيجية التأهيل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب سنة 2007، ومن أجل تحقيق جميع عملياتها منحت المؤسسة 48 شهر لاستكمالها، ورغم المدة الزمنية الممنوحة للمؤسسة لكنها لم تستكمل جميع العمليات و التي سنستعرضها كمايلي:

- إستراتيجية التأهيل المقترحة للمؤسسة هي إستراتيجية التطوير بمحاورها الخمسة المعتمدة على تقديم منتجات جديدة، استخدام تكنولوجيا جديدة وتجديد هياكل الإنتاج، تجديد الأدوات المعلوماتية و البرمجيات، الحصول على شهادة الجودة *ISO 22 000* وآخر محور هو تكوين الأفراد حول تنفيذ هذه الإستراتيجية. وقد جاء مخطط التأهيل بتقديم الأولويات المناسبة للمؤسسة، حيث قدمت المؤسسة المحاور ذات الاستثمارات الأقل والمتمثلة في تقديم منتجات جديدة ومارافقها من تجديد في آلات الإنتاج بالإضافة إلى تحديث بعض البرمجيات بينما لم تستكمل المؤسسات محاور شهادة الجودة و التكوين.

- في إطار تسيير الجودة جاء مخطط التأهيل باقتراح تطبيق طريقة HACCP، وهي طريقة تطبق في مؤسسات الصناعات الغذائية تمهيدا للحصول على شهادة ISO 22 000، من أجل تأسيس نظام لتسيير النظافة يعتمد على تحليل المخاطر من خلال تحديد النقاط الحرجة وعتبتها ومن ثم اقتراح إجراءات تصحيحية يليها اقتراح إجراءات للسير الحسن للطريقة تتلاءم مع المؤسسة ومن ثم إجراء ملف خاص بالمؤسسة حول إجراءات العملية وكيفية تطبيقها. لكن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لم تقم بتنفيذ سوى أربع مراحل من أصل سبع مراحل أي بنسبة 57% من كل الطريقة، وتعود أهم أسباب عدم تطبيق هذه الطريقة إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التطبيق الكلي لهذه الطريقة والذي يعني الحصول على شهادة الجودة، حيث يرى مسيرو المؤسسة أن النظام الحالي للحصص يقيد المنافسة و بالتالي فالمؤسسة ليست بحاجة إلى شهادة للجودة، ويعود السبب الثاني إلى مقاومة التغيير من طرف أفراد الإنتاج في المؤسسة، حيث يفرض تطبيق هذه الطريقة تغيير العديد من الممارسات وإدخال ممارسات جديدة، و في هذا الإطار قامت المؤسسة بالعديد من الإجراءات كإنشاء مغاسل للاستحمام في مباني الإنتاج، الطلاء الدوري للجدران و الأرضيات بطلاء خاص، ارتداء المآزر لجميع أفراد الإنتاج، التنظيف الدوري خلال عملية الإنتاج، لكن المخاطر المتعلقة بعملية الإنتاج تحتاج إلى استثمارات كبيرة لإدخال آلات جديدة بتكنولوجيا عالية يمكنها عزل المخاطر كالمواد الصلبة، أمراض المادة الأولية والمخاطر الميكروبيولوجية.

- بناء على ما جاء في تشخيص الوظيفة التجارية من نقاط ضعف، ركز مخطط التأهيل في هذا الجانب على إعداد مخطط تجاري و مخطط للتسويق مع التركيز على التسويق على اعتبار أن المؤسسة سجلت غياب تام لنشاط التسويق، وفي هذا الإطار أنشأت المؤسسة مصلحة خاصة بالتسويق بمسؤول مختص في التسويق، كما عملت على تعزيز أنشطتها التسويقية بالتركيز على تنويع تشكيلة المنتجات، التغليف و الإعلان باستخدام مختلف الوسائط، كما ركز المخطط التجاري على مبدأ رجال البيع من خلال توظيف مندوبي المبيعات في مناطق مختلفة وهذا من أجل توسيع سوقها من المحلي إلى الجهوي/الوطني.

- وفي نفس الإطار التسويقي، ركز مخطط التأهيل على تسيير العلاقة المؤسسة-زبون من خلال تعزيز المعارف المتعلقة بالخصائص التكنولوجية لمنتجي الدقيق و الفرينة من أجل تحسين رضا الزبون، وهذا ما طبقتة المؤسسة لاحقا على منتج الفرينة فقط من خلال صفحاتها على الفايسبوك بينما أهملت المؤسسة موقعها الإلكتروني غير المفعّل لغاية الآن.

- كما ركز مخطط التأهيل على التحكم في التكاليف، مراقبة التسيير و الإجراءات و الطرق من خلال التحكم الجيد في تكاليف الإنتاج، التحكم في إعداد سعر العائد. وفي هذا السياق قامت المؤسسة بوضع لوحة قيادة لمديرية الإنتاج لمتابعة تطور نشاطه وتكاليفه والتي تقدم دوريا إلى المديرية المالية، كما عملت هذه الأخيرة على التحديد الدقيق لسعر العائد.

- يعتبر برنامج *GMAO* أحد العمليات الموصى بها في مخطط تأهيل المؤسسة، ولقد تم تطبيق الأساسيات الخاصة فقط أو ما يسمى بالمستوى الأول من الصيانة لأن تطبيقها يتطلب تغييرات متعددة على مستوى المؤسسة وما يصاحبها من استثمارات مكلفة للمؤسسة. و يتم إنشاء النظام من خلال سبعة مراحل كمايلي:

تشخيص شامل لوضعية التنظيم لكل مديرية، إنشاء فرق تعمل على تكيف هذا النظام مع إجراءات و مناهج العمل، تكوين مكونين حول كيفية استعمال النظام، إنشاء الشبكة المعلوماتية على مستوى المؤسسة، تثبيت النظام على الشبكة، تكوين مستخدمي النظام، بداية العمل الفعلي على النظام. وقد قامت المؤسسة فعليا بتطبيق المراحل الأربعة الأولى من النظام لكنها لم تستكمل باقي المراحل والتي تعمل على تحقيق مايلي:<sup>1</sup>

تسيير الموارد (البشرية و المادية)، تسيير المخزونات، تسيير التجهيزات (حظيرة السيارات، الأجهزة، الاستثمارات و اهتلاكاتها...)، تسيير الأشغال (فهو بمثابة فكرة عمل يحوي مختلف الأعمال المبرمجة للمؤسسة سواء ما تعلق منها بأعمال الوقاية أو المراجعة الدورية، ومختلف عمليات الرقابة، كما يتيح أيضا جرد كامل للإمكانات المتوفرة و هل تسمح بإجراء مختلف عمليات التدخل أو لا)، تسيير المشتريات (حيث يسمح هذا النظام بمعرفة وتحديد احتياجات المؤسسة من حيث الكم و النوع)، تسيير التكاليف و الميزانيات، النراسل الإلكترونية *Messagerie*، تسيير قواعد البيانات و إعداد لوحات القيادة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. وقد اعتبرت المؤسسة أن تطبيق النظام يخص المؤسسات الكبيرة أكثر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- اقترح مخطط التأهيل تكوين أفراد المؤسسة في سبع محاور متعلقة بتسيير الجودة *ISO 22 000*، إستراتيجية التطوير، المخطط التجاري و التسويقي، التحكم في التكاليف و مراقبة التسيير، الخصائص التكنولوجية للمنتجات النهائية، التوزيع في المنتجات و تطبيق نظام *GMAO*. فقط أفراد مصلحة الصيانة من تلقوا التكوين باعتبارها مصلحة منشأة حديثا في المؤسسة، بينما لم تستكمل باقي محاور التكوين الأخرى. ويمكن تلخيص العمليات المقترحة ومدى تطبيقها في الجدول الموالي:

الجدول (4-57): تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل

العمليات المقترحة في مخطط التأهيل	التنفيذ و المتابعة
إستراتيجية التطوير	تنفيذ جزئي بنسبة 60 %
تطبيق طريقة <i>HACCP</i>	تنفيذ جزئي بنسبة 57 %
المخطط التجاري و المخطط التسويقي	تنفيذ جزئي متعلق بمنتج واحد بنسبة 33 %
مخطط التكاليف و مراقبة التسيير	تنفيذ كلي
تطبيق برنامج <i>GMAO</i>	تنفيذ جزئي بنسبة 57 %
التكوين	تنفيذ جزئي بنسبة 14 %

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> [https://www.tribofilm.fr/logiciels/gmao/\(25/06/2017-22:24\).](https://www.tribofilm.fr/logiciels/gmao/(25/06/2017-22:24).)

## ثانيا- تدارك الفجوة الاستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

بناء على ماجاء في الفصل النظري المتعلق بالفجوة الاستراتيجية، فإن هذه الأخيرة يتم تداركها بناء على تقييم أداء المؤسسة، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في تدارك الفجوة الاستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على تقييم أداءها استنادا إلى إستراتيجية التأهيل المعتمدة على القدرات الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم مقارنة أداءها داخليا و خارجيا.

**1- نتائج التشخيص الاستراتيجي بعد التأهيل:** بناء على ماجاء في التشخيص الاستراتيجي بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل نجد مايلي:

- في إطار تطوير منتجاتها وتقديم الجديد كما جاء به مخطط التأهيل، فقد ركزت المؤسسة على مستويين: التطوير على مستوى التشكيلة بتوسيعها وتقديم أحجام جديدة بناء على دراسة السوق للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن. وتمثل المستوى الثاني في تطوير تغليف المنتجات خصوصا الفرينة و الكسكس تماشيا مع توجهات السوق بالنسبة للزبائن و المنافسين.

- في إطار وضع مخطط تجاري اعتمدت المؤسسة على قوة البيع من خلال أعوان تجاريين محليين وإنشاء نقاط بيع على مستوى مناطق الشرق، الوسط و الغرب عبر أعوان تجاريين جهويين، وهذا ما يسمح للمؤسسة من الانتقال من السوق المحلية إلى السوق الوطنية.

- في إطار إعدادها لمخططها التسويقي تمكنت المؤسسة من تطوير مزيجها الترويجي وتوظيفه لتحسين نشاط المؤسسة.

- تخفيض الطاقة الإنتاجية لمنتجي الدقيق و الكسكس، فبعدما كان سنة 2007: 140 طن/اليوم، 1100 كغ/سا أصبحت سنة 2017: 100 طن/اليوم، 800 كغ/سا للدقيق و الكسكس على التوالي، مع المحافظة على نفس الطاقة الإنتاجية للفرينة 165 طن/اليوم. ويعود هذا إلى رؤية المؤسسة في المرحلة المستقبلية و المبنية أكثر على منتج الفرينة بسبب تطور استهلاك منتجات القمح اللين على المستوى الوطني مقارنة بتطور استهلاك منتجات القمح الصلب، ورغم هذا يبقى منتج الدقيق المسيطر على أكبر نسبة في رقم أعمال المؤسسة. وفي إطار تطوير المنتجات قامت المؤسسة بتقليص إنتاج الكسكس واستبدال الدقيق الممتاز بالدقيق العادي في إنتاجه من أجل تحسين جودته و التحكم في عملياته الإنتاجية.

- تقليص عدد أيام العمل السنوية بالنسبة لعمليات الإنتاج بسبب نظام الحصص الذي يتعامل به الديوان الجزائري المهني للحبوب، بالإضافة إلى التوقف التقني القانوني للمطاحن لمدة شهر.

- بناء على التوصيات المتعلقة بالصيانة، تم إنشاء مصلحة خاصة بالصيانة تضم أفراد متخصصين وتطبق المستوى الأول من الصيانة المعمول به في *GMAO* و تضم أسلوبين من الصيانة بثلاث مستويات.

- بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي قبل التأهيل و المتعلقة بعدد أفراد المؤسسة الكبير، فقد خفضت المؤسسة تدريجيا من عدد عمالها من 213 فرد سنة 2007 إلى 134 فرد سنة 2017.

- يبقى التكوين الحلقة الأضعف في المؤسسة، فلقد أوصى خبراء التأهيل بتكوين أفراد الصيانة في مرحلة أولى مع استكمال عمليات التكوين في باقي المحاور، الأمر الذي لم تطبقه المؤسسة فقد اعتبرت التكوين تكلفة وليس استثمار.

- في إطار إعدادها لسعر العائد تمكنت المؤسسة من تحديد سعر العائد آخذة بعين الاعتبار دراسة المنافسين ودراسة الطلب.

**2- نتائج تحليل VRIO:** يرتبط الأداء بالجوانب المادية وغير المادية لإستراتيجية التأهيل والمتمثلة في القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، وقد بين تحليل VRIO القدرات التي استفادت من إستراتيجية التأهيل بما ينعكس على أداء المؤسسة، والتي يمكن توضيحها كمايلي:

- في إطار تخفيض تكاليفها قامت المؤسسة بأخرجة نشاط الأمن و الوقاية لتسلمه إلى مؤسسة مناولة، و يعتبر اللوجستيك الدعامة الأساسية لنشاط المؤسسة لهذا فهي بصدد التحضير لأخرجة هذا النشاط من خلال إنشاء مؤسسة نقل خاصة، وهذا ما سينعكس على أداء المؤسسة من خلال أداء الإنتاج و البيع من خلال الأبعاد المتعلقة بأجال التسليم وسرعته بالإضافة إلى موثوقية التسليم.

- جودة المنتجات تؤثر على مورد جد مهم وهو سمعة المؤسسة وصورتها لدى الزبائن، وترتبط جودة المنتجات الثلاث بجودة المادة الأولية (القمح الصلب و اللين)، كما ترتبط بتطوير آلات الإنتاج. وفي هذا الإطار ركزت إستراتيجية التأهيل على مفهوم الجودة من خلال اقتراح تطبيق طريقة HACCP والتحضير للحصول على شهادة الايزو والتي تخلت المؤسسة على تنفيذها مع احتفاظها بمفهوم تطوير الجودة و الذي عملت على تطبيقه وظهر جليا في منتج الفرينة و الكسكس ويرتبط تحسين مفهوم الجودة بأداء الإنتاج و أداء البيع و التسويق من خلال الأبعاد المتعلقة بأداء المنتجات، الابتكار و النمو المستقبلي للمنتجات.

- خبرة الموارد البشرية خاصة في المناصب المفتاحية شكلت فارقا في مستوى المؤسسة، فهي مناصب منحت لأفراد ذوي خبرة تفوق 10 سنوات سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وحسب مسير المؤسسة الذي يشغل هذا المنصب منذ نشأتها سنة 1999 فإن نجاح المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المحلية يعود إلى تحكم مدير الإنتاج في عمليات الإنتاج المتعلقة بالدقيق و الفرينة، فبالإضافة إلى تكوينه الجامعي حول تحويل الحبوب فقد تحصل على تكوين في عمليات الإنتاج في مؤسسة الغرير المختصة في الصناعات الغذائية (المؤسسة الشريكة) في بداية نشاط المؤسسة هذا إضافة إلى معارفه المتراكمة على مدى 14 سنة. نفس الأمر بالنسبة للمدير التجاري الذي يشغل المنصب كذلك منذ بداية نشاط المؤسسة ما سهل التعامل مع الزبائن والمحافظة عليهم، كذلك بالنسبة لمسؤول مصلحة الصيانة الذي تلقى تكوين في بداية نشاط المؤسسة وساعد في تركيب المطاحن كما استفاد وفريق عمله من التكوين في إطار إستراتيجية التأهيل ما سمح لهم باكتساب معارف ومعلومات حول جميع آلات المؤسسة وخصائصها. وترتبط خبرة الموارد البشرية بأداء المؤسسة من خلال أبعاد المهارات، التعلم واستخدام الموارد الإنتاجية.



بالإضافة إلى القدرات التي تم تدعيمها في إطار إستراتيجية التأهيل، توجد قدرات أخرى تحاول المؤسسة تطويرها استجابة للتطور في القدرات السابقة. فالمؤسسة تحاول تحسين سمعتها في السوق من خلال تحسين جودة منتجاتها، التنوع في تشكيلتها و الابتكار في تغليف منتجاتها. كما أن التوجه المقاولاتي للمالك تأثر بالقدرات السابقة الذكر، لذلك فالمؤسسة في إطار التحضير لزيادة رأسمالها و الدخول في أنشطة جديدة استجابة لمتطلبات الشعبة، حيث أن أغلبية المؤسسات الرائدة في الشعبة هي عبارة عن مجتمعات بحافظة أنشطة مختلفة ولهذا تحاول المؤسسة انتهاج نفس المسار. وفي هذه الحالة تجد المؤسسة قدرات تساعد على الانتقال إلى مستوى جديد من خلال نظام جودتها المعتمد على مخبر مجهز بأحدث التجهيزات، آلات إنتاج بمواصفات عالمية وأخيرا مباني إنتاج قابلة لإضافة خطوط إنتاجية أخرى.

### 3- نتائج المقارنة المرجعية الداخلية: اعتمدنا في تحديد الفجوة الإستراتيجية على المقارنة بين الأداء قبل

التأهيل وبعده، وقد اعتمدنا سنة 2007 كسنة مرجعية للمقارنة، وقد خلصنا إلى جملة من النتائج كمايلي:

- المقارنة المرجعية للأداء الإنتاجي تبين لنا وجود فجوة إستراتيجية بين السنوات الثلاثة، منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي. وكانت أكثر النقاط المميزة للأداء الإنتاجي هي انخفاض الكميات المنتجة و التي تتناسب طرديا مع نسبة استخدام الآلات وهذا نتيجة تحول المؤسسة من شراء القمح من السوق الدولية حسب احتياجاتها إلى شراءه من الدولة حسب نظام الحصص. كما نجد كذلك جودة المنتجات، حيث تراجعت جودة منتج الدقيق وهذا ما جعل المؤسسة تخفض من طاقته الإنتاجية، وتأثرت جودة المنتج من خلال مقارنته مع باقي المنتجات المنافسة خصوصا في السوق المحلية لصالح مؤسسة البركة حيث تقوم هذه الأخيرة على غرار المؤسسات الرائدة بشراء القمح مباشرة من الديوان الجزائري المهني على مستوى الجزائر العاصمة و الذي تختلف جودة مادته الأولية عن باقي فروع الديوان، و يرتبط مفهوم جودة الدقيق لدى المستهلك بمؤشر الاصفرار *indice de jaune*. بينما نجد تحسن في جودة منتج الفرينة من خلال تحسن مؤشر الابيضاض *indice de blancheur* وهذا ما جعل المؤسسة تحافظ على استقرار طاقة إنتاجه وتعتمد عليه في المرحلة السابقة كمنتج رئيسي *produit phare*. كذلك تحسنت جودة منتج الكسكس بعد تعديل تركيبته ولكنه لازال قيد الدراسة للتحكم أكثر في عملية إنتاجه. إن تقييم أداء مصلحة الصيانة يرتبط بمجموعة من المؤشرات النوعية و الكمية مثل مؤشر متابعة الأعطاب و الزمن المتوسط بين الأعطاب... الخ، والتي لم نستطع الحصول عليها لغياب المعلومات في هذه المصلحة، حيث لو تم تطبيق نظام *GMAO* في المؤسسة لتوفرت المعلومات لتقييم أداء كل المؤسسة بمؤشرات معينة، وتبقى المعلومة الوحيدة المتحصل عليها هي تكاليف الصيانة والتي تم الحصول عليها من المديرية المالية في حين لا يملك مسؤول الصيانة أي فكرة عن تكاليف مصلحته.

- المقارنة المرجعية للأداء المالي تبين لنا وجود فجوة إستراتيجية بين السنوات الثلاثة، منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي. يعتبر رقم الأعمال أول مؤشر تعتمد عليه المؤسسة لتقييم أداءها، وبالنظر إلى أرقام الأعمال المسجلة في السنوات المرجعية نجد تطور وتراجع لنشاط المؤسسة يتناسب تماما مع أداءها

الإنتاجي. كما نجد أن باقي المؤشرات الأخرى ارتبطت أيضا بالأداء الإنتاجي من حيث التكاليف، الربح الصافي وهامش الربح، هذا الأخير الذي بقي مرتفعا يفوق 80 ٪ خلال الثلاث سنوات المرجعية.

- المقارنة المرجعية للأداء التجاري-التسويقي تبين لنا وجود فجوة إستراتيجية ايجابية، وهو أكثر محور استفاد من إستراتيجية التأهيل، حيث توضح النتائج مايلي:

- تحسن العلاقة مؤسسة-زبون و الواضحة من خلال تضاعف كميات طلبيات الزبائن بأربعة أضعاف بين سنتي 2007 و 2016 مع تزايد عدد الزبائن المكتسبين و يقابله انخفاض عدد الزبائن المفقودين ما يؤكد على نجاح المؤسسة في وضع مخططها التجاري. وفي المقابل نجد أن المؤسسة نجحت في تأسيس ثقافة تسويقية و الواضحة من خلال ميزانية الإعلان و التي تطورت بدرجة كبيرة بين سنتي 2007 و 2016. كما نجد أن المؤسسة تعتمد على الدقيق كمنتج رئيسي يليه الفرينة ثم الكسكس مع شبه استقرار في مبيعات الدقيق وتطور مبيعات الفرينة ثم تراجع الكسكس مرحليا، وتحاول المؤسسة تغيير سياستها التسويقية لتصبح الفرينة المنتج الرئيسي ثم الدقيق فالكسكس.

- المقارنة المرجعية لأداء الموارد البشرية تبين لنا وجود فجوة إستراتيجية بين السنوات الثلاثة، منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي. فبناء على مقترحات مخطط التأهيل قامت المؤسسة بتخفيض عدد أفرادها وبالمقابل ارتفعت تكاليف الأفراد نتيجة تغيير سلم الأجور خصوصا بالنسبة للإطارات والأعوان التجاريين. في حين نجد غياب كلي لثقافة التكوين في المؤسسة بالإضافة إلى انعدام المعلومات الرسمية حول أداء وظيفة الموارد البشرية باستثناء المعلومات التي توفرها برمجية الأجور.

انطلاقا من نتائج تقييم الأداء لمختلف الوظائف يتضح لنا وجود فجوة إستراتيجية تمكنت المؤسسة من تداركها بالنسبة للوظيفة التجارية-التسويق وجزء من وظيفة الإنتاج نتيجة لتوظيفها المقترحات التي جاء بها مخطط تأهيل المؤسسة، في حين نجد أن الوظيفة المالية قد أخذت بمقترحات مخطط التأهيل ولكنها لم تظهر في نتائجها المالية نتيجة تأثير نتائج المؤسسة بنشاط وحدة جن جن والتي تعرف خسارة لسنوات متعددة، بينما وظيفة الموارد البشرية تحتاج إلى إعادة هيكلة لجميع مهامها والتي تعمل عليها حاليا من خلال وضع سلم للأجور حسب المواصفات التنظيمية، إعداد بنك معلومات لأفراد المؤسسة وتحديثه حسب نشاطهم، إعداد وصف وظيفي للمؤسسة لاستخدامه في عمليات التوظيف، بينما التكوين لا تملك وظيفة الموارد البشرية أي قرار فيه حيث تعود صلاحية اتخاذ القرار فيه لمجلس إدارة المؤسسة.

**4- نتائج المقارنة المرجعية الخارجية:** اعتمدنا على المقارنة المرجعية الخارجية لتحديد العلاقة أداء-تنافسية، فالجوة الإستراتيجية يتم تحديدها من خلال مقارنة الأداء داخل المؤسسة ومن ثم مقارنته مع أحسن الممارسات عند المنافسين. وقد كانت النتائج كمايلي:

- تمكنت المؤسسة من تدارك الفجوة الإستراتيجية بينها وبين منافسيها من ناحية الابتكار في التغليف و تشكيلة المنتجات. فقد تعاملت المؤسسة باحترافية مع جانب التغليف من خلال تعاقدتها مع مؤسسة إعلان لتصميم الغلاف بالنسبة لمنتجاتي الفرينة و الكسكس، وتم اختيار الألوان من طرف المؤسسة حيث تم اعتماد

اللون الأزرق الفاتح و الأحمر لمنتج الفرينة 5 كغ و 1 كغ على التوالي، في حين تم اعتماد الأزرق، الأحمر و الوردي لمنتج الكسكس. هذا بالإضافة إلى جودة المواد المستخدمة في التغليف من بلاستيك وورق، والخصائص المستخدمة من قبضة اليد لمنتج الفرينة و الشريط اللاصق لمنتج الكسكس. كما قامت المؤسسة بتنوع تشكيلتها للمنتجات الثلاث استجابة لتوجهات السوق وحاجات ورغبات الزبائن و المستهلكين في السوق المحلية و الوطنية على غرار ما تفعله المؤسسات المنافسة.

- مازالت المؤسسة تواجه فجوة إستراتيجية بينها وبين منافسيها من ناحية الجودة، رضا الزبون وصورة العلامة التجارية وهي أبعاد مترابطة وتشكل أفضلية تجميع مع بعضها، وبالتالي فتطوير بعد واحد سيؤدي إلى تطوير باقي البعدين. إن جودة المنتجات هي نقطة الارتكاز التي تحاول المؤسسة تطويرها من خلال التوجه المقاولاتي للمالك الذي يحاول تكوين شبكة من العلاقات (رئيس منتدى رؤساء المؤسسات بولاية بسكرة) تمكنه من الحصول على المواد الأولية بنوعية جيدة على غرار المنافسين مع تأجيل مسألة إضافة استثمارات جديدة لسلسلة الإنتاج بهدف تحسين الجودة لأن تكلفتها جد عالية بالنسبة لمعدات *Buhler*. بالنسبة لرضا الزبون لطالما اعتمدت المؤسسة على المفهوم البيعي-التجاري في علاقتها مع زبائنها ولكنها مع وضع شبكة للأعوان التجاريين و المحليين بالإضافة إلى استخدامها لشبكات التواصل الاجتماعي تحاول المؤسسة تأسيس علاقة رضا مع زبائنها مبنية على الجودة والتتويج. على الرغم من تأخر صورة العلامة التجارية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها إلا أنها تحسنت في السنوات الأخيرة بعد تركيز المؤسسة على علامة تجارية واحدة، وهذا يمكن ملاحظته من خلال صفحة المؤسسة على الفيسبوك و المقيمة من طرف متابعيها بدرجة 5/4.7 حسب درجة رضاهم على منتجاتها، كما يمكن التماسها من خلال بعض آراء متابعي الصفحة التي تؤكد على جودة منتج الفرينة:

*Excellente farine, je n'utilise que la farine DUNA pour mes recettes*

*Félicitations c'est la meilleure farine*

*Une farine au top*

*Bravo Duna pour cette farine*

انطلاقاً من مناقشة النتائج المتعلقة بأداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد تطبيق إستراتيجية التأهيل، تبين لنا أن مجموعة الممارسات التي قامت المؤسسة بتحسينها على مستوى وظائفها قد ساهمت في تحسين أداءها مقارنة بالأداء السابق، كما سمحت بتحسين أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها على الرغم من عدم تطبيق جميع المقترحات التي جاءت بها إستراتيجية التأهيل بالإضافة إلى تأثير بعض متغيرات المحيط بدرجة قوية حالت أيضاً دون نجاح بعض الممارسات المطبقة من طرف المؤسسة.

**ثالثاً - اندماج مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في الاقتصاد التنافسي:**

بناء على ما جاء في الفصل النظري المتعلق بالاقتصاد التنافسي، فإن إستراتيجية التأهيل تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتصبح تنافسية من ناحية السعر/الجودة/الابتكار، كما تساعدها على مواجهة التحديات الجديدة للاقتصاد التنافسي من خلال التأهيل التكنولوجي، المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة،

الأمن وحماية البيئة و التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية. وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة الوضعية الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال أدوات التحليل الاستراتيجي على أساس أن إستراتيجية التأهيل تم وضعها في سياق وطني وقطاعي وقاعدة تحليلها مستمدة من تحليل PORTER، كما قمنا بتقييم تنافسية المؤسسة بناء على أبعاد مختلفة.

**1- نتائج التحليل الكلي-القطاعي:** اعتمدنا على استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي لتحديد عناصر الاقتصاد التنافسي و التحديات التي يفرضها على المؤسسة، وخلصنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر شعبة تحويل الحبوب من الشعب الحساسة في الاقتصاد الجزائري وتعتبرها الدولة من القطاعات السيادية لذلك نجد تدخل الدولة فيها واضح و بشكل كبير، وذلك من خلال وضع نظام لتحديد الأسعار في كل مراحل الشعبة بالإضافة إلى تنظيم الشعبة من بيع، استيراد، تخزين و توزيع القمح بنظام الحصص.

- سيطرة القطاع الخاص على شعبة تحويل الحبوب وأغلبها مؤسسات صغيرة و متوسطة ولكنها تنشط ضمن تجمعات.

- ثلاث مؤشرات كلية تميز هذه الشعبة وهي: تراجع الإنتاج الوطني من القمح، تزايد واردات القمح و تزايد الاستهلاك على منتجات مشتقات القمح بنوعيه، مع تزايد تطور استهلاك منتجات القمح اللين مقارنة بتطور استهلاك منتجات القمح الصلب.

- تطور شبكات جودة القمح على المستوى الوطني وانخراط العديد من الفلاحين فيها، قد تساعد المؤسسات على زيادة طاقتها الإنتاجية إضافة إلى الحصة المقدمة من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب، لكن هذه الشبكات تخص فقط بعض المؤسسات المنخرطة.

- سن قوانين ومراسيم متعددة منظمة للشعبة تسمح بعدم وجود ممارسات غير رسمية و غير قانونية، كما تفرض الدولة قيود صارمة متعلقة باحترام الجودة، الأمن و معايير السلامة في هذه الشعبة.

- تتميز شعبة تحويل الحبوب بمنافسة قوية تضم مجتمعات كبيرة معروفة في السوق الوطنية وتمارس نشاط التصدير و تمتلك حافظة أنشطة متنوعة وهذا ما يجعل التنافسية في هذه الشعبة تقوم على الجودة/الابتكار بشكل كبير ولازالت هذه الشعبة تستقطب العديد من المؤسسات.

- نقطة مشتركة بين المورد و الزبون تجد المؤسسة صعوبات في التعامل معها، فمن جهة المؤسسة لا يمكنها التفاوض مع المورد حول جودة المادة الأولية لأن جودة القمح غير مستقرة، في حين يفاوض الزبون المؤسسة على جودة المنتجات.

**2- نتائج تقييم عوامل تنافسية المطاحن الكبرى للجنوب:** اعتمدنا في تقييم عوامل التنافسية على جانب المؤسسة و المحيط، وخلصنا إلى النتائج التالية:

- تتحدد تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمحيطها باعتباره مصدر خارجي للتنافسية، حيث نجد أن مناخ الأعمال ودعم الدولة في صالح المؤسسة، في حين يشكل قانون المنافسة إطار تشريعي يحمي المؤسسة وينظم الشعبة التي تعمل بها ولكن نظام الحصص المفروض من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب

يحد من المنافسة داخل الشعبة ويلزم كل مؤسسة بطاقتها الإنتاجية، لذلك على المؤسسة التفكير في بدائل أخرى.

- تمتلك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب موارد بشرية (الإطارات) ذات مهارات في مناصب مختلفة والتي تعد عامل مهم لتنافسية المؤسسة، وما يميز هذه الموارد البشرية هو خبرتها ومعارفها حول مهنة ونشاط المؤسسة وعلى رأسهم مسير المؤسسة الذي يحوز ثقة مالك المؤسسة ويمنحه كل الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي يتم مناقشتها على مستوى مجلس الإدارة.

- أهم عوامل تنافسية المؤسسة مرتبطة بالعملية الإنتاجية والمتمثلة في تكنولوجيا الآلات و مباني الإنتاج المنشأة وفقا للمواصفات العالمية بالإضافة إلى مرونة العملية الإنتاجية المرتبطة باستخدام تكنولوجيا الإنتاج عن طريق الحاسوب ونظام مراقبة الجودة المعتمد على المخبر المجهز بأحدث التكنولوجيا.

- الزبائن عامل مهم لتنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، فهو مؤشر يعبر عن حجم المبيعات، رقم الأعمال و الحصة السوقية، وانطلاقا من توصيات مخطط التأهيل قامت المؤسسة بتطوير نشاطها التجاري و التسويقي وأنشأت شبكة أعوان تجاريين و محليين بهدف الانتقال من الزبون المحلي إلى الزبون على المستوى الوطني، وهذا ما سمح للمؤسسة من اكتساب زبائن جدد مع عدم خسارة أي زبون خلال السنة الفارطة.

- تقوم تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على تطوير منتجاتها، فبناء على التوصيات المقدمة في مخطط تأهيل المؤسسة فقد نجحت المؤسسة في تطوير منتج الفريزة 1 كغ، 5 كغ من ناحية الجودة و التخفيف وتعمل المؤسسة حاليا على تطوير جودة الكسكس بعدما طورت في أسلوب تغليفه، كما نجحت المؤسسة في تأسيس لصورة علامة تجارية *DUNA* وتعمل على تطويرها.

انطلاقا من مناقشة النتائج المتعلقة بتنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد تطبيق إستراتيجية التأهيل، تبين لنا أنه بعد تنفيذ التوصيات المقترحة في إستراتيجية التأهيل نجحت المؤسسة في تحقيق مجموعة من العوامل ساهمت في تحسين تنافسيته، هي عوامل تحققت بعد التزام المؤسسة بأداء اعتمد على تنفيذ التوصيات التي جاء بها مخطط التأهيل، وترتبط تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأداءها وبمحيطها، هذا الأخير الذي يقدم للمؤسسة فرصا عديدة تسمح بتطويرها وتحسين تنافسيته مثل دعم أسعار المادة الأولية وبالمقابل يفرض على المؤسسة قيودا متعددة تعيق تطورها مثل نظام الحصص المفروض من الديوان الجزائري المهني للحبوب.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي الأول حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بولاية بسكرة بعد التأكد من توافق المؤسسة دراسة الحالة مع متطلبات الدراسة وإمكانية تطبيق متغيرات الدراسة عليها. حيث قمنا بدراسة المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسة بمراحله الثلاثة المطبقة سنة 2007 وهي التشخيص الاستراتيجي، إستراتيجية تأهيل المؤسسة و مخطط تأهيلها بمحاوره التي تسمح بتحسين أداء و تنافسية المؤسسة.

كما قمنا بتقييم أداء المؤسسة للوصول إلى مدى تداركها للفجوة الإستراتيجية انطلاقا من تطبيق توصيات مخطط التأهيل وذلك باستخدام المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي بعد تطبيق إستراتيجية التأهيل بعد حوالي 10 سنوات، كما قمنا كذلك بتقييم تنافسية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب انطلاقا من أداءها للتأكد من أن تنفيذ إستراتيجية التأهيل يسمح للمؤسسة بتحسين تنافسيها بما يمكنها من الاندماج في الاقتصاد التنافسي، وهذا ما يتطلب تأهيل المؤسسة بالإضافة إلى تأهيل محيطها، حيث تبين لنا من نتائج الدراسة الكيفية أن محيط المؤسسة أثر على تنافسيها بشكل كبير.

وعلى اعتبار أن كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة هي حالة خاصة، لديها إستراتيجية التأهيل الخاصة بها، كما أن الانطلاق من المستوى الجزئي إلى القطاعي فالمستوى الكلي من الصعب تحقيقه في الدراسة الكيفية وهذا ما يتطلبه متغير الاقتصاد التنافسي، لذلك ارتأينا اللجوء إلى دراسة كمية تأكيدية وذلك بغرض التأكيد على النتائج المحققة في الدراسة الكيفية وهو ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية

لعينة من مكاتب الدراسات

والاستشارة في الجزائر

وعينة من المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة بولاية بسكرة

## تمهيد:

من أجل معالجة الإشكالية والتحقق من الفرضيات دعماً الدراسة الكيفية بدراسة كمية مبنية على النتائج الميدانية وذلك باستخدام المنهجية الثلاثية *triangulation* وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجمعي دراسة مختلفان، يتمثل المجتمع الأول في مكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر بتخصصاتها المختلفة باعتبارهم الطرف الأول المسؤول عن تطبيق إستراتيجية التأهيل، بينما المجتمع الثاني يتمثل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل الأوروبي بولاية بسكرة، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الطرف الثاني المسؤول على تنفيذ إستراتيجية التأهيل. وقد استخدمنا أداة الاستبيان وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و الوصول إلى النتائج بمساعدة برنامج *SPSS* وهذا للمساهمة في الإجابة على الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

إن موضوع التحليل لهذه الدراسة هو «تدراك الفجوة الإستراتيجية» و «الاندماج في الاقتصاد التنافسي» في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من خلال تنفيذ إستراتيجية التأهيل، بينما مستوى التحليل هو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بأدائها وتنافسياتها، حيث يمثل هذين المفهومين هدفي إستراتيجية التأهيل. وسنحاول من خلال هذه الدراسة الكمية التأكيدية التركيز على تحليل تدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي مرتكزين على الأداء و التنافسية من خلال مفهوم الهدف- النتيجة.

وسوف نعالج هذا الفصل من خلال المباحث الأربعة التالية:

- ❖ الإطار الابستمولوجي و المنهجي للدراسة الكمية.
- ❖ تحليل معطيات الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة في الجزائر.
- ❖ تحليل معطيات الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة.
- ❖ عرض و مناقشة النتائج.



## المبحث الأول: الإطار الإستمولوجي و المنهجي للدراسة الكمية

يتضمن هذا المبحث أربع مراحل منهجية، نستهلها بالتطرق إلى أداة الدراسة-الاستبيان- وكيفية تصميمها من خلال محاورها، كما سنفصل في تنظيم الاستبيان من خلال دراسة سلم القياس المعتمد، ثباته، صدقه والارتباط بين متغيراته بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في التحليل، كما سنتطرق إلى مجتمعي الدراسة وخصائصهما وجمع المعلومات في الميدان.

### المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

إن الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة، المتغير المسقل (إستراتيجية التأهيل)، المتغير التابع (الاقتصاد التنافسي) و المتغير الوسيط (الفجوة الإستراتيجية)، ولهذا اعتمدنا في الدراسة على استبيان كمي *questionnaire quantitatif*. (انظر الملحقين 06-07). وتم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على ماورد في الإطار النظري للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

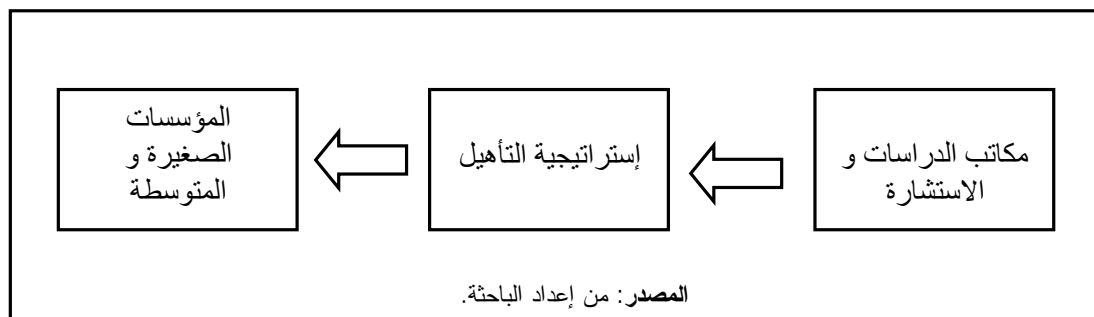
### الجدول (5-1): مصادر إعداد محاور الاستبيان

المصدر	المحور
Mohamed lamine Dhaoui(2002).	إستراتيجية التأهيل
Michael Coveney et autres (2003), programme national de mise a niveau des PME (2013).	الفجوة الإستراتيجية
Ralitsa Simeonova-Ganeva et autres (2013), Global competitiveness report (2010), Kaci(2003).	الاقتصاد التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثة.

تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أجزاء، يتضمن الجزء الأول خصائص كل من مجتمعي الدراسة، بينما الأجزاء الثلاثة تتضمن محاور الدراسة، حيث استخدمنا فيها مجموعة من العبارات للتعريف العملي *La définition opérationnelle* لمتغيرات الدراسة، وقد استخدمنا نفس المحاور بنفس العبارات للمجتمعين أي مكاتب الدراسات و الاستشارة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، باعتبارهما طرفين لنفس الإستراتيجية، حيث تعد مكاتب الدراسات و الاستشارة الطرف الأمامي *Amont* المسؤول عن تطبيق إستراتيجية التأهيل بينما تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الطرف الخلفي *Aval* المستفيد من هذه الإستراتيجية، و يمكن تمثيل العلاقة بين إستراتيجية التأهيل ومجتمعي الدراسة كمايلي:

### الشكل (5-1): علاقة إستراتيجية التأهيل بمجتمعي الدراسة



وبهذا جاءت محاور الاستبيان كمايلي:

**الجزء الثاني:** خصص هذا المحور لإستراتيجية التأهيل، وذلك للاطلاع على مدى تنفيذها من خلال مسارها الاستراتيجي و المتمثل في التشخيص الاستراتيجي، إستراتيجية التأهيل، مخطط التأهيل تنفيذه ومتابعته، وهذا للتعرف على مدى إدراك الطرفين لمسار تنفيذ هذه الإستراتيجية و أهمية كل مرحلة في المسار.

**الجزء الثالث:** خصص هذا المحور لتحديد الفجوة الإستراتيجية كنتيجة انطلاقا من الأداء كهدف لإستراتيجية التأهيل، مستخدمين بذلك جوانب برنامج التأهيل المتمثلة في الاستثمارات المادية و الاستثمارات غير المادية المتعلقة بموارد ومهارات المؤسسة.

**الجزء الرابع:** خصص لدراسة الاقتصاد التنافسي كنتيجة انطلاقا من التنافسية كهدف لإستراتيجية التأهيل، مستخدمين نموذج للتنافسية خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما استخدمنا مؤشرات الاقتصاد التنافسي و أهم العناصر التي توفرها هذه الإستراتيجية لإدماج هذه المؤسسات في الاقتصاد التنافسي.

#### المطلب الثاني: تنظيم، صدق وثبات الاستبيان

تحدد العبارات سلم القياس المناسب لقياسها، وقد اعتمدنا على سلم قياس اسمي بالنسبة لخصائص مكتب الدراسات و الاستشارة وخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

بالنسبة للاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة في الجزائر، فقد اعتمدنا على سلم قياس ثنائي غير طبيعي *dichotomisation des variables/dichotomizing* (نعم/لا) لكل متغيرات الدراسة، حيث أن متغيرات الدراسة تحتمل أكثر من إجابتين في الواقع الفعلي ولكن تم تقسيمها ثنائيا لغرض الدراسة، وذلك من أجل تصنيف البيانات نتيجة المقارنة بين ما يتم تقديره بصفة مستمرة *continuous estimator* والعتبة *threshold*. حيث نسعى من خلال استخدام هذا السلم إلى التعرف على مدى إلمام مكاتب الدراسات و الاستشارة بالتفاصيل الخاصة بإستراتيجية التأهيل باعتبارهم الخبراء المسؤولين عن عمليات التشخيص الاستراتيجي وإعداد مخطط التأهيل. و الجدول الموالي يوضح تنظيم الاستبيان لمجتمع الدراسة الأول:

الجدول (5-2): تنظيم الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة

الأوساط الموزونة	معامل الثبات: ألفا كرونباخ	عدد العبارات	سلم القياس	محاور الاستبيان
			اسمي <i>nominale</i>	خصائص مكتب الدراسات و الاستشارة
لا [0.50-01.00]	0.637	11	ثنائي <i>dichotomique</i>	إستراتيجية التأهيل
نعم [02.00-0.51]	0.663	11	ثنائي <i>dichotomique</i>	الفجوة الإستراتيجية
	0.868	20	ثنائي <i>dichotomique</i>	الاقتصاد التنافسي
	0.768	42		الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

أما بالنسبة للاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة المنخرطة في برنامج التأهيل الأوروبي، فقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي وفق ما تقتضيه الخيارات المستخدمة: درجة كبيرة جدا، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جدا. ولقد تم إعطاء كل خيار أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها وهذا للتعرف على مدى إدراك أهمية الانخراط في إستراتيجية التأهيل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعرفة أهم العناصر الضرورية لكل مؤسسة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة. و الجدول الموالي يوضح تنظيم الاستبيان لمجتمع الدراسة الثاني:

الجدول (5-3): تنظيم الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

معايير	عدد العبارات	سلم القياس	محاور الاستبيان
الأوساط الموزونة	الثبات: ألفا كرونباخ	اسمي <i>nominale</i>	خصائص مكتب الدراسات و الاستشارة
[01.79-01.00] بدرجة قليلة جدا	0.777	11	ليكرت الخماسي
[02.59-01.80] بدرجة قليلة	0.882	12	ليكرت الخماسي
[03.39-02.60] بدرجة متوسطة	0.966	21	ليكرت الخماسي
[04.19-03.40] بدرجة كبيرة	0.965	44	الاستبيان
[05.00-04.20] بدرجة كبيرة جدا			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

ومن أجل التأكد من صدق الاستبيان، تم تحليل محتواه من خلال عرضه على مجموعة من الأكاديميين في مجالات التسيير، الإستراتيجية، الاقتصاد والموارد البشرية (انظر الملحق 08) بالإضافة إلى مجموعة خبراء في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحديدا إشارات في مديرية الصناعة والمناجم-بسكرة و الوكالة الجهوية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-سطين المكلفين بملف تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بعد المصادقة تم اختبار الاستبيان بإرساله إلى عينة صغيرة تمثلت في 5 مكاتب دراسات من أجل الوقوف على مدى فهم المستجوبين لعبارات الاستبيان. وبعد اختبار الاستبيان تلقينا آراء المستجوبين التي كانت تدور حول مايلي:

- تقليص عبارات الاستبيان حتى لايميل المبحوث من الإجابة على الأسئلة.
- تعديل بعض العبارات وتبسيطها.
- تفضيل اللغة الفرنسية فقط في الاستبيان بالنسبة لمكاتب الدراسات و الاستشارة.
- إضافة عمود إلى جانب سلم القياس من أجل إضافة معلومات حول العبارات.
- إنشاء الاستبيان على *Google forms* من أجل تسهيل استخدامه، وهذا ماتم فعلا والرابط التالي هو رابط الاستبيان على *Google forms*:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7jxQbV\\_uPDT4aOMvPPyUKVHbfGwsMtrFDEbHbEK3z8izQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7jxQbV_uPDT4aOMvPPyUKVHbfGwsMtrFDEbHbEK3z8izQ/viewform)

كما قمنا بتعديل لبعض عبارات الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مانح عنه إضافة عبارة أخرى لكل من الجزء الثالث و الرابع، وهذا بناء على نتائج الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة. و من أجل اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة تم حساب معامل الارتباط *Pearson* لمعرفة مدى ارتباط هذه المتغيرات، كما يمثله الجدول الموالي:

**الجدول (5-4): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة للاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات و الاستشارة**

المتغيرات	مجتمع الدراسة	قيمة معامل الارتباط	قيمة (Sig)	التقدير
إستراتيجية التأهيل	44	0.410	0.006	دال إحصائيا عند مستوى يقدر بـ 0.01
الفجوة الإستراتيجية				
إستراتيجية التأهيل	44	0.450	0.002	دال إحصائيا عند مستوى يقدر بـ 0.01
الاقتصاد التنافسي				
الفجوة الإستراتيجية	44	0.772	0.001	دال إحصائيا عند مستوى يقدر بـ 0.01
الاقتصاد التنافسي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20.

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة أعلى من المتوسط بين إستراتيجية التأهيل و الفجوة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.410 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا لأن القيمة الاحتمالية *sig* تساوي 0.006 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ .

كما يتبين أيضا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين إستراتيجية التأهيل و الاقتصاد التنافسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.450 عند مستوى دلالة 0.01، حيث يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية *sig* تساوي 0.002 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ .

كما توجد علاقة ارتباطية موجبة و مرتفعة بين الفجوة الإستراتيجية و الاقتصاد التنافسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.772 عند مستوى دلالة 0.01، حيث يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية *sig* تساوي 0.001 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ .

**الجدول (5-5): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة للاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

المتغيرات	مجتمع الدراسة	قيمة معامل الارتباط	قيمة (Sig)	التقدير
إستراتيجية التأهيل	17	0.542	0.024	دال إحصائيا عند مستوى يقدر بـ 0.05
الفجوة الإستراتيجية				
إستراتيجية التأهيل	17	0.816	0.001	دال إحصائيا عند مستوى يقدر بـ 0.01
الاقتصاد التنافسي				
الفجوة الإستراتيجية	17	0.754	0.001	دال إحصائيا عند مستوى يقدر بـ 0.01
الاقتصاد التنافسي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20.

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة أعلى من المتوسط بين إستراتيجية التأهيل و الفجوة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.542 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا لأن القيمة الاحتمالية  $sig$  تساوي 0.024 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

كما يتبين أيضا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين إستراتيجية التأهيل و الاقتصاد التنافسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.816 عند مستوى دلالة 0.01، حيث يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية  $sig$  تساوي 0.001 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ .

كما توجد علاقة ارتباطية موجبة و مرتفعة بين الفجوة الإستراتيجية و الاقتصاد التنافسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.754 عند مستوى دلالة 0.01 ، حيث يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية  $sig$  تساوي 0.001 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ .

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ  $Cronbach Alpha$  ، فقد كان معامل الثبات العام مقبول إذ بلغ 0.768 و 0.965 ولقد تراوحت قيمة معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة بين 0.663 و 0.966 و هي درجة مقبولة إلى جيدة من الثبات تدل على أن أداة الدراسة اتسمت بثبات داخلي جيد يمكن من قياس المتغيرات.

بعد القيام بجمع، فرز وترميز المعلومات تمت معالجتها باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( $SPSS.V20$ )، وقد طبقت على بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام التكرارات و النسب المئوية لتمثيل الخصائص العامة لمجمعي الدراسة.
- استخدام مقاييس النزعة المركزية كالتوسط الحسابي لأجل التعرف على آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي. كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت قيم استجابات مجتمعي الدراسة على المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات حول متوسطها الحسابي وانخفض تشتتها.
- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط  $Pearson$  لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذا لحساب الارتباط بين المتغيرات.

### المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

تمت الدراسة من خلال المسح الشامل لمجمعي دراسة مختلفان يمثلان الطرفين الرئيسيين لإستراتيجية التأهيل، يتمثل مجتمع الدراسة الأول في مكاتب الخبرة، الدراسة و الاستشارة في الجزائر، ومكتب الدراسة و الاستشارة هو الخبير المسؤول عن عمليات التشخيص الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية و مخطط التأهيل الخاص بإستراتيجية التأهيل، ويقدر عدد هذه المكاتب بـ 473 مكتب دراسات، وقد تم الحصول على قائمة هذه المكاتب من الوكالة الجهوية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-سطيف،

حيث احتوت هذه القائمة على المعلومات المتعلقة بمكتب الدراسات: اسم مكتب الدراسات، العنوان، رقم الهاتف/الفاكس، البريد الإلكتروني، الولاية، المنطقة، المسير، مجال نشاط الخبير ومجالات النشاط الثانوية. ويمكن تمثيل مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

الجدول (5-6): مكاتب الدراسات، الخبرة والاستشارة في الجزائر

مناطق التواجد	الولايات المنتمية للمنطقة	عدد المكاتب
الوسط	الجزائر، تيزي وزو، المدية، بومرداس، البويرة، البليدة، بجاية	266
الشرق	عنابة، قسنطينة، خنشلة، المسيلة، سطيف، سكيكدة، تبسة	122
الغرب	عين الدفلى، عين تموشنت، معسكر، مستغانم، وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، تيارت، غليزان	64
الجنوب	بسكرة، ادرار، بوسعادة، الوادي، الاغواط، ورقلة	20
	كندا ( لديه أعمال في الجزائر )	01
	المجموع	473

المصدر: الوكالة الجهوية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-سطيف.

و يتمثل مجتمع الدراسة الثاني في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة المنخرطة في برنامج التأهيل الأوروبي-ميدا، منها من وصل إلى مراحل متقدمة من تأهيله ومنها من توقف بمرحلة التشخيص الاستراتيجي الأولي، وهي مؤسسات مختلفة في حجمها ونشاطها ووضعياتها و بالتالي اختلاف طبيعة عمليات التأهيل الموجهة لكل مؤسسة، وقد تم اختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة فقط التي تتشارك في نفس الظروف و الخصائص التي تمت فيها إستراتيجية التأهيل من ناحية الجهة التي تدرس الملفات و الموافقة على قبولها، خصائص المحيط التنافسي بالإضافة إلى عناصر أخرى. و الجدول الموالي يوضح مجتمع الدراسة الثاني:

الجدول (5-7): المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج ميدا- بسكرة

الرقم	اسم المؤسسة	عمليات التأهيل المنفذة
01	BABAHOUM BRIQUETERIE	منهجية حساب سعر العائد
02	BISCO-FRUIT	التشخيص الأولي
03	ECODATTE	- تحديد تدفقات المواد الأولية، المنتجات النهائية، المستخدمين ولمختلف جوانب الأمن والصيانة - محاسبة التكاليف: تكاليف التموين، تكاليف الإنتاج، تكاليف اليد العاملة، التكاليف التجارية (داخلية وخارجية)

- التشخيص الاستراتيجي - المرافقة و التكوين	<i>ETS HADOUD SALIM</i>	04
التشخيص الأولي	<i>GRIL PLAST</i>	05
- وضع بنية تسويقية تتكيف مع تطور الأسواق - وضع نظام HACCP	<i>GUEDILA</i>	06
- وضع نظام تجاري وتسويقي - دراسة التكاليف	<i>SGB</i>	07
التشخيص الاستراتيجي	<i>SOCODAT</i>	08
- تشخيص وظيفي ووضع هيكل تنظيمي - وضع مخطط للتطوير	<i>SOFFTEX</i>	09
- التشخيص الاستراتيجي - جدول ديون المؤسسة وبرنامجها الاستثماري - التحكم في عملية التصنيع - الدراسة القانونية-المالية لمشروع دمج مختلف أنشطة المؤسسة - تحضير إجراءات الحصول على ISO - الدراسة التقنية-الاقتصادية لمشروع الاستثمار - تنظيم الإجراءات	<i>TOLGA BARAKA</i>	10
- منهجية حساب سعر العائد - تسيير المخزونات للمنتجات النهائية - تسيير المخزونات للمواد الأولية - دعم المؤسسة بتجهيزات الإعلام الآلي	<i>POTRAM</i>	11
انظر الفصل الرابع	<i>GMSUD</i>	12
- تقييم المحيط وتنظيم نظام الإنتاج - تحديد الأدوات و الطرق - التكوين	<i>DJOUDI FRERES REALISATION</i>	13
التشخيص الأولي	<i>ETS CHADLI</i>	14
التشخيص الأولي	<i>BIO OASIS</i>	15

المصدر: مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة-بسكرة.

#### المطلب الرابع: جمع معلومات الدراسة وتحديد العينة

تم إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى مجتمع الدراسة الأول المتمثل في مكاتب الدراسات والاستشارة، أي 473 استبيان مرسل في مرحلة أولى، بعد شهر تم إعادة إرسال الاستبيان (*Rappel*) إلى مجتمع الدراسة، وقد تمت الإجابة على 95 استبيان فقط أي بنسبة 20.08 %، وترجع ضعف نسبة الإجابة إلى مايلي:

- تردد بعض الخبراء في الإجابة على المعلومات المذكورة في الاستبيان وتخوفهم من إلقاء رأيهم حول ما يعتبرونه سياسة الدولة.
  - نسبة معتبرة من الاستبيانات المستبعدة، لم يجب الخبراء فيها على الجزء الأول والمتعلق بخصائص مكتب الاستشارة، بالإضافة إلى عبارات متعددة في المحاور الثلاثة.
  - اكتفاء بعض الخبراء بالتعليق على موضوع الدراسة بصفة عامة دون الإجابة على الاستبيان.
  - التخصصات التقنية لبعض مكاتب الاستشارة و الدراسات والبعيد عن موضوع الدراسة.
- وبناء على عدد الاستبيانات المسترجعة والذي لا يمثل مجتمع الدراسة، لجأنا إلى اختيار عينة قسدية من الاستبيانات المسترجعة و القابلة للتحليل الإحصائي قدرت بـ 44 مفردة، وما يميز هذه العينة أنها تخدم أهداف الدراسة من حيث مشاركة أفرادها في عمليات التأهيل الخاصة بالمؤسسات على الأقل في واحد من البرامج الثلاثة المخصصة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما تتوفر على صفات محددة في مفرداتها، حيث تم الاتصال بهذه المكاتب عن طريق البريد الإلكتروني بغرض توضيح الهدف من الدراسة، كما تنشط هذه المكاتب في أنشطة متعددة ومختلفة شملت جميع الجوانب المتعلقة بتأهيل المؤسسات.
- بينما في مجتمع الدراسة الثاني والمتضمن 15 مؤسسة صغيرة و متوسطة فقط بولاية بسكرة، فقد تحصلنا على قائمة المؤسسات من مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدما انتهت فترة البرنامج حيث كان تابعا لمديرية الصناعة و المناجم و التي ترافق حاليا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وقد تم الاتصال بهذه المؤسسات باستخدام الانترنت في الحصول على أرقام هواتفها أو بريدتها الإلكتروني من خلال الصفحات المهنية مثل *dz.Kompass* و *VitamineDZ*، و بعدها تم التوجه مباشرة إلى المؤسسات بعد تحصلنا على 0 استجابة من خلال إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني وهذا ما يفسر غياب هذه الثقافة لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما لجأنا في بعض الحالات إلى العلاقات الشخصية لمساعدتنا في الإجابة المباشرة على الاستبيان. وقد تمت الإجابة على 17 استبيان أي 9 مؤسسات من 15 مؤسسة بنسبة 60 %، حيث تحصلنا على 6 استبيانات من مؤسستي باباهم وقديلة باعتبارهما لنفس المالك من خلال إجابة جميع أعضاء مجلس الإدارة، نفس الأمر بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (المؤسسة محل الدراسة في الفصل السابق) والتي تحصلنا منها على 5 استبيانات. وعليه فقد قمنا باعتماد مجتمع الدراسة المحدد بـ 9 مؤسسات مع استجابة بـ 17 استبيان قابل للتحليل هو ذاته كعينة للدراسة.



## المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تحليل معطيات الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر، وذلك من خلال التحليل الوصفي للأجزاء الأربعة للاستبيان و المتمثلة في خصائص هذه المكاتب و متغيرات الدراسة الثلاثة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V 20).

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص مكاتب الدراسات والاستشارة

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لخصائص مكاتب الدراسات والاستشارة و التي يمكن تمثيلها في الجدول الموالي:

الجدول (5-8): توزيع مكاتب الدراسات والاستشارة حسب خصائصهم الشخصية و الوظيفية

المتغير	مستوياته	التكرار	النسبة %
منطقة تواجد مكتب الدراسات	الوسط	22	50
	الشرق	9	20.5
	الغرب	7	15.9
	الجنوب	5	11.4
	خارج الجزائر	1	2.2
الإجمالي			100
الجنس	ذكر	39	88.6
	أنثى	5	11.4
الإجمالي			100
الخبرة المهنية في المنصب الحالي	أقل من 5 سنوات	3	6.8
	من 5 إلى 10 سنوات	6	13.6
	من 11 إلى 20 سنة	17	38.6
	أكثر من 20 سنة	18	40.9
الإجمالي			100
خبرة الخبير في أنشطة التأهيل	أقل من 5 سنوات	5	11.4
	من 5 إلى 10 سنوات	21	47.7
	من 11 إلى 20 سنة	15	34.1
	أكثر من 20 سنة	3	6.8
الإجمالي			100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة استجابة كانت لمنطقة الوسط تحديدا الجزائر العاصمة وهذا ما يتطابق مع معطيات الجدول (5-6) المتعلق بتوزيع مكاتب الدراسات على مناطق الوطن، حيث يوجد بمنطقة الوسط 266 مكتب دراسات أغلبها بالجزائر العاصمة، كما جاء ترتيب المناطق الأخرى متناسبا مع أعداد هذه المكاتب في مناطق تواجدها، كما نلاحظ وجود مكتب دراسات من خارج الجزائر تحديدا من كندا، كما يوجد أيضا 05 مكاتب دراسات بالجزائر العاصمة مسيرها أجنبية.

كما نلاحظ أن النسبة الأكبر تعود لجنس الذكور وهذا ما يتوافق مع خصائص مجتمع الدراسة الذي يمثل فيه الذكور نسبة 95%. بالنسبة للخبرة المهنية في مجال الخبرة والاستشارة فهي خبرة كافية تراوحت بين 11-20 سنة وأكثر من 20 سنة بنسب متقاربة على الترتيب 38.6% و 40.9%، هذه الخبرة المهنية في مجال الخبرة والاستشارة تمكننا من الحكم على مصداقية عمليات التشخيص والاستشارة التي تقدمها هذه المكاتب للمؤسسات ومدى معرفتها بمختلف القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات، والأهم من كل هذا هو امتلاك قاعدة معطيات أو معلومات حول مختلف القطاعات والتي هي أساس صحة أنشطة الاستشارة.

كما أن خبرة أفراد العينة في أنشطة التأهيل مشجعة على الاعتماد على آراءهم في الإجابة على فرضيات الدراسة، حيث أن أغلبيتهم كانت خبرتهم في أنشطة التأهيل بين 5-10 سنوات بنسبة 21% و 11-20 سنة بنسبة 15%، هذا يعني أن نسبة معتبرة من مكاتب الدراسات بدأ نشاطها مع البرنامج الأول للتأهيل الصناعي سنة 2001، ثم البرنامج الأوروبي بين 2002-2006 ليليه البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ابتداء من 2007 والذي لا يزال قيد التنفيذ لحد الآن، بينما نجد نسبة صغيرة تقدر بـ 6.8% لديهم خبرة أكثر من 20 سنة وهذا ما يتزامن مع بداية أنشطة إعادة هيكلة المؤسسات وهي مرحلة سابقة لإستراتيجية التأهيل.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لمتغير إستراتيجية التأهيل والذي يمكن تمثيله في الجدول

الموالي:

#### الجدول (5-9): نتائج الإحصاء الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة

رقم العبارة	التكرار %	سلم القياس		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		لا	نعم		
X1	عبارة القياس	يسمح التشخيص الاستراتيجي بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية من خلال تحليل أهم مكونات المحيط			
	التكرار	8	36	0.390	1.82
	النسبة	18.2	81.8		
X2	عبارة القياس	يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص الثنائية (منتجات/أسواق) و التموقع الاستراتيجي			
	التكرار	3	41	0.255	1.93
	النسبة	6.8	93.2		
X3	عبارة القياس	يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة			

0.471	1.68	14	30	التكرار	
		31.8	68.2	النسبة	
عبارة القياس يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص القدرات التقنية للمؤسسة					
0.370	1.84	7	37	التكرار	<b>X4</b>
		15.9	84.1	النسبة	
عبارة القياس يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص القدرات التسييرية والجودة للمؤسسة					
0.321	1.89	5	39	التكرار	<b>X5</b>
		11.4	88.6	النسبة	
عبارة القياس يتم اختيار إستراتيجية التأهيل بالتشاور مع أصحاب المصلحة					
0.390	1.82	8	36	التكرار	<b>X6</b>
		18.2	81.8	النسبة	
عبارة القياس كل مؤسسة تمثل حالة خاصة توضع لها إستراتيجية تأهيل خاصة بها					
0.255	1.93	3	41	التكرار	<b>X7</b>
		6.8	93.2	النسبة	
عبارة القياس يتضمن مخطط التأهيل حلول عملية وواقعية تستهدف تأهيل المؤسسة					
0.255	1.93	3	41	التكرار	<b>X8</b>
		6.8	93.2	النسبة	
عبارة القياس يتضمن مخطط التأهيل تحليل تراجعي لوضعية المؤسسة وتحليل مستقبلي لأنشطة المؤسسة					
0.321	1.89	5	39	التكرار	<b>X9</b>
		11.4	88.6	النسبة	
عبارة القياس ينخرط جميع الأطراف في تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل					
0.390	1.82	8	36	التكرار	<b>X10</b>
		18.2	81.8	النسبة	
عبارة القياس نجاح مخطط التأهيل يعتمد على حسن اختيار مسؤول لتنفيذه ومتابعته					
0.255	1.93	3	41	التكرار	<b>X11</b>
		6.8	93.2	النسبة	
0.159	1.86	البعد ككل			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

جاءت عبارات محور إستراتيجية التأهيل حسب تسلسل سير عمل هذه الإستراتيجية ووفقا لمسارها الاستراتيجي المتكون من التشخيص الاستراتيجي، إستراتيجية التأهيل، مخطط التأهيل وآخر مرحلة هي تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل، وجاءت العبارات بهذا الشكل من أجل الوقوف على مدى معرفة وتمكن مكاتب الدراسات من تنفيذ إستراتيجية التأهيل باعتبارهم الطرف الأمامي (amont) المسؤول على إعداد المراحل

الثلاثة والمشراف على متابعة المرحلة الرابعة وما بعدها. وقد جاءت عبارات محور إستراتيجية التأهيل بمتوسط حسابي قدره 1.86 وبانحراف معياري قدره 0.159.

بناء على الجدول (5-9)، تشير العبارة الأولى إلى أن نسبة كبيرة من الخبراء 81.8 % ترى بأن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة بمكونات المحيط، في حين نجد نسبة 18.2 % تشير إلى إن التشخيص الاستراتيجي لا يسمح بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية، وهذا يدل على أنه توجد نسبة معتبرة من مكاتب الدراسات لازالت لا تعرف الهدف من التشخيص الاستراتيجي وعلاقته بتنافسية المؤسسة. وتشير العبارة الثانية إلى أن نسبة 93.2 % من الخبراء يؤكدون بأن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتشخيص الثنائية (منتج/سوق) من أجل تحديد التوقع الاستراتيجي للمؤسسة، مقابل فقط نسبة 6.8 % التي أشارت إلى عكس ذلك، حيث تعتبر دراسة السوق من أكثر الدراسات التي تهتم بها مكاتب الدراسات وترى بأنها خطوة أساسية في عملية التأهيل. العبارة الثالثة تشير إلى أن 68.2 % من الخبراء يرون بأن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة مقابل 31.8 % يرون بأن التشخيص الاستراتيجي لا يشخص الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تعد غالباً الدراسة المتعلقة بالوضعية المالية ضمن اختصاص مكاتب المحاسبة ولهذا ينظر إليها بعض مكاتب الدراسات كدراسة منفردة عن التشخيص الاستراتيجي، في حين تعد الوضعية المالية أحد المحاور الرئيسية للتشخيص الاستراتيجي كما تؤكد أغلب مكاتب الدراسات المبحوثة. وتشير العبارة الرابعة إلى أن نسبة 84.1 % من الخبراء يؤكدون أن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتشخيص القدرات التقنية للمؤسسة والتي تمس مختلف جوانب العملية الإنتاجية مقابل 15.9 % من مكاتب الدراسات يؤكدون أن التشخيص الاستراتيجي الخاص بإستراتيجية التأهيل لا يسمح بتشخيص قدراتها التقنية. وتشير العبارة الخامسة إلى أن نسبة 88.6 % من الخبراء يؤكدون بأن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتشخيص قدرات التسيير والجودة مقابل 11.4 % يؤكدون عكس ذلك، ويأتي الجمع بين تشخيص قدرات التسيير وتشخيص الجودة كما هو مذكور في منهجية التشخيص الاستراتيجي الخاصة بالتأهيل، إذ يعتبر تسيير الجودة محور من محاور القدرات التسييرية للمؤسسة. انطلاقاً من عبارات التشخيص الاستراتيجي يتبين لنا أن العبارة الثانية والمتعلقة بتشخيص الثنائية (منتج/سوق) و التوقع الاستراتيجي جاءت في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي قدره 1.93 تلتها العبارة الخامسة المتعلقة بتشخيص القدرات التسييرية و الجودة بمتوسط حسابي قدره 1.89 فالرابعة المتعلقة بتشخيص القدرات التقنية بمتوسط حسابي قدره 1.84 ثم العبارة الأولى المتعلقة بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية بمتوسط حسابي قدره 1.82 لتحل العبارة الثالثة والمتعلقة بتشخيص الوضعية المالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.68.

تهتم العبارتين السادسة والسابعة بالإستراتيجية المختارة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن مخطط تأهيلها، حيث تشير العبارة السادسة إلى أن نسبة 81.8 % من الخبراء يؤكدون بأن إختيار إستراتيجية التأهيل يتم بالتشاور مع أصحاب المصلحة في المؤسسة مقابل 18.2 % من الخبراء أشاروا إلى أن

اختيار إستراتيجية التأهيل لا يتم بالتشاور مع أصحاب المصلحة وإنما يقتصر على مالك/مسير المؤسسة. بينما العبارة السابعة تشير إلى أن لكل مؤسسة إستراتيجية تأهيل خاصة بها يتم اختيارها بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي وهذا ما يؤكد الخبراء بنسبة 93.2 %، في حين فقط 6.8 % من الخبراء لا يرون بأن كل مؤسسة هي حالة خاصة تتطلب إستراتيجية خاصة بها لأنه يمكن استخدام نفس الإستراتيجية لأكثر من مؤسسة تتشارك في نفس نتائج التشخيص الاستراتيجي. وقد جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره 1.93 أكبر من العبارة السادسة التي جاءت بمتوسط حسابي قدره 1.82.

تهتم العبارتين الثامنة و التاسعة بمخطط تأهيل المؤسسة، حيث تشير العبارة الثامنة إلى أن مخطط التأهيل يتضمن حلول عملية وواقعية مبنية على التحليل الداخلي للمؤسسة و التحليل الخارجي لمحيطها لتستهدف تأهيل المؤسسة وذلك بنسبة 93.2 %، في حين يؤكد الخبراء بنسبة 6.8 % أن مخطط التأهيل لا يتضمن حلول عملية وواقعية وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على نتائج عمليات التشخيص الاستراتيجي. كذلك تشير العبارة التاسعة بنسبة 88.6 % إلى أن مخطط التأهيل يتضمن تحليل تراجمي لوضعية المؤسسة وتحليل مستقبلي لأنشطتها، غير أن 11.4 % يؤكدون عكس ذلك خصوصا فيما يتعلق بالتحليل التراجمي، ذلك أن مخطط التأهيل يتضمن توصيات تتعلق بمستقبل المؤسسة، بينما التحليل التراجمي مرتبط بأنشطة التشخيص الاستراتيجي. وقد جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 1.93 أكبر من العبارة التاسعة التي جاءت بمتوسط حسابي قدره 1.89.

تهتم العبارتين العاشرة و الحادية عشر بتنفيذ ومتابعة مخطط تأهيل المؤسسة، حيث تشير العبارة العاشرة بأن جميع الأطراف ينخرطون في تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل خصوصا الأفراد في المناصب التي يمسه مخطط التأهيل وذلك بنسبة 81.8 %، في حين 18.2 % يرون بأن تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل يقوم به مسير المؤسسة. و تشير العبارة الحادية عشر بنسبة 93.2 % إلى أن نجاح مخطط التأهيل يعتمد على حسن اختيار من ينفذه ويتابعه، بينما يشير الخبراء بنسبة 6.8 % إلى أن نجاح مخطط التأهيل لا يعتمد على حسن اختيار من ينفذه وإنما يعتمد على الالتزام بالعمليات المقدمة في مخطط التأهيل. وقد جاءت العبارة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 1.93 أكبر من العبارة العاشرة التي جاءت بمتوسط حسابي قدره 1.82.

**المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة**

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية و الذي يمكن تمثيله في الجدول

الموالي:

**الجدول (5-10): نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة**

رقم العبارة	التكرار %	سلم القياس		الانحراف المعياري
		لا	نعم	
Y1	عبارة القياس	يوجد فرق بين الأداء الحالي للمؤسسة و الأداء المرغوب فيه		0.291
	التكرار	4	40	
	النسبة	9.1	90.9	
				1.91

عبارة القياس		قياس الأداء يتضمن المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية		
Y2	التكرار	3	41	0.255
	النسبة	6.8	93.2	
عبارة القياس		تقوم المؤسسة بمقارنة أداؤها مع أداء المؤسسات الموجودة في القطاع		
Y3	التكرار	6	38	0.347
	النسبة	13.6	86.4	
عبارة القياس		قياس الفجوة الإستراتيجية يقوم على نتائج المقارنة المرجعية		
Y4	التكرار	7	37	0.370
	النسبة	15.9	84.1	
عبارة القياس		تأهيل قدرات التحكم في المعرفة والابتكار يحسن أداء المؤسسة		
Y5	التكرار	1	43	0.151
	النسبة	2.3	97.7	
عبارة القياس		تأهيل أنظمة المعلومات يحسن أداء المؤسسة		
Y6	التكرار	4	40	0.291
	النسبة	9.1	90.9	
عبارة القياس		تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحسن أداء المؤسسة		
Y7	التكرار	1	40	0.291
	النسبة	9.1	90.9	
عبارة القياس		تأهيل الجودة والإنتاج يحسن أداء المؤسسة		
Y8	التكرار	1	43	0.151
	النسبة	2.3	97.7	
عبارة القياس		تأهيل التسيير يحسن أداء المؤسسة		
Y9	التكرار	1	43	0.151
	النسبة	2.3	97.7	
عبارة القياس		تأهيل التطوير التجاري يحسن أداء المؤسسة		
Y10	التكرار	3	41	0.255
	النسبة	6.8	93.2	
عبارة القياس		تأهيل التسيير المالي يحسن أداء المؤسسة		
Y11	التكرار	1	43	0.151
	النسبة	2.3	97.7	
البعد ككل		0.123		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

جاءت عبارات محور الفجوة الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 1.93 و بانحراف معياري قدره 0.123 لتوضح نتيجة إستراتيجية التأهيل وهي تدارك الفجوة الإستراتيجية، ولكن قبل تحقيق النتيجة يجب تحقيق الهدف وهو تحسين الأداء من خلال قياسه، مقارنته داخليا وخارجيا بالاعتماد على الموارد المادية وغير المادية التي يتضمنها برنامج التأهيل.

بناء على الجدول (5-10)، تشير العبارة الأولى إلى أن 90.9% من الخبراء يؤكدون وجود فرق بين الأداء الحالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأداء المرغوب فيه، وهذا ما يؤكد على وجود فجوة إستراتيجية تسعى هذه المؤسسات إلى تداركها، في حين نجد نسبة 9.1 % تشير إلى أنه لا يوجد فرق في الأداء وبالتالي لا توجد فجوة إستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و تشير العبارة الثانية إلى أن نسبة 93.2 % يؤكدون استخدام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية أو ما يعرف بالمؤشرات الكمية و الكيفية لقياس الأداء في هذه المؤسسات وهذا ما يدل على اهتمام هذه الأخيرة بالأداء خارج الإطار المالي على اعتبار أن هذا النوع من المؤسسات يعاني دوما من صعوبات مالية، مقابل فقط نسبة 6.8 % التي تشير إلى أن هذه المؤسسات لا تستخدم هذه المؤشرات لقياس الأداء وإن وجدت فهي مؤشرات مالية فقط مقتصرة على رقم الأعمال وكمية المبيعات.

تشير العبارتين الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 1.86 و 1.84 وانحراف معياري يتراوح بين 0.347 و 0.370 إلى استخدام المقارنة المرجعية من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تشير العبارة الثالثة إلى أن 86.4 % من الخبراء يؤكدون قيام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمقارنة أداءها مع أداء المؤسسات المنافسة وهذا يدل على استخدام هذه المؤسسات للمقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء في حين تبقى هذه المقارنة عملية شكلية لا تعتمد على منهجية مسيرة بأهداف محددة، في حين يشير 13.6 % من الخبراء إلى عكس ذلك. و تشير العبارة الرابعة إلى أن نسبة 84.1 % من الخبراء يؤكدون أن نتائج المقارنة المرجعية تساعد على قياس الفجوة الإستراتيجية سواء كانت مقارنة مرجعية داخلية أو خارجية مقابل 15.9 % يؤكدون على أن قياس الفجوة الإستراتيجية لا يعتمد على نتائج المقارنة المرجعية، وهذا ما يبين عدم إدراك بعض الخبراء لمفهوم المقارنة المرجعية و استخداماتها.

تهتم العبارات من الخامسة إلى الحادية عشر بالاستثمارات المادية والاستثمارات غير المادية (القدرات الإستراتيجية) التي يتضمنها برنامج التأهيل والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للعبارات بين 1.91 و 1.98 و بانحراف معياري يتراوح بين 0.255 و 0.151. و تشير العبارة الخامسة بأن نسبة 97.7 % من الخبراء يؤكدون بأن تأهيل قدرات التحكم في المعرفة و الابتكار يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تطوير القدرات التكنولوجية والتحكم في الابتكار بجميع أنواعه والتي لم تعد حكرًا على المؤسسات الكبيرة فقط، مقابل 2.3 % فقط من الخبراء يؤكدون بأن تأهيل هذه القدرات لا يحسن أداء هذه المؤسسات. كما تشير العبارة السادسة إلى نسبة 90.9 % من الخبراء الذين يؤكدون أن تأهيل أنظمة المعلومات يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من خلال استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات على مستوى جميع الأنشطة في المؤسسة، حيث يعد نظام المعلومات العصب الحيوي الذي يربط المؤسسة بمحيطها كما يربط جميع الأنشطة ببعضها البعض لتصل هذه المؤسسات إلى مرحلة ما يعرف بتسيير المعلومات، مقابل 9.1 % من الخبراء الذين يؤكدون عكس ذلك. و تشير العبارة السابعة أيضا إلى أن تأهيل تكنولوجيا المعلومات يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنسبة 90.9 %، حيث تقدم تكنولوجيا المعلومات نموذج جديد لتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنقلها من التسيير التقليدي إلى التسيير الافتراضي، في حين فقط 9.1 % من الخبراء يؤكدون عكس ذلك. و تشير العبارة الثامنة إلى أن تأهيل الجودة و الإنتاج يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بنسبة 97.7 % من خلال تطبيق أنظمة تسيير الجودة و المطابقة مع المواصفات العالمية وتسيير الإنتاج، في حين يؤكد الخبراء بنسبة 2.3 % إلى أن تأهيل الجودة و الإنتاج لا يحسن أداء هذه المؤسسات. و تشير العبارة التاسعة بنسبة 97.7 % إلى أن تأهيل التسيير يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مختلف العمليات الخاصة بتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير أن 2.3 % من الخبراء يؤكدون عكس ذلك. و تشير العبارة العاشرة بأن تأهيل التطوير التجاري يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بنسبة 93.2 % من خلال الاهتمام بالنشاط التسويقي ونشاط التصدير، في حين 6.8 % من الخبراء يرون بأن تأهيل التطوير التجاري لا يحسن أداء هذه المؤسسات. و تشير العبارة الحادية عشر بنسبة 97.7 % إلى أن تأهيل التسيير المالي يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحقيق جملة من الخطوات المتعلقة بتحسين الوضعية المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بينما يشير الخبراء بنسبة 2.3 % إلى أن تأهيل التسيير المالي لا يحسن أداء هذه المؤسسات.

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي و الذي يمكن تمثيله في الجدول

الموالي:

#### الجدول (5-11): نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي لاستبيان مكاتب الدراسات والاستشارة

رقم العبارة	التكرار و %	سلم القياس		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		لا	نعم		
Z1	عبارة القياس	يساهم المالك و/أو المسير في تحسين تنافسية المؤسسة		0.291	1.91
	التكرار	4	40		
	النسبة	9.1	90.9		
Z2	عبارة القياس	تساهم عوامل المحيط في تحسين تنافسية المؤسسة		0.408	1.80
	التكرار	9	35		
	النسبة	20.5	79.5		
Z3	عبارة القياس	تساهم الموارد في تحسين تنافسية المؤسسة		0.211	1.95
	التكرار	2	42		



		4.5	95.5	النسبة	
		يساهم الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة			عبارة القياس
0.151	1.98	1	43	التكرار	Z4
		2.3	97.7	النسبة	
		يساهم نظام التسيير في تحسين تنافسية المؤسسة			عبارة القياس
0.151	1.98	1	43	التكرار	Z5
		2.3	97.7	النسبة	
		الحيث المؤسساتي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.438	1.75	11	33	التكرار	Z6
		25.0	75.0	النسبة	
		وجود بنية تحتية فعالة وواسعة يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.370	1.84	7	37	التكرار	Z7
		15.9	84.1	النسبة	
		يساعد استقرار المحيط الكلي على اندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.321	1.89	5	39	التكرار	Z8
		11.4	88.6	النسبة	
		تحسين النظام الصحي والتعليمي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.370	1.84	7	37	التكرار	Z9
		15.9	84.1	النسبة	
		جودة التعليم العالي و التكوين تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.211	1.95	2	42	التكرار	Z10
		4.5	95.5	النسبة	
		فعالية سوق السلع تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.321	1.89	5	39	التكرار	Z11
		11.4	88.6	النسبة	
		فعالية ومرونة سوق العمل تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.291	1.91	4	40	التكرار	Z12
		9.1	90.9	النسبة	
		تطور السوق المالية يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.370	1.84	7	37	التكرار	Z13
		15.9	84.1	النسبة	
		تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والوصول إليها يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.347	1.86	6	38	التكرار	Z14

		13.6	86.4	النسبة	
		حجم السوق يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.438	1.75	11	33	التكرار	Z15
		25.0	75.0	النسبة	
		تطور الأعمال يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.347	1.86	6	38	التكرار	Z16
		13.6	86.4	النسبة	
		الاستثمار في البحث و التطوير يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي			عبارة القياس
0.151	1.98	1	43	التكرار	Z17
		2.3	97.7	النسبة	
		تساهم إستراتيجية التأهيل في إدماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال التأهيل التكنولوجي			عبارة القياس
0.000	2.00	0	44	التكرار	Z18
		0	100	النسبة	
		تساهم إستراتيجية التأهيل في إدماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن و حماية البيئة			عبارة القياس
0.255	1.93	3	41	التكرار	Z19
		6.8	93.2	النسبة	
		تساهم إستراتيجية التأهيل في إدماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية العالمية			عبارة القياس
0.291	1.91	4	40	التكرار	Z20
		9.1	90.9	النسبة	
0.164	1.89	البعد ككل			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

جاءت عبارات محور الاقتصاد التنافسي بمتوسط حسابي قدره 1.89 و بانحراف معياري قدره 0.164 لتوضح نتيجة إستراتيجية التأهيل وهي الاندماج في الاقتصاد التنافسي، ولكن قبل تحقيق النتيجة يجب تحقيق الهدف وهو تحسين التنافسية من خلال تحسين الأداء والذي يؤدي إلى تدارك الفجوة الإستراتيجية مما يسمح للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالاندماج في الاقتصاد التنافسي.

بناء على الجدول (5-11)، تهتم العبارات من الأولى إلى الخامسة بالعوامل التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للعبارات بين 1.80 و 1.98 وانحراف معياري يتراوح بين 0.408 و 0.151. وتشير العبارة الأولى إلى أن نسبة كبيرة من الخبراء 90.9% يؤكدون بأن المالك/المسير يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتباره المتحكم في جميع أنشطتها و المسؤول على حسن سيرها وصاحب القرار فيها، في حين نجد نسبة 9.1% تشير إلى المالك/المسير لا يساهم في تحسين تنافسية هذه المؤسسات وإنما عوامل أخرى. و تشير العبارة

الثانية إلى أن نسبة 79.5 % من الخبراء يؤكدون بأن عوامل المحيط تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تعتبر مكونات المحيط كمصادر خارجية للتنافسية ولكن من الصعب على المؤسسة التحكم فيها، مقابل نسبة 20.5 % التي أشارت إلى عكس ذلك. وجاءت العبارة الثالثة لتشير إلى أن 95.5 % من الخبراء يرون بأن الموارد تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء كانت موارد مادية أو موارد غير مادية مقابل 4.5 % يرون بأن الموارد لا تساهم في تحسين التنافسية، حيث تبين هذه النسبة عدم أدراك بعض الخبراء لأهمية الموارد في تحسين تنافسية هذه المؤسسات. و تشير العبارة الرابعة إلى أن نسبة 97.7 % من الخبراء يؤكدون أن تحسين الأداء يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يبين إدراك بعض الخبراء للعلاقة أداء-تنافسية، مقابل 2.3 % يؤكدون بأنه لا توجد أي علاقة بين الأداء و التنافسية. و تشير العبارة الخامسة إلى أن نسبة 97.7 % من الخبراء يؤكدون بأن نظام التسيير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساهم في تحسين تنافسيته مقابل 2.3 % يؤكدون عكس ذلك. واستنادا إلى المتوسط الحسابي للعبارة نجد أن الأداء ونظام التسيير جاء في المرتبة الأولى من حيث المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ثم تليه الموارد في المرتبة الثانية، ليأتي بعدها المالك/المسير في المرتبة الثالثة، لتحل عوامل المحيط في المرتبة الأخيرة من حيث مساهمتها في تحسين تنافسية هذه المؤسسات.

وتهتم العبارات من السادسة إلى السابعة عشر بالعوامل التي تساهم في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي، حيث جاءت العبارات بمتوسط حسابي يتراوح بين 1.75 و 1.98 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.438 و 0.151. حيث تشير العبارة السادسة إلى أن نسبة 75 % من الخبراء يؤكدون بأن المحيط المؤسسي المحدد للإطار القانوني و الإداري الذي تتعامل فيه المؤسسات مع الدولة لتوليد الدخل و الثروة للاقتصاد يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي مقابل 25 % من الخبراء أشاروا إلى عكس ذلك. و تشير العبارة السابعة إلى أن وجود بنية تحتية فعالة وواسعة يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي بنسبة 84.1 % وذلك من خلال انفتاحها على الأسواق المحلية، الوطنية، الإقليمية و الدولية، في حين فقط 15.9 % من الخبراء لا يرون ذلك وهي نسبة تبين عدم إدراك بعض الخبراء لأهمية البنية التحتية باعتبارها من العوامل الكلاسيكية لتطور أي اقتصاد من خلال تحديد موقع أهم الأنشطة و القطاعات الاقتصادية. و تشير العبارة الثامنة إلى أن استقرار المحيط الكلي من خلال استقرار المؤشرات الكلية يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي وذلك بنسبة 88.6 %، في حين يؤكد الخبراء بنسبة 11.4 % عكس ذلك. و تشير العبارة التاسعة بنسبة 84.1 % إلى أن تحسين النظام الصحي و التعليمي يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي لارتباطهما بتحسين فعالية الموارد البشرية من الناحية الصحية ومن الناحية التعليمية، غير أن 15.9 % يؤكدون عكس ذلك. و تشير العبارة العاشرة إلى أن تحسين جودة التعليم العالي و التكوين تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي وذلك

بنسبة 95.5 % حيث أن مخرجات هذه القطاعات هي الرأسمال البشري للمؤسسات، في حين 4.5 % من الخبراء يرون عكس ذلك. و تشير العبارة الحادية عشر بنسبة 88.6 % إلى أن فعالية سوق السلع تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال تقديم مزيج سلعي-خدماتي يستجيب لشروط العرض و الطلب، بينما يشير الخبراء بنسبة 11.4 % إلى عكس ذلك. و تشير العبارة الثانية عشر بنسبة 90.9 % إلى أن فعالية ومرونة سوق العمل تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال توفير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية بالكم والنوع، بينما يشير الخبراء بنسبة 9.1 % إلى عكس ذلك. وتشير العبارة الثالثة عشر إلى أن تطور السوق المالية يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي بنسبة 84.1 % من خلال تأسيس منظومة مالية خاصة بهذا النوع من المؤسسات ، في حين 15.9 % من الخبراء لا يرون ذلك. و تشير العبارة الرابعة عشر بنسبة 86.4 % إلى أن تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الوصول إليها يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي حيث تمنح لهذه المؤسسات القدرة على المنافسة و التطور، بينما يشير الخبراء بنسبة 13.6 % إلى عكس ذلك. و تشير العبارة الخامسة عشر إلى أن حجم السوق يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي بنسبة 75 %، حيث لم يعد يقتصر السوق على المستوى المحلي أو الوطني وإنما تعداه إلى المستوى الدولي، في حين نجد 25 % من الخبراء لا يرون ذلك. و تشير العبارة السادسة عشر بنسبة 86.4 % إلى أن تطور الأعمال من خلال تطوير فعالية إنتاج السلع و الخدمات يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، بينما يشير الخبراء بنسبة 13.6 % إلى عكس ذلك. و تشير العبارة السابعة عشر إلى أن الاستثمار في البحث و التطوير والتشجيع على الابتكار يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي بنسبة 97.7 %، في حين 2.3 % من الخبراء فقط لا يرون ذلك.

و تهتم العبارات الثلاثة الأخيرة بمساهمة إستراتيجية التأهيل في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي، حيث تشير العبارة الثامنة عشر إلى اتفاق جميع الخبراء أي بنسبة 100 % على أن إستراتيجية التأهيل تساهم في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي وذلك من خلال التأهيل التكنولوجي، وهذا نتيجة تطور التكنولوجيا وتزايد استخداماتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و تشير العبارة التاسعة عشر إلى أن إستراتيجية التأهيل تساهم في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي من خلال المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن وحماية البيئة بنسبة 93.2 % وهذا نتيجة الاهتمام المتزايد بالجودة وتزايد دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، في حين 6.8 % من الخبراء يرون عكس ذلك. و تشير العبارة العشرون بنسبة 90.9 % إلى أن إستراتيجية التأهيل تساهم في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي من خلال التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية العالمية والتي غيرت من المفاهيم التقليدية لعوامل التنافسية التي تقوم فقط على السعر لتقلها إلى السعر/الجودة/الابتكار، بينما يشير الخبراء بنسبة 9.1 % إلى عكس ذلك.

## المبحث الثالث: تحليل معطيات الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة

سنتناول في هذا المبحث تحليل معطيات الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة و التي استفادت من البرنامج الأوروبي-ميدا، وذلك من خلال التحليل الوصفي للأجزاء الأربعة للاستبيان و المتمثلة في خصائص هذه المؤسسات و متغيرات الدراسة الثلاثة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V 20).

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي يمكن تمثيلها في الجدول الموالي:

الجدول (5-12): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب خصائصها

المتغير	مستوياته	التكرار	النسبة %
حجم المؤسسة	صغيرة جدا	0	0
	صغيرة	01	6
	متوسطة	16	94
الإجمالي			100
الطبيعة القانونية للمؤسسة	شركة مساهمة	06	35
	شركة ذات مسؤولية محدودة	08	47
	شركة الشخص الوحيد ذ م م	0	0
	أخرى	03	18
الإجمالي			100
وظيفة المبحوث	المالك	00	00
	المسير	03	18
	المالك/المسير	10	59
	أخرى	04	23
الإجمالي			100
نطاق سوق المؤسسة	محلي	01	6
	وطني	14	82
	وطني - دولي	02	12
الإجمالي			100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول نلاحظ أن 94 % من المؤسسات المستجوبة هي مؤسسات متوسطة والتي يتراوح عدد عمالها بين 50-250 فرد، في حين نجد مؤسسة صغيرة واحدة والتي يتراوح عدد عمالها بين 10-49 فرد، ذلك أن برنامج التأهيل الأوروبي MEDA تستفيد منه فقط المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها بين 10-250 فرد.

كما نلاحظ أن الطبيعة القانونية للمؤسسات تغلب عليها الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL والتي تتناسب المؤسسات المتوسطة، بالإضافة إلى شركة المساهمة SPA والتي تعكس تطور بعض المؤسسات وكبر أعمالها من خلال بعض المؤشرات كرأس المال و عدد الشركاء الذي يميز هذا النوع من المؤسسات، وما يميز جميع هذه المؤسسات أن أغليبتها بنسبة 99 % هي مؤسسات عائلية.

وعلى اعتبار أن أغلبية هذه المؤسسات هي عائلية، فإننا نلاحظ أن أغلبية مالكي هذه المؤسسات هم مسيريين في نفس الوقت، فقط ثلاث مؤسسات يسيرها غير ملاكها. كما نجد نسبة 23 % تعبر عن إطارات مستجوبين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والذين لهم علاقة مباشرة بإستراتيجية التأهيل المنفذة في المؤسسة.

وتتشارك أغلبية هذه المؤسسات في نطاق السوق على المستوى الوطني ما يعكس توسع نشاطها، في حين نجد مؤسسة واحدة فقط تنشط في السوق المحلية، ومؤسسات تمارسان نشاط التصدير.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لمتغير إستراتيجية التأهيل و الذي يمكن تمثيله في الجدول

الموالي:

#### الجدول (5-13): نتائج التحليل الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم القياس					التكرار و %	رقم العبارة
			درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
عبارة القياس									
يسمح التشخيص الاستراتيجي بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية من خلال تحليل أهم مكونات المحيط									
درجة كبيرة جدا	0.393	4.82	0	0	0	3	14	التكرار	X1
			0	0	0	17.6	82.4	النسبة	
عبارة القياس									
يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص الشائبة (منتجات/أسواق) و التموقع الاستراتيجي									
درجة كبيرة جدا	0.437	4.76	0	0	0	4	13	التكرار	X2
			0	0	0	23.5	76.5	النسبة	
عبارة القياس									
يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة									
درجة كبيرة	0.747	4.06	0	1	1	11	4	التكرار	X3
			0	5.9	5.9	64.7	23.5	النسبة	
عبارة القياس									
يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص القدرات التقنية للمؤسسة									
درجة كبيرة	0.636	3.82	0	0	5	10	2	التكرار	X4

			0	0	29.4	58.8	11.8	النسبة		
			يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص القدرات التسييرية والجودة للمؤسسة							
درجة متوسطة	0.993	3.88	0	0	9	1	7	التكرار	X5	
			0	0	52.9	5.9	41.2	النسبة		
			يتم اختيار إستراتيجية التأهيل بالتشاور مع أصحاب المصلحة							
درجة كبيرة جدا	1.424	4.18	2	1	0	3	11	التكرار	X6	
			11.8	5.9	0	17.6	64.7	النسبة		
			كل مؤسسة تمثل حالة خاصة توضع لها إستراتيجية تأهيل خاصة بما							
درجة كبيرة جدا	1.144	3.94	0	3	2	5	7	التكرار	X7	
			0	17.6	11.8	29.4	41.2	النسبة		
			يتضمن مخطط التأهيل حلول عملية وواقعية تستهدف تأهيل المؤسسة							
درجة كبيرة جدا	0.786	4.35	0	0	3	5	9	التكرار	X8	
			0	0	17.6	29.4	53	النسبة		
			يتضمن مخطط التأهيل تحليل تراجمي لوضعية المؤسسة وتحليل مستقبلي لأنشطة المؤسسة							
درجة كبيرة جدا	0.514	4.47	0	0	0	9	8	التكرار	X9	
			0	0	0	52.9	47.1	النسبة		
			ينخرط جميع الأطراف في تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل							
درجة متوسطة	1.032	2.76	2	4	8	2	1	التكرار	X10	
			11.8	23.5	47.1	11.8	5.9	النسبة		
			نجاح مخطط التأهيل يعتمد على حسن اختيار مسؤول لتنفيذه ومتابعته							
درجة كبيرة جدا	1.390	3.94	0	2	4	2	9	التكرار	X11	
			0	11.8	23.5	11.8	52.9	النسبة		
درجة كبيرة	0.517	4.09	المحور ككل							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

بناء على الجدول (5-13)، فإن العبارات الخمس الأولى تتعلق بالمرحلة الأولى من المسار الاستراتيجي وهي التشخيص الاستراتيجي، حيث تشير العبارة الأولى بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.82 وبانحراف معياري قدره 0.393 إلى أن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح بتحليل المصادر الخارجية لتنافسياتها من خلال تحليل أهم مكونات محيطها، وهذا يؤكد وعي هذه المؤسسات وإدراكها لأهمية التشخيص الاستراتيجي في تحليل وضعية المؤسسة و تحديد علاقتها بمحيطها بما ينعكس في تحديد مصادر تنافسياتها انطلاقا من مكونات محيطها.

وجاءت العبارة الثانية بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.76 وبانحراف معياري قدره 0.437 بأن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح بتشخيص الثنائية منتج/سوق وهذا ما يسمح بتحديد موقعها الاستراتيجي، وجاءت إجابات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتعكس اهتمامهم بالجوانب

المتعلقة بتحليل الأداء التجاري، تحليل المزيج التسويقي ودراسة السوق والتي تحدد علاقة منتجات المؤسسة بسوقها للوصول إلى تحديد توقعها مقارنة بمنافسيها وهي نقطة اهتمام تتشارك فيها جميع المؤسسات. و تشير العبارة الثالثة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره 4.06 و بانحراف معياري قدره 0.747 إلى أن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح بتشخيص وضعيتها المالية من خلال تحليل الميزانيات، جدول حسابات النتائج وتحليل تكاليف المنتجات، وهي أكثر المحاور التي تهتم جميع المؤسسات. وعلى الرغم من إجماع غالبية المؤسسات، غير أنه توجد مؤسستين ترى بأن التشخيص الاستراتيجي يسمح بدرجة متوسطة وقليلة بتشخيص الوضعية المالية.

كما تشير العبارة الرابعة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره 3.82 و بانحراف معياري قدره 0.636 إلى أن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح بتشخيص قدراتها التقنية من خلال تشخيص قدرات الإنتاج، تقييم الأداء التقني بالإضافة إلى تحليل وظائف الدعم التقني. غير أن بعض المؤسسات ترى بأن التشخيص الاستراتيجي مساهمته متوسطة في تشخيص القدرات التقنية للمؤسسة، وترتبط إجابات المؤسسات بحجم العملية الإنتاجية لكل مؤسسة ومدى أهميتها وتعقدتها.

و جاءت العبارة الخامسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.88 و بانحراف معياري قدره 0.993 بأن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح بتحليل قدراتها التسييرية وتحليل جودة منتجاتها، وهي الجوانب التي لا ترى بعض المؤسسات بأن التشخيص الإستراتيجي يساهم فعليا في تحليلها، وترتبط هذه الجوانب بتقييم قدرات التسيير للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، تقييم بنيتها التنظيمية و فحص نظام جودتها. في حين ترى مؤسسات أخرى أنه يساهم بدرجة كبيرة، وتختلف توجهات المؤسسات المبحوثة نتيجة لخصوصية إستراتيجية التأهيل الخاصة بكل مؤسسة.

انطلاقا من تحليل العبارات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي يتبين لنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدرك الأهمية الكبيرة لعملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي و الخارجي في تأهيل المؤسسة.

وتعبر العبارتين السادسة والسابعة عن المرحلة الثانية من المسار الاستراتيجي و المتمثلة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لتأهيل المؤسسة، حيث تشير العبارة السادسة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.18 و بانحراف معياري قدره 1.424 بأن اختيار إستراتيجية التأهيل المناسبة لكل مؤسسة يتم بالتشاور مع أصحاب المصلحة ويتعلق الأمر بأصحاب المؤسسة وأفرادها، فاختيار الإستراتيجية المناسبة يجب أن يتوافق مع رؤية أصحاب المؤسسة وتوجهات أفرادها. وتشير العبارة السابعة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 3.94 و بانحراف معياري قدره 1.144 بأن كل مؤسسة توضع لها إستراتيجية تأهيل خاصة بها لأن كل مؤسسة هي حالة خاصة تتفرد بمجموعة من الخصائص و المؤهلات التي يبرزها التشخيص الاستراتيجي .

انطلاقا من تحليل العبارات المتعلقة بإستراتيجية التأهيل يتبين لنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدرك بأن إستراتيجية التأهيل تتناسب مع خصوصية المؤسسة وتتم صياغتها بعد التشاور مع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة.



وتعبر العبارتين الثامنة و التاسعة عن المرحلة الثالثة من المسار الاستراتيجي و المتمثلة في مخطط التأهيل، حيث جاءت العبارات بمتوسط حسابي يتراوح بين 1.65 و 1.53 و بانحراف معياري يتراوح بين 0.786 و 0.514. فالعبارة الثامنة جاءت بدرجة كبيرة جدا لتشير إلى أن مخطط التأهيل يتضمن حلول واقعية وعملية وجاءت العبارة التاسعة بدرجة كبيرة لتشير إلى أن مخطط التأهيل يتضمن تحليل تراجمي و مستقبلي لأنشطة المؤسسة، حيث يتم صياغة مخطط التأهيل بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي، ويضمن التحليل التراجعي والمستقبلي لوضعية المؤسسة وضع حلول واقعية تستجيب لوضعية المؤسسة ومحيطها. وجاءت العبارتين الأخيرتين لتعبران عن المرحلة الأخيرة من المسار الاستراتيجي والمتمثلة في متابعة وتنفيذ مخطط التأهيل، حيث جاءت العبارات بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.24 و 2.06 و بانحراف معياري يتراوح بين 1.032 و 1.390. حيث تشير العبارة العاشرة بدرجة متوسطة إلى أن جميع الأطراف تتخبط في تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل، وقد جاءت إجابات المؤسسات المبحوثة متباينة وتركزت أغلبها بين متوسطة و قليلة جدا وهذا ما يعني أن كل الأطراف لا تساهم في تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل، وإنما يكلف مسؤول عن المتابعة و التنفيذ. وهذا ما تشير إليه العبارة الحادية عشر بدرجة كبيرة جدا بأن نجاح مخطط التأهيل يعتمد على حسن اختيار المسؤول عن التنفيذ و المتابعة من خلال اطلاعه على جميع عمليات التأهيل الخاصة بالمؤسسة ومرافقة الخبراء أثناء عمليات التشخيص الاستراتيجي و المشاركة في اختيار إستراتيجية التأهيل و أن يكون حلقة الوصل بين مخطط التأهيل وتنفيذه ومتابعته.

**المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**  
سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لمتغير الفجوة الإستراتيجية و الذي يمكن تمثيله في الجدول الموالي:

**الجدول (5-14): نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الفجوة الإستراتيجية لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

رقم العبارة	التكرار و %	سلم القياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا			
Y1	عبارة القياس	يوجد فرق بين الأداء الحالي للمؤسسة و الأداء المرغوب فيه							
	التكرار	10	3	4	0	0	4.35	0.862	بدرجة كبيرة جدا
	النسبة	58.8	17.6	23.5	0	0			
Y2	عبارة القياس	قياس الأداء يتضمن المؤشرات المالية							
	التكرار	10	5	2	0	0	4.47	0.717	بدرجة كبيرة جدا
	النسبة	58.8	29.4	11.8	0	0			
Y3	عبارة القياس	قياس الأداء يتضمن المؤشرات غير المالية							
	التكرار	7	1	4	5	0	3.59	1.326	بدرجة كبيرة جدا
	النسبة	41.2	5.9	23.5	29.4	0			
Y4	عبارة القياس	تقوم المؤسسة بمقارنة أداءها مع أداء المؤسسات الموجودة في القطاع							

الفصل الخامس \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية لعينة من مكاتب الدراسات و الاستشارة في الجزائر وعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة

درجة كبيرة	0.939	3.59	1	1	3	11	1	التكرار	Y5
			5.9	5.9	17.6	64.7	5.9	النسبة	
عبارة القياس									
قياس الفجوة الإستراتيجية يقوم على نتائج المقارنة المرجعية									
درجة متوسطة	0.927	2.88	1	4	9	2	1	التكرار	Y6
			5.9	23.5	52.9	11.8	5.9	النسبة	
عبارة القياس									
تأهيل قدرات التحكم في المعرفة و الابتكار يحسن أداء المؤسسة									
درجة كبيرة جدا	0.717	4.47	0	0	2	5	10	التكرار	Y7
			0	0	11.8	29.4	58.8	النسبة	
عبارة القياس									
تأهيل أنظمة المعلومات يحسن أداء المؤسسة									
درجة كبيرة	0.857	3.88	0	2	1	11	3	التكرار	Y8
			0	11.8	5.9	64.7	17.6	النسبة	
عبارة القياس									
تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يحسن أداء المؤسسة									
درجة كبيرة جدا	0.712	4.59	0	0	2	3	12	التكرار	Y9
			0	0	11.8	17.6	70.6	النسبة	
عبارة القياس									
تأهيل الجودة و الإنتاج يحسن أداء المؤسسة									
درجة كبيرة جدا	0.712	4.59	0	0	2	3	12	التكرار	Y10
			0	0	11.8	17.6	70.6	النسبة	
عبارة القياس									
تأهيل التسيير يحسن أداء المؤسسة									
درجة كبيرة جدا	0.795	4.41	0	0	3	4	10	التكرار	Y11
			0	0	17.6	23.5	58.8	النسبة	
عبارة القياس									
تأهيل التطوير التجاري يحسن أداء المؤسسة									
درجة كبيرة جدا	0.437	4.76	0	0	0	4	13	التكرار	Y12
			0	0	0	23.5	76.5	النسبة	
عبارة القياس									
تأهيل التسيير المالي يحسن أداء المؤسسة									
درجة كبيرة جدا	0.437	4.76	0	0	0	4	13	التكرار	Y12
			0	0	0	23.5	76.5	النسبة	
درجة كبيرة جدا	0.540	4.20	المحور ككل						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

بناء على الجدول (5-14)، جاءت عبارات محور الفجوة الإستراتيجية بدرجة كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 وبانحراف معياري قدره 0.540، وقد استخدمنا الأداء لتفسير الفجوة الإستراتيجية في جميع عبارات المحور.

وتشير العبارة الأولى بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.35 وبانحراف معياري قدره 0.862 إلى وجود فرق في الأداء الحالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأداء المرغوب فيه، وهذا يبين وجود فجوة إستراتيجية، وأن المؤسسات مدرجة بدرجة كبيرة جدا لوجود هذه الفجوة.

وجاءت العبارتين الثانية و الثالثة لتعبران عن قياس الأداء باستخدام المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية، حيث جاءت العبارتين بمتوسط حسابي يتراوح بين 4.35 و 4.47 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.717 و 1.326، حيث تشير العبارة الثانية بدرجة كبيرة جدا إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد في قياس الأداء على المؤشرات المالية كالحصة السوقية، رقم الأعمال، حجم المبيعات... الخ، وهي المؤشرات الكلاسيكية المتعارف عليها في قياس الأداء. كما تشير العبارة الثالثة بدرجة كبيرة جدا إلى أن قياس الأداء يعتمد أيضا على المؤشرات غير المالية مثل الجودة، الابتكار، صورة العلامة التجارية... الخ، وهذا يبين أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت تتجه نحو استخدام المؤشرات غير المالية بالموازاة مع المؤشرات المالية، بينما نجد نسبة معتبرة من المؤسسات المبحوثة معبر عنها بدرجة متوسطة وقليلة توضح قلة استخدام هذه المؤشرات من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وتشير العبارتين الرابعة و الخامسة إلى استخدام المقارنة المرجعية في تحديد الفجوة الإستراتيجية الداخلية و الخارجية عن طريق الأداء، حيث تشير العبارة الرابعة بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي قدره 3.59 وبانحراف معياري قدره 0.939 إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بعملية المقارنة المرجعية *benchmarking* من خلال مقارنة أداؤها مع أداء المؤسسات المنافسة الناشطة في القطاع، وتشير العبارة الخامسة بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي قدره 2.88 و بانحراف معياري قدره 0.927 إلى أن قياس الفجوة الإستراتيجية سواء كانت داخلية أو خارجية يقوم على نتائج المقارنة المرجعية، وكانت أكبر النسب متعلقة بالدرجات المتوسطة و القليلة وهذا يبين أن عمليات المقارنة المرجعية التي تقوم بها المؤسسات هي عمليات وصفية غير رسمية تقوم على مشاهدة سلوكات المنافسين وتوجهاتهم.

ولقد جاءت العبارات الست الأخيرة لتعبر عن العمليات التي تسمح بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب إستراتيجية التأهيل والتي تصنفها بالاستثمارات المادية و الاستثمارات غير المادية. حيث تشير العبارة السادسة بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي قدره 4.47 وبانحراف معياري قدره 0.717 إلى أن تأهيل قدرات التحكم في المعرفة و الابتكار يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تعد المعرفة و الابتكار أساس إنشاء القيمة للمؤسسات وهذا ما أصبحت تدركه فعليا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا ما نلمسه من خلال إجابات المؤسسات المبحوثة. وتشير العبارة السابعة بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي قدره 3.88 و بانحراف معياري قدره 0.857 إلى أن تأهيل أنظمة المعلومات يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يتبين لنا إدراك هذه المؤسسات لأهمية تسيير المعلومات في اتخاذ القرارات. وتشير العبارة الثامنة بدرجة كبيرة جدا و بمتوسط حسابي قدره 4.59 و بانحراف معياري قدره 0.712 إلى أن تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذا يتبين من خلال

استخداماتها من قبل هذه المؤسسات، فغالبية المؤسسات المبحوثة تمتلك مواقع الكترونية جد تفاعلية وتساهم في نشاط المؤسسة. وتشير العبارة التاسعة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.59 وبانحراف معياري قدره 0.712 إلى أن تأهيل الجودة و الإنتاج يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتعد وظيفة الإنتاج الوظيفة الكلاسيكية التي توليها المؤسسات عموما أهمية بالغة بالإضافة إلى اهتمامها بجودة منتجاتها وهذا ما يفسر إدراك غالبية هذه المؤسسات لأهمية تأهيل هذه الوظيفة. كما تشير العبارة العاشرة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.41 وبانحراف معياري قدره 0.795 إلى أن تأهيل التسيير يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على اعتبار أن هذه المؤسسات تمتلك وظائف غير مهيكلة وغير واضحة، كما أن صياغة استراتيجيتها تتم بشكل غير رسمي ولهذا تدرك المؤسسات المبحوثة أهمية تأهيل العملية التسييرية. وتشير أيضا العبارتين الحادية عشر والثانية عشر بدرجة كبيرة جدا وبنفس المتوسط الحسابي 4.76 وبانحراف معياري قدره 0.437 إلى أن تأهيل التطوير التجاري و التسيير المالي يحسن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تؤكد جميع المؤسسات المبحوثة على أهمية تأهيل الوظيفة التجارية و الوظيفة المالية في تحسين أداء المؤسسة خصوصا من الناحية التنظيمية وهيكلتها.

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لمتغير الاقتصاد التنافسي و الذي يمكن تمثيله في الجدول

الموالي:

الجدول (5-15): نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الاقتصاد التنافسي لاستبيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

رقم العبارة	التكرار و %	سلم القياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا			
Z1	عبارة القياس	يساهم المالك و/أو المسير في تحسين تنافسية المؤسسة					4.65	0.862	درجة كبيرة جدا
	التكرار	14	1	1	1	0			
	النسبة	82.4	5.9	5.9	5.9	0			
Z2	عبارة القياس	تساهم عوامل المحيط في تحسين تنافسية المؤسسة					4.53	0.624	درجة كبيرة جدا
	التكرار	10	6	1	0	0			
	النسبة	58.8	35.3	5.9	0	0			
Z3	عبارة القياس	تساهم الموارد في تحسين تنافسية المؤسسة					4.53	0.514	درجة كبيرة جدا
	التكرار	9	8	0	0	0			
	النسبة	52.9	47.1	0	0	0			
Z4	عبارة القياس	يساهم الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة					4.53	0.717	درجة كبيرة جدا
	التكرار	11	4	2	0	0			
	النسبة	64.7	23.5	11.8	0	0			
Z5	عبارة القياس	يساهم نظام التسيير في تحسين تنافسية المؤسسة							

الفصل الخامس — دراسة ميدانية لعينة من مكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر وعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة

بدرجة كبيرة جدا	0.870	4.41	0	0	2	4	11	التكرار	Z6
			0	0	11.8	23.5	64.7	النسبة	
الحيث المؤسساتي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	1.172	4.00	0	2	3	4	8	التكرار	Z7
			0	11.8	17.6	23.5	47.1	النسبة	
وجود بنية تحتية فعالة وواسعة يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	1.118	4.00	0	2	4	3	8	التكرار	Z8
			0	11.8	23.5	17.6	47.1	النسبة	
يساعد استقرار المحيط الكلي على اندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	0.931	3.65	0	2	5	7	3	التكرار	Z9
			0	11.8	29.4	41.2	17.6	النسبة	
تحسين النظام الصحي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة متوسطة	0.935	3.00	0	5	9	1	2	التكرار	Z10
			0	29.4	52.9	5.9	11.8	النسبة	
تحسين النظام التعليمي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	1.160	3.29	1	4	3	7	2	التكرار	Z11
			5.9	23.5	17.6	41.2	11.8	النسبة	
جودة التعليم العالي و التكوين تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	0.659	4.06	0	0	3	10	4	التكرار	Z12
			0	0	17.6	58.9	23.5	النسبة	
فعالية سوق السلع تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	1.088	4.06	0	1	6	1	9	التكرار	Z13
			0	5.9	35.3	5.9	52.9	النسبة	
فعالية ومرونة سوق العمل تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	1.029	4.06	0	1	5	3	8	التكرار	Z14
			0	5.9	29.4	17.6	47.1	النسبة	
تطور السوق المالية يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	0.903	3.76	0	2	3	9	3	التكرار	Z15
			0	11.8	17.6	53	17.6	النسبة	
تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الوصول إليها يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة جدا	0.492	4.65	0	0	0	6	11	التكرار	Z16
			0	0	0	35.3	64.7	النسبة	
حجم السوق يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي									
بدرجة كبيرة	1.074	4.18	0	2	2	4	9	التكرار	

النسبة	52.9	23.5	11.8	11.8	0	جدا
عبارة القياس	تطور الأعمال يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي					
التكرار	9	5	1	2	0	Z17 بدرجة كبيرة جدا
النسبة	52.9	29.4	5.9	11.8	0	
عبارة القياس	الاستثمار في البحث و التطوير يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي					
التكرار	9	4	1	2	1	Z18 بدرجة كبيرة جدا
النسبة	52.9	23.5	5.9	11.8	5.9	
عبارة القياس	تساهم إستراتيجية التأهيل في إدماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال التأهيل التكنولوجي					
التكرار	11	2	3	1	0	Z19 بدرجة كبيرة جدا
النسبة	64.7	11.8	17.6	5.9	0	
عبارة القياس	تساهم إستراتيجية التأهيل في إدماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن و حماية البيئة					
التكرار	12	3	1	1	0	Z20 بدرجة كبيرة جدا
النسبة	70.6	17.6	5.9	5.9	0	
عبارة القياس	تساهم إستراتيجية التأهيل في إدماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية العالمية					
التكرار	12	4	1	0	0	Z21 بدرجة كبيرة جدا
النسبة	70.6	23.5	5.9	0	0	
بدرجة كبيرة جدا	0.722	4.15	المحور ككل			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

بناء على الجدول (5-15)، جاءت عبارات محور الاقتصاد التنافسي بدرجة كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15 وبانحراف معياري قدره 0.722، وقد جاءت عبارات المحور مقسمة بين تحليل التنافسية و الاقتصاد التنافسي.

جاءت العبارات الخمس الأولى بتقييم لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتماد نموذج يتضمن خمس عناصر، حيث تشير العبارة الأولى بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.65 وبانحراف معياري قدره 0.862 إلى أن المالك و/أو المسير يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على اعتبار أن المالك و/أو المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو متخذ القرارات الإستراتيجية و التشغيلية في نفس الوقت. وتشير العبارة الثانية بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.53 وبانحراف معياري قدره 0.624 إلى أن عوامل المحيط تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يعتبر المحيط المباشر وغير المباشر بمكوناته كمصدر خارجي للتنافسية وتساهم هذه العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وتشير العبارة الثالثة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.53 وبانحراف معياري قدره 0.514 إلى أن الموارد تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة، حيث تتفق جميع المؤسسات المبحوثة على أهمية الموارد سواء كانت ملموسة أو غير

لملوسة. وتشير العبارة الرابعة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.53 وبانحراف معياري قدره 0.717 إلى أن الأداء يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا يبين وجود علاقة قوية بين تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتحسين تنافسياتها. وتشير العبارة الخامسة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.41 وبانحراف معياري قدره 0.870 إلى أن نظام التسيير يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الممارسات التسييرية التي تميز هذا النوع من المؤسسات. و تهتم العبارات من السادسة إلى الثامنة عشر بالعوامل التي تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، حيث تشير العبارة السادسة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.00 وبانحراف معياري قدره 1.172 إلى أن المحيط المؤسسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساعدها على الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال إطار قانوني وإداري وضعت الدولة لصالح هذه المؤسسات، في حين نجد 29.5 % من المؤسسات المبحوثة ترى بأن المحيط المؤسسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساعدها بدرجة متوسطة وقليلة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي. وتشير العبارة السابعة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.00 وبانحراف معياري قدره 1.118 إلى أن وجود بنية تحتية فعالة وواسعة يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال ربط أسواق هذه المؤسسات بالأسواق الوطنية و الأسواق العالمية، في حين نجد 35.3 % من المؤسسات ترى بأن البنية التحتية تساهم بدرجة متوسطة وقليلة في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي. وتشير العبارة الثامنة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره 3.65 وبانحراف معياري قدره 0.931 إلى أن استقرار المحيط الكلي يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على اندماجها في الاقتصاد التنافسي، في حين نجد 41.2 % من المؤسسات ترى بأن استقرار المحيط الكلي يساهم بدرجة متوسطة وقليلة في اندماج هذه المؤسسات في الاقتصاد التنافسي. وتشير العبارة التاسعة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.00 وبانحراف معياري قدره 0.935 إلى أن تحسين النظام الصحي يساعد على اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي، حيث أن الحالة الصحية للموارد البشرية قد تعود بتكاليف قد تؤثر على فعاليتها، في حين نجد 29.4 % من المؤسسات ترى بأن النظام الصحي يساعد بدرجة قليلة في اندماج هذه المؤسسات في الاقتصاد التنافسي. وتشير العبارة العاشرة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره 3.29 وبانحراف معياري قدره 1.160 إلى أن تحسين النظام التعليمي يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، حيث أن وجود قاعدة تعليمية مناسبة للموارد البشرية ينعكس إيجابا على المؤسسات، ولكن يتبين من الجدول أن 47.1 % من المؤسسات المبحوثة ترى بأن النظام التعليمي يساعد المؤسسات على الاندماج في الاقتصاد التنافسي بدرجة متوسطة، قليلة وقليلة جدا. هذه الاتجاهات تعبر عن عدم إدراك المؤسسات لأهمية النظام التعليمي وتأثيره على المؤسسات. وتشير العبارة الحادية عشر بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره 4.06 وبانحراف معياري قدره 0.659 إلى أن جودة التعليم العالي و التكوين يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال تحضير موارد بشرية قادرة على التكيف السريع مع

متغيرات المحيط. وتشير العبارة الثانية عشر بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.06 وبانحراف معياري قدره 1.088 إلى أن فعالية سوق السلع تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي بسبب ارتباطها بشروط العرض والطلب وتوجهات المستهلك، هذا الأخير يدفع المؤسسات لتكون أكثر ابتكارية، في حين نجد 41.2 % من المؤسسات المبحوثة ترى بدرجة متوسطة وقليلة أن فعالية سوق السلع تساعد هذه المؤسسات على الاندماج في الاقتصاد التنافسي. وتشير العبارة الثالثة عشر بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.06 وبانحراف معياري قدره 1.029 إلى أن فعالية ومرونة سوق العمل تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي باعتباره أمر حاسم لضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية غير أننا نلاحظ أن 35.3 % من المؤسسات المبحوثة لا تدرك جيدا أهمية فعالية ومرونة سوق العمل في مساعدة المؤسسات على الاندماج في الاقتصاد التنافسي. وتشير العبارة الرابعة عشر بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره 3.76 وبانحراف معياري قدره 0.903 إلى أن تطور السوق المالية تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال تخصيص الموارد المالية لاستخدامها في زيادة الإنتاجية وذلك بتوجيهها إلى المشاريع الاستثمارية أو المشاريع المقاولاتية إلي تمس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدرجة كبيرة، غير أننا نرى 29.4 % من المؤسسات المبحوثة ترى أن مساعدة هذا العامل تكون بدرجة متوسطة وقليلة. وتشير العبارة الخامسة عشر بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.65 وبانحراف معياري قدره 0.492 إلى أن تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الوصول إليها يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، فجميع إجابات المؤسسات المبحوثة بينت أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة اليومية وعمليات الإنتاج لزيادة الفعالية و التنافسية. وتشير العبارة السادسة عشر بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.18 وبانحراف معياري قدره 1.074 إلى أن حجم السوق يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي باعتبار أن حجم السوق يؤثر على الإنتاجية بالإضافة إلى العلاقة الايجابية بين انفتاح السوق و النمو. وتشير العبارة السابعة عشر بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.23 وبانحراف معياري قدره 1.032 إلى أن تطور الأعمال يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، حيث أن تطور الأعمال يؤدي إلى زيادة الفعالية في إنتاجية السلع و الخدمات بما يؤدي إلى تحسين تنافسية الاقتصاد. وتشير العبارة الثامنة عشر بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.06 وبانحراف معياري قدره 1.298 إلى أن الاستثمار في البحث و التطوير يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، غير أن تباين الإجابات توضح أن 23.5 % من المؤسسات المبحوثة ترى بدرجة متوسطة، قليلة و قليلة جدا مساعدة الاستثمار في البحث والتطوير على اندماج المؤسسات في الاقتصاد التنافسي.

وتشير العبارة التاسعة عشر بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.35 وبانحراف معياري قدره 0.996 إلى أن إستراتيجية التأهيل تساهم في اندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال تأهيلها



تكنولوجيا وذلك بالتركيز على المعرفة، الابتكار و استخدام تكنولوجيا المعلومات، في حين نجد أن 23.5 % من المؤسسات المبحوثة ترى أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة وقليلة. وتشير العبارة العشرون بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.53 و بانحراف معياري قدره 0.874 إلى أن إستراتيجية التأهيل تساهم في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي من خلال المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن و حماية البيئة، حيث أصبحت تفرض معايير صارمة فيما يتعلق بحماية المستهلك و البيئة من خلال مطابقة منتجات المؤسسة وعملياتها الإنتاجية للمواصفات العالمية. وتشير العبارة الواحدة و العشرون بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره 4.59 و بانحراف معياري قدره 0.795 إلى أن إستراتيجية التأهيل تساهم في اندماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي من خلال التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية العالمية، حيث تساهم إستراتيجية التأهيل في تدارك الفجوة التنافسية من خلال تجهيز المؤسسة بميزات تسمح لها بتحسين تنافسيتها.

### المبحث الرابع: عرض و مناقشة النتائج

جاء هذا المبحث لمناقشة نتائج الدراسة الكمية من خلال مناقشة نتائج الاستبيان الموجه لمكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر ونتائج الاستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، حيث جاء المطلب الأول لمناقشة نتائج محور إستراتيجية التأهيل، و المطلب الثاني لمناقشة نتائج محور الفجوة الإستراتيجية بينما المطلب الثالث لمناقشة نتائج محور الاقتصاد التنافسي، لنختم هذا المبحث بمناقشة فرضيات الدراسة بناء على الدراسة الكمية و الكيفية.

#### المطلب الأول: مناقشة نتائج محور إستراتيجية التأهيل

انطلاقاً من نتائج التحليل الوصفي لمحور إستراتيجية التأهيل لكل من مكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبناء على المعلومات المستخدمة في الجانب النظري، يتبين لنا مايلي:

- بناء على آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي كانت في نفس الاتجاه، فإن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية من خلال تحليل أهم مكونات المحيط سواء كان المحيط المباشر أو المحيط غير المباشر، من أجل تحديد الفرص و التهديدات ودراسة تأثيره المباشر وغير المباشر على تأهيل وتطوير المؤسسة بما يساعد على الكشف على عوامل تنافسيتها مقارنة بمنافسيها. وقد اتفقت جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة على أهمية تشخيص محيط المؤسسة على اعتبار أن أكبر خطر لهذه المؤسسات يأتي من محيطها، فهي على عكس المؤسسات الكبيرة لا تملك مرونة كبيرة اتجاه محيطها. أما بالنسبة للطرف الثاني، فمن أجل القيام بتشخيص المحيط على مكاتب الدراسات و الاستشارة امتلاك قاعدة معطيات حول توجهات المحيط في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي بمختلف شعبها والتحكم في أدوات التحليل الاستراتيجي.

- اتفق الطرفان كذلك على أن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتشخيص الثنائية (منتجات/أسواق)، كما يسمح بتشخيص التوقع الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك من خلال تحليل الأداء التجاري،

تحليل المزيج التسويقي ودراسة السوق للوصول إلى تحديد العوامل التي تضمن نجاح أنشطة المؤسسة ومجالات نشاطها الإستراتيجية. ونجد أن دراسات السوق هي النشاط المشترك بين أغلبية مكاتب الدراسات والاستشارة حتى المكاتب ذات النشاط التقني، ذلك أن دراسات السوق هي الأنشطة المطلوبة بصفة مستمرة من طرف جميع المؤسسات بأصنافها. كما نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم كذلك بدراسات السوق من أجل تقديم منتجات تستجيب لحاجات الزبائن في أسواق تسيطر عليها غالباً المؤسسات الكبيرة وذلك بغرض تحديد موقعها الاستراتيجي مقارنة بمنافسيها.

- رغم اتفاق الطرفين على أن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال استخدام المعطيات المحاسبية والمالية من أجل تقييم الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة عن طريق إعادة تسوية المعطيات المحاسبية، تحليل الميزانيات، تحليل حسابات النتائج وتحليل تكاليف المنتجات. نجد أن عدد معتبر من مكاتب الدراسات والاستشارة تؤكد أن المؤشرات المالية المستخدمة في منهجية التشخيص الخاصة بالتأهيل غير كافية لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، وهذا ما يفسر رأي بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول عدم تحقيق التشخيص الاستراتيجي لهدفه من ناحية الوضعية المالية.

- توافقت آراء مكاتب الدراسات والاستشارة المبحوثة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة حول تشخيص القدرات التقنية ضمن عملية التشخيص الاستراتيجي، وترتبط القدرات التقنية بالعمليات الإنتاجية من خلال تحليل نظام وأداة الإنتاج وتحديد العمليات الأساسية من أجل تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسة عن طريق تحليل عمليات الإنتاج، تقييم الأداء التقني وتحليل وظائف الدعم التقني وجوانب المحيط. ويعد الجانب التقني أكثر جانب تهتم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه يرتبط بالعملية الإنتاجية.

- تباينت آراء مكاتب الدراسات والاستشارة المبحوثة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة حول تشخيص القدرات التسييرية والجودة ضمن التشخيص الاستراتيجي، حيث يتم في هذا المحور تقييم القدرات التسييرية والبنية التنظيمية بالإضافة إلى فحص نظام الجودة من الناحية التسييرية (كيفية تسيير نظام الجودة)، حيث تدرك هذه المكاتب أن تشخيص القدرات التسييرية والجودة ينعكس على باقي جوانب المؤسسة، في حين لا تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتمام كبير للجانب التنظيمي والتسييري على عكس الجودة التي بدأت توليها هذه المؤسسات اهتمام كبير.

- انطلاقاً من المحاور السابقة نجد أن التشخيص الاستراتيجي هو حجر الزاوية في المسار الاستراتيجي للتأهيل، من خلال تحليل وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط ضعفها وقوتها وتحليل عوامل المحيط تحضيراً لربط المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة بوضعياتها المستقبلية، وهذا ما تدركه غالبية مكاتب الدراسات والاستشارة المعنية بالتأهيل لأنها المسؤولة على إعدادها، وأيضاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه يمس جميع جوانبها.

- يتم اختيار إستراتيجية التأهيل بالتشاور مع أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة لضمان قبولها من طرف الجميع وهذا ما تؤكد عليه أغلبية مكاتب الدراسات والاستشارة المبحوثة، لأن هذه الأخيرة هي من تقوم باختيار

الإستراتيجية المناسبة لتأهيل كل مؤسسة بناء على نتائج تشخيصها الإستراتيجي، في حين ترى بعض المؤسسات عكس ذلك وتؤكد أن الخبير وحده من يقوم باختيار إستراتيجية التأهيل بناء على نتائج التشخيص الإستراتيجي ليتم عرضها على مالك/مسير المؤسسة.

- يؤكد مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة أن لكل مؤسسة صغيرة و متوسطة إستراتيجية تأهيل خاصة بها، وهذا ما يتوافق نوعا ما مع رأي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة. في حين يمكن أن نجد بعض الحالات التي تتشابه فيه محاور الإستراتيجية عندما تشترك المؤسسات في عناصر متعددة وهذا ما يوضحه الجدول (5-7)، ذلك أن الهدف هو وضع أحسن إستراتيجية لكل مؤسسة تسمح بتحسين أداءها وتحسين تنافسيتها.

- توافقت آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة على أن مخطط التأهيل الخاص بكل مؤسسة يتضمن حلول عملية وواقعية بناء على التحليل التراجعي و المستقبلي لأنشطة المؤسسة و التي يتم إعدادها بناء على نتائج التشخيص الإستراتيجي ومقترحات إستراتيجية التأهيل بما يسمح لمخطط التأهيل بتحديد مستوى التنافسية الذي يجب-يمكن- للمؤسسة الوصول إليه في سياق سوقها ومحيطها.

- اختلفت آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة حول انخراط جميع الأطراف في تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل، حيث تؤكد مكاتب الدراسات و الاستشارة انخراط جميع الأطراف في التنفيذ و المتابعة تبعا للمحاور المذكورة في مخطط التأهيل، في حين تؤكد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عكس ذلك، وهذا ما قد يؤثر على تحقيق أهداف مخطط التأهيل بما ينعكس على أداء و تنافسية المؤسسة.

- يؤكد مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة أن نجاح مخطط التأهيل يعتمد على حسن اختيار المسؤول لتنفيذه ومتابعته، وهذا ما يتوافق نوعا ما مع رأي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة. حيث تؤكد هذه المكاتب على المؤسسات تعيين مسؤول على تنفيذ عمليات مخطط التأهيل و متابعتها، حيث نجد أن بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اهتم فيها المالك/المسير بملف التأهيل، بينما أخرى عينت مسؤول على عمليات التنفيذ و المتابعة في حين نجد أن مؤسسات أخرى لم تقم بتنفيذ جميع عمليات مخطط التأهيل و لم تقم بمتابعتها على غرار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج محور الفجوة الإستراتيجية

انطلاقا من نتائج التحليل الوصفي لمحور الفجوة الإستراتيجية لكل من مكاتب الدراسات و الاستشارة

و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبناء على المعلومات المستخدمة في الجانب النظري، يتبين لنا مايلي:

- بناء على آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة فإنه يوجد فرق بين الأداء الحالي لهذه المؤسسات و الأداء المرغوب فيه، ما يؤكد على وجود فجوة إستراتيجية. ويتم تقييم الأداء بناء على قياسه باستخدام مؤشرات مالية و غير مالية بتطبيق مؤشرات أداء رئيسية خاصة

بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في حين تؤكد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على استخدام المؤشرات المالية أكثر من المؤشرات غير المالية، ذلك أن نظام قياس الأداء في هذه المؤسسات بسيط يعتمد على استخدام المؤشرات الكلاسيكية مثل رقم الأعمال، الحصة السوقية، حجم المبيعات... الخ. وهي مؤشرات قد لا تعبر عن الأداء الفعلي للمؤسسة.

- تؤكد مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بمقارنة أداءها مع أداء المؤسسات الأخرى الموجودة في قطاعها من خلال القيام بالمقارنة المرجعية وهي أحد أنشطة مكاتب الدراسات. في حين نجد أن ثلاث مؤسسات صغيرة و متوسطة من أصل تسعة مؤسسات مبحوثة تقوم بعمليات المقارنة المرجعية، حيث تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمقارنة أداءها مع منافسيها بطريقة غير رسمية من خلال مقارنة رقم الأعمال، تشكيلة المنتجات و التغليف ولكنها لا تعتمد على منهجية علمية، كما نجد كذلك مؤسسات قديلة وباباهم التي تقوم كذلك بمقارنة أداءها مع المنافسين باعتبارهما مؤسستين مهمتين على المستوى المحلي و الوطني بالنسبة للأولى و على المستوى المحلي و الجهوي بالنسبة للثانية.

- تقوم مكاتب الدراسات و الاستشارة بعمليات المقارنة المرجعية لقياس الفجوة الإستراتيجية وهذا ما يؤكده أغلبية المكاتب المبحوثة، في حين نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة لا تعتبر أن قياس الفجوة الإستراتيجية يقوم على نتائج المقارنة المرجعية طالما أنها لا تقوم بالمقارنة المرجعية على أسس علمية وهذا ما تفنقر إليه جل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وعلى هذا الأساس فهذه المؤسسات بحاجة إلى إستراتيجية التأهيل المبنية على مبدأ المقارنة المرجعية لتحديد فجوتها الإستراتيجية.

- تعتمد إستراتيجية التأهيل في مخطط تأهيلها على الاستثمارات المادية و الاستثمارات غير المادية والتي يتم تحديدها بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة بهدف تحسين أداءها.

- وقد جاءت آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة لتؤكد على أن جميع المحاور التي جاءت بها إستراتيجية التأهيل تسمح بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وأهم هذه المحاور تلك المتعلقة بتأهيل قدرات التحكم في المعرفة و الابتكار، تأهيل الجودة و الإنتاج، تأهيل التسيير و تأهيل التسيير المالي لتأتي بعده محاور تأهيل أنظمة المعلومات، تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأهيل التطوير التجاري. حيث تبقى الجوانب الكلاسيكية في المؤسسة المتعلقة بالإنتاج، الجودة، التسيير و التسيير المالي الأكثر تأثيرا في أداءها مع تزايد الاهتمام بجانب الابتكار في المؤسسة الذي تركز عليه إستراتيجية التأهيل كعامل مهم لتحسين الأداء و التنافسية، كما أن تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انعكس على جانبي أنظمة المعلومات و التطوير التجاري بما يحسن أداء هذه المؤسسات.

- كما تؤكد أيضا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة أن جميع محاور إستراتيجية التأهيل تسمح بتحسين أداءها، و تبقى مقارنة هذه المؤسسات اتجاه هذه المحاور ليست بعيدة عن مقارنة مكاتب الدراسات و الاستشارة مع اختلافها من ناحية الأولويات. بالنسبة لهذه المؤسسات فأهم المحاور التي تسمح بتحسين أداءها تتعلق بتأهيل التطوير التجاري و تأهيل التسيير المالي ثم تأتي المحاور المتعلقة بتأهيل الجودة و الإنتاج

وتأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتحل بالمرتبة الثالثة المحاور المتعلقة بتأهيل قدرات التحكم في المعرفة و الابتكار وتأهيل التسيير وأخيرا المحور المتعلق بتأهيل أنظمة المعلومات. حيث تبقى دائما المحاور الكلاسيكية محل اهتمام هذه المؤسسات لتحسين أداءها مع تزايد اهتمامها بإدماج تكنولوجيا المعلومات و الابتكار وأنظمة المعلومات.

- إن توافق آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة حول جوانب الأداء في إستراتيجية التأهيل يضمن نجاحها، فجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على تحديد مكاتب الدراسات و الاستشارة لجوانب التأهيل في المؤسسة لتحسين أداءها بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي كما يعتمد نجاحها على تجاوب هذه المؤسسات و مدى تطبيقها لمحاور مخطط تأهيلها.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج محور الاقتصاد التنافسي

انطلاقا من نتائج التحليل الوصفي لمحور الاقتصاد التنافسي لكل من مكاتب الدراسات و الاستشارة و

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبناء على المعلومات المستخدمة في الجانب النظري، يتبين لنا مايلي:

- توافقت آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة حول نموذج عناصر التنافسية المعتمد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، واتفقت على أن كل عناصره تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع اختلاف في ترتيب العناصر بسبب اختلاف رؤية كل طرف. فحسب مكاتب الدراسات و الاستشارة يأتي الأداء ونظام التسيير أولا من ناحية المساهمة في تحسين التنافسية، ثم الموارد فالمالك/المسير و أخيرا عوامل المحيط. بينما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يأتي المالك/المسير أولا من ناحية مساهمته في تحسين تنافسية المؤسسة، ثم الأداء و نظام التسيير فعوامل المحيط ثم أخيرا الموارد. وقد جاءت هذه النتائج لتؤكد النتائج المتوصل إليها في المحورين السابقين، حيث أن مساهمة عوامل المحيط في تحسين تنافسية المؤسسة تتوافق مع النتيجة المحققة في محور إستراتيجية التأهيل والمتعلقة بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية من خلال أهم مكونات المحيط والتي يضمنها التشخيص الاستراتيجي. كما أن مساهمة الموارد ونظام التسيير في تحسين تنافسية المؤسسة تتوافق مع محاور مخطط التأهيل في محور الفجوة الإستراتيجية والتي تتحقق من خلال مساهمة الأداء في تحسين التنافسية.

- جاءت آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة حول العوامل التي تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي مختلفة عن آراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة بسبب اختلاف السياق الموجود فيه الطرفين. في الجزائر، أكثر العوامل التي تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي-حسب رأي مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة- تتمثل في الاستثمار في البحث و التطوير، جودة التعليم العالي و التكوين، فعالية و مرونة سوق العمل حيث تركز مكاتب الدراسات بالدرجة الأولى على جانب الابتكار وما يمكن أن توفره الدولة لصالح هذه المؤسسات للتحسين من تنافسياتها، كما تركز أيضا على الموارد البشرية باعتبارها الرأسمال المعرفي للمؤسسة وذلك من خلال ما تقدمه الجامعات ومعاهد التكوين من موارد بشرية تستجيب لحاجات المؤسسات وما يساعدها في

ذلك هي المرونة و الفعالية التي يجب أن يعمل بها سوق العمل لتزويد هذه المؤسسات بالموارد البشرية المطلوبة بالكم والنوع. وتأتي بعدها العوامل المتعلقة باستقرار المحيط الكلي الذي يؤثر على تنافسية البلد بما ينعكس على تنافسية المؤسسات، ثم نجد فعالية سوق السلع والمتعلقة بمنتجات وخدمات هذه المؤسسات، كما نجد تطور استخدام التكنولوجيا و الوصول إليها، تطور الأعمال، وجود بنية تحتية فعالة وواسعة، تحسين النظام الصحي و التعليمي و المرتبط كذلك بالموارد البشرية لهذه المؤسسات، وتطور السوق المالية التي تعطي دفعا لهذه المؤسسات التي تعاني دائما من صعوبات في التمويل. ثم تأتي أخيرا العوامل المتعلقة بالمحيط المؤسسي وحجم السوق والتي هي دائما على رأس انشغال هذه المؤسسات.

- أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فرؤيتها لهذه العوامل من حيث مساعدتها على اندماجها في الاقتصاد التنافسي فهي مغايرة تماما. وبتصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مؤشرات رئيسية كما صنفها تقرير التنافسية العالمية نجد-حسب آراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة- أن مؤشر الابتكار وعوامل التطور الذي يضم تطور الأعمال و الاستثمار في البحث و التطوير يساعد بدرجة كبيرة جدا في اندماجها في الاقتصاد العالمي، ثم يأتي بعده مؤشر معززات الفعالية الذي يضم جودة التعليم العالي و التكوين، فعالية سوق السلع، فعالية و مرونة سوق العمل، تطور السوق المالية، تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الوصول إليها و حجم السوق، ليأتي مؤشر المتطلبات الأساسية في الأخير والذي يضم المحيط المؤسسي، وجود بنية تحتية فعالة وواسعة، استقرار المحيط الكلي، تحسين النظام الصحي و تحسين النظام التعليمي. من حيث مساعدته لهذه المؤسسات على اندماجها في الاقتصاد التنافسي.

- إن اختلاف النتائج في النقطتين السابقتين يعود إلى اختلاف زاوية الرؤية لكل طرف، فنشاط مكاتب الدراسات و الاستشارة هو تشخيصي واستشراقي انطلاقا من الدراسات المنجزة والمعطيات التي تملكها هذه المؤسسات والتي تخص مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي سواء كانت معطيات على المستوى الجزئي/القطاعي/الكلي، في حين أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنطلق من واقع محيطها الذي يقدم لها فرصا سمح بتطويرها أو يفرض عليها قيودا قد تحد من نشاطها.

- توافقت آراء مكاتب الدراسات و الاستشارة المبحوثة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة حول مساهمة إستراتيجية التأهيل في إدماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي من خلال ثلاث عوامل أساسية، يتعلق العامل الأول بالتأهيل التكنولوجي، حيث نجد بعض من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة التي تعمل في مجال التمور تنشط ضمن عنقود صناعي *cluster* بما يسمح لها بالمنافسة على المستوى الدولي، كما نجد العامل الثاني المتعلق بالمطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن وحماية البيئة، وهذا ما يتبين من محاور مخطط تأهيل بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة انظر الجدول (5-7)، كما نجد العامل الثالث المتعلق بالتحديات الجديدة للتنافسية العالمية وذلك بتكييف محاور إستراتيجية التأهيل مع متطلبات محيط هذه المؤسسات.

#### المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات

بناء على الدراسة الحالية الكيفية و الكمية، و في ضوء نتائجها ومما سبق وروده من نتائج في الدراسات السابقة سنقوم بمناقشة فرضيات الدراسة.

##### أولا- مناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: تسمح إستراتيجية التأهيل بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبناء على ماجاء في هذه الدراسة فقد تأكدت الفرضية بشكل كلي.

فقد تناولت الدراسة في فصولها النظرية بأن تنفيذ إستراتيجية التأهيل يتم من خلال مخطط يتضمن جانبين، الجانب المادي والجانب غير المادي والذي يشمل القدرات الإستراتيجية للمؤسسة وهذا بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي ليتم تنفيذ المخطط المناسب لقدرات المؤسسة. وبما أن أداء المؤسسة مرتبط بمواردها المادية وغير المادية فإن إستراتيجية التأهيل جاءت لتحسين هذا الجانب.

وقد أكدت الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أن إستراتيجية التأهيل فتحت للمؤسسة آفاق جديدة على الرغم من عدم تنفيذ جميع التوصيات التي جاء بها الخبراء، لأنهم لم يأخذوا بعين الاعتبار خصوصية المؤسسة وخصوصية المحيط في بعض النواحي-بحسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثين-، وهذا ما يمكن أن نستنتجه من إجابات الخبراء في صيغة لا حول بعض الأمور التي تعتبر بديهيات في التشخيص الاستراتيجي، غير أن مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بجانبه غير المادي ساهم في تحسين أداء المؤسسة، خصوصا الأداء التسويقي و التجاري من خلال الابتكار في التخفيف، تسيير العلاقة مع الزبون وولاء الزبائن وتحسين صورة العلامة التجارية و إنشاء شبكة للأعوان التجاريين وجانب الجودة في الأداء الإنتاجي من خلال تحسين جودة المنتجات، بينما الجانب المادي لم تكن مساهمته واضحة في أداء المؤسسة، وهي النتيجة التي أكدها (Boudjemaa Amroune, 2014) بأن بعض عوامل الموارد غير المادية لها تأثير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتسيير الإنتاج و تسيير التسويق.

كما أكدت كذلك الدراسة الميدانية لمكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إن إستراتيجية التأهيل تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال جميع المحاور التي جاءت بها إستراتيجية التأهيل، حيث تبقى دائما المحاور المتعلقة بالوظائف الكلاسيكية للمؤسسة كالإنتاج، التسيير المالي و التطوير التجاري أكثر مساهمة في تحسين الأداء مع تطور اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنواحي الابتكار، تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات والتي أصبحت ضرورية لتحسين أداءها وهذا ما يتفق مع دراسة (Olfa Benayad, Younes Boudjelbene, 2014) التي بينت الدور الايجابي للابتكار على أداء المؤسسات الصغيرة و المؤسسة. كما أكدت دراسة (Kansab Jamila, 2016) أن تنفيذ إستراتيجية التأهيل يسمح بتحسين الأداء من خلال تحسين المردودية المالية و المردودية الاقتصادية عبر تخفيض التكاليف، تحسين رقم الأعمال، تحسين جودة التسيير، جودة المنتج، جودة نظام المعلومات، الاستثمار في البحث و التطوير، رضا الزبائن و أفراد المؤسسة.

## ثانيا - مناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بتدراك الفجوة الإستراتيجية، وبناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت الفرضية بشكل كلي.

فقد تناولت الدراسة في فصولها النظرية أن الفجوة الإستراتيجية هي نتيجة وجود فجوة بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه للمؤسسة، ويمكن قياسها بناء على نتائج المقارنة المرجعية سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية و الكيفية التي تسمى بمؤشرات الأداء الرئيسية *KPIs*، ويعتبر التأهيل عملية مقارنة مرجعية بين نشاط المؤسسة الحالي و نشاطها السابق أي تحليل تراجمي بحوالي 5 سنوات (عملية التشخيص الاستراتيجي) من أجل إعداد توصيات لنشاط المؤسسة المستقبلي.

وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث بعد مجموعة من المقابلات مع مسؤولي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لإجراء عملية التشخيص الإستراتيجي أجمع هؤلاء على وجود فجوة في أداءها تمكنت المؤسسة نوعا ما من تداركها، وبعد القيام بعملية المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية تبين لنا أن إستراتيجية التأهيل قد ساهمت بشكل كبير في تقليص هذه الفجوة خصوصا من الجانب التسويقي وجانب الجودة في الإنتاج الذي انعكس على أداء المؤسسة، فبعد الاهتمام بالجانب التسويقي من خلال الالتزام بعلامة تجارية واحدة و الاعتماد على قوة البيع، تحسين تصميم تغليف المنتجات و تسيير العلاقة مع الزبون عرف نشاط المؤسسة تطورا مقارنة بنشاطه قبل تنفيذ إستراتيجية التأهيل وحسن من التوقع الإستراتيجي للمؤسسة مقارنة منافسيها وهذا ما يتفق مع دراسة (عبد المليك المزهودة، 2007) بأن تحديد الفجوة الإستراتيجية يكون بين الوضعية القائمة فعلا والتي نعني بها أثناء تشخيص المؤسسة و بين الوضعية التي تكون لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار النظرة الإستراتيجية بما يتوافق مع توصيات مخطط تأهيل المؤسسة و بما يتناسب ورؤية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

كما أكدت كذلك الدراسة الميدانية لمكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إن تحسين الأداء كهدف لإستراتيجية التأهيل يساهم في تدارك الفجوة الإستراتيجية، من خلال اعتماد هذه المؤسسات على قياس الأداء من خلال المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية، وهذا ما يتفق مع دراسة (Paige Edward Carlyle, 2013) والتي بينت بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على نظام بسيط لقياس الأداء، كما يتفق مع دراسة (Helene Bergeron, 2011) التي بينت أن نظام قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتمد على جودة المنتجات وقبولها في السوق، العلاقة مع الزبون، العمليات الداخلية، قدرة المؤسسة على الابتكار و الاستجابة للطلب، العمليات المتعلقة بالرأس المال الفكري و اكتساب المهارات وهي نفس الأبعاد التي تتطابق مع مخطط التأهيل. غير أن هذه المؤسسات لا تعتمد على المقارنة المرجعية كمنهجية علمية، لذلك تبرز إستراتيجية التأهيل كمنهجية مقارنة مرجعية تسمح بقياس الفجوة وتداركها بناء على توصيات مخطط التأهيل الذي يتضمن الجانب المادي والجانب غير المادي وهذا ما يتفق مع دراسة (عبد المليك مزهودة، 2007) التي بينت أن مقارنة الفجوة الإستراتيجية تقتضي التمييز في توظيف موارد



المؤسسة المادية وغير المادية و التعامل مع المستقبل بمقاربة استشرافية مبنية على الموارد وهذا ما تحققه إستراتيجية التأهيل.

### ثالثا - مناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: تسمح إستراتيجية التأهيل بتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت الفرضية بشكل كلي.

فقد تناولت الدراسة في فصولها النظرية أن إستراتيجية التأهيل تركز بدرجة كبيرة على تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء في السوق المحلية أو السوق الخارجية بتوجيه نشاطها نحو التصدير، كما أن عمليات التشخيص الاستراتيجي تهدف إلى الكشف عن مصادر التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يمكن أن يكون المالك/المسير كمصدر للتنافسية، الموارد، الأداء، نظام التسيير في المؤسسة أو مكونات المحيط الخارجي. وبمقاربة هذه العناصر مع إستراتيجية التأهيل نجد أن مخطط التأهيل يتضمن كل هذه المحاور.

وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث أن تقييم التنافسية للمؤسسة كان بناء على مجموعة عوامل انطلاقا من مخطط تأهيلها، وقد سمحت هذه الإستراتيجية بتحسين المنتج من ناحية الجودة، التغليف وصورة العلامة التجارية. وتحسين عامل الزبائن من ناحية البحث على الزبائن، مراقبة رضا الزبائن وولاء الزبائن. وتحسين عامل الموارد البشرية من ناحية المهارات، استخدام تكنولوجيا المعلومات و التنظيم والتسيير وهذا ما يتفق مع دراسة (سهام عبد الكريم، 2014) التي بينت أن الانضمام إلى برنامج التأهيل يؤدي إلى تأهيل الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما يؤدي إلى تحسين تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين موقعها في السوق، كما خلصت إلى أن الانضمام إلى برنامج التأهيل يحسن تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وكذلك دراسة (Lamia Azouaou, 2010) التي بينت أن إستراتيجية التأهيل تحسن تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تعزيز مهارات الأفراد، استخدام تكنولوجيا المعلومات و تحسين الثنائية جودة/سعر.

كما أكدت كذلك الدراسة الميدانية لمكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن إستراتيجية التأهيل تسمح بتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك من خلال التشخيص الاستراتيجي الذي يسمح بتحليل مكونات المحيط باعتباره كمصدر للتنافسية، كما أن الموارد، الأداء و نظام التسيير تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا ما يعبر عن الجانب المادي وغير المادي لبرنامج التأهيل، وهذا ما يتفق مع دراسة (Mohamed Lamine Dhaoui, 2002) التي بينت مصادر التنافسية التي تقدمها إستراتيجية التأهيل و المتمثلة في المحيط ومحاور داخلية مرتبطة بجوانب المؤسسة، والتي يمكن تمثيلها في الموارد والتي تضم المالك/المسير باعتباره من الموارد البشرية للمؤسسة كما تضم كذلك نظام التسيير وكل هذه العوامل يمكن تقييمها من خلال الأداء.

#### رابعا - مناقشة الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على: تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بتحسين تنافسيتها. وبناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت الفرضية بشكل كلي.

فقد تناولت الدراسة في فصولها النظرية أن تحديد العلاقة بين الأداء و التنافسية يتم من خلال قياس ما إذا كان مستوى التنافسية يتحقق بالتعبير عن مؤشرات الأداء في المؤسسة، حيث لا يكون لمؤشر التنافسية أي معنى إلا إذا تمت ترجمته انطلاقا من مؤشرات الأداء المتحصل عليها. لذلك تعتبر العلاقة أداء-تنافسية كمنهجية دائرية تتطرق من الأداء لتحسين التنافسية، ثم تدور العلاقة ليصبح تحسين التنافسية يعكس على أداء المؤسسة، وتستمر هذه الدائرة على نحو هذه العلاقة التفاعلية-التبادلية بين الأداء-التنافسية. وبتطبيق هذه المقاربة على إستراتيجية التأهيل نجد أن مخطط التأهيل بمحاوره يهدف إلى تحسين الأداء و التنافسية وذاك انطلاقا من الأداء لتحسين التنافسية.

وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، فبعد تقييم أداء المؤسسة بناء على نتائج تحليل *VRIO* و المقارنة المرجعية تبين لنا تحسن أداء المؤسسة في المحاور التي جاء بها مخطط التأهيل تحديدا أداء الإنتاج، التسويق و البيع وذلك من خلال تطوير المنتجات، الجودة، الزبائن، الابتكار، النمو المستقبلي للمنتجات، التنوع. وهذا ما انعكس على الأداء في الجوانب الأخرى للمؤسسة، فتطوير المنتجات من ناحية الجودة و التغليف نتج عنه تحسين مهارات الموارد البشرية، تغيير التوجه المقاولاتي للمالك، تطوير العملية الإنتاجية، تطوير نظام الجودة... الخ. وانطلاقا من نتائج الأداء المحققة تم بناء عوامل تقييم التنافسية المرتبطة بنفس محاور مخطط التأهيل ليتبين لنا تحسن تنافسية المؤسسة من ناحية الجودة، التغليف، صورة العلامة التجارية. وهذا ما يتفق مع دراسة (Ghomari Souhila, 2014) التي بينت أن برنامج التأهيل لديه أثر إيجابي على أبعاد التنافسية و المتمثلة في البعد التجاري، المالي، التقني، البشري و الاجتماعي و أخيرا البعد التسييري و هي الأبعاد المادية و غير المادية التي يتضمنها مخطط التأهيل.

كما أكدت كذلك الدراسة الميدانية لمكاتب الدراسات والاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح بتحسين تنافسيتها بناء على إستراتيجية تأهيلها، حيث أشار طرفي إستراتيجية التأهيل إلى أن الأداء يحسن تنافسية المؤسسة، وهذا يبين إدراك كل من مكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للعلاقة بين الأداء و التنافسية، وبالتالي إدراكهم لهدف إستراتيجية التأهيل وهو تحسين تنافسية المؤسسة عبر تحسين أداءها من خلال نفس المحاور المتبعة في مخطط التأهيل، لذلك على مكاتب الدراسات و الاستشارة الأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط عند وضعها لمخطط تأهيل المؤسسة لأنه يساهم بدرجة كبيرة في تنافسيتها، وعلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مراعاة تنفيذ ما جاء به مخطط تأهيلها لأنه يرتبط بتنافسيتها كما يرتبط بأداءها وهذا ما أكدته دراسة (Kansab Jamila, 2016) حيث بينت أن المالك/المسير للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة يقيم إستراتيجية التأهيل بأن لها مساهمة ايجابية في التعرف على العلاقة أداء-تنافسية.

### خامسا - مناقشة الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة على: تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي، وبناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت الفرضية بشكل جزئي.

فقد تناولت الدراسة في فصولها النظرية أن التنافسية ترتبط بالجانب الداخلي وهو المؤسسة والجانب الخارجي وهو المحيط الذي يعتبر كأهم مصدر لتنافسية المؤسسة، كما أن مسار إستراتيجية التأهيل واضح يتضمن تأهيل المؤسسة و تأهيل محيطها، وذلك من أجل مساعدتها على الاندماج في الاقتصاد التنافسي سواء على المستوى المحلي، الجهوي، الإقليمي أو الدولي. والاقتصاد التنافسي يتحقق بوجود مجموعة من العوامل التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها وإنما فقط تتكيف معها، ولكنها تؤثر بدرجة كبيرة على تنافسياتها. لذلك جاءت إستراتيجية التأهيل لتربط المؤسسة بمحيطها من خلال تحسين التنافسية والاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال ثلاثة عوامل أساسية مرتبطة بالتأهيل التكنولوجي، المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن وحماية البيئة بالإضافة إلى التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية .

وقد أكدت الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأن إستراتيجية التأهيل ساهمت في تحسين تنافسية المؤسسة على الرغم من عدم تنفيذ جميع التوصيات المقترحة في مخطط تأهيلها، حيث مكنت المؤسسة من تطوير مطابقة بعض منتجاتها مع لوائح الجودة المعمول بها في شعبة تحويل الحبوب، كما ساعدتها في التكيف مع بعض محددات التنافسية والمتعلقة بالابتكار في تغليف منتجاتها بما انعكس على تحسين صورة علامتها التجارية، وكان يمكن أن تساهم إستراتيجية التأهيل في تحسين جوانب أخرى في المؤسسة لو تم تطبيق جميع التوصيات، و يرجع السبب إلى عدم تنفيذ المؤسسة لباقي التوصيات إلى محيطها الذي يحد من تنافسياتها ولا يساعدها على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، وتحديدًا سياسة المنافسة في الشعبة من خلال تسقيف أسعار منتجات القمح الصلب و اللين الذي قيد المنافسة في الشعبة والتي تعتبر جد تنافسية و تضم عددا كبيرا من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عالية التنافسية بالإضافة إلى نظام الحصص المفروض (50 % من الطاقة الإنتاجية) على شعبة تحويل الحبوب من قبل الديوان الجزائري المهني للحبوب مما يعيق تطور المؤسسة، وهذا ما أحر المؤسسة في الحصول على شهادة ISO 22 000 وتطبيق نظامي HACCP و GMAO المقترحة في مخطط التأهيل. وهذا ما أكدته دراسة (Boudjema Amroune, 2014) التي بينت أن محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتميز بتنافسية عالية و أن تعقد المحيط يعود إلى تنوع وارتباط العوامل المختلفة للمحيط، ويمكن لهذا التعقد أن يرفع أو يخفض من أثر إستراتيجية التأهيل.

كما أكدت كذلك الدراسة الميدانية لمكاتب الدراسات والاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن إستراتيجية التأهيل تساهم في إدماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي من خلال المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن و حماية البيئة، و من خلال التأهيل التكنولوجي بالإضافة إلى تكيفها مع التحديات الجديدة للتنافسية. غير أن بعض العوامل لا تساعد هذه المؤسسات على الاندماج في الاقتصاد التنافسي. وهذا ما تؤكدته تقارير التنافسية العالمية (the Global competitiveness report, 2016-2017)

حيث نجد تصنيف الاقتصاد الجزائري من ناحية التنافسية في المرتبة 87 من أصل 138 دولة، وقد صنف المحيط المؤسساتي في المرتبة 99، بنية تحتية فعالة وواسعة في المرتبة 100، استقرار المحيط الكلي في المرتبة 63، النظام الصحي و التعليمي في المرتبة 73، جودة التعليم العالي و التكوين في المرتبة 96، فعالية سوق السلع في المرتبة 133، فعالية ومرونة سوق العمل في المرتبة 132، تطور السوق المالية 132، تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والوصول إليها في المرتبة 108، حجم السوق في المرتبة 36، تطور الأعمال في المرتبة 121 و الاستثمار في البحث و التطوير-الابتكار في المرتبة 112. وهذا ما يبين تأخر تنافسية الاقتصاد الجزائري في بعض جوانبه والتي تؤثر على تنافسية مؤسساته وهذا ما يتفق مع دراسة ( Oukaci Laced Dahbia,2014) التي بينت أن تنافسية المؤسسة تمر عبر إجراءات كمحاربة البيروقراطية، إصلاح تمويل الاقتصاد، إصلاح النظام البنكي وتوسيع ميكانيزمات الدعم الجبائي للبحث عن تطوير الابتكار، و مرتبطة أيضا بسوق العمل الذي يجب إصلاحه، كما أن تنافسية المؤسسة مرتبطة بتنافسية الاقتصاد واندماجه وبالتالي لا يمكن فقط لعمليات التأهيل تحسين تنافسية المؤسسة.

#### سادسا - مناقشة الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة على: تدارك الفجوة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي، وبناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت الفرضية بشكل جزئي.

فقد تناولت الدراسة في فصولها النظرية أن تدارك الفجوة الإستراتيجية يعني عملية مستمرة لتحسين الأداء بناء على مقارنة مرجعية داخلية وخارجية، حيث يتم تحديد مؤشرات التقييم بناء على مقارنة بين أداء المؤسسة و الأداء المرغوب فيه من خلال مقارنة أداءها مع منافسيها و المؤسسات المرجعية في القطاع. و تحسين الأداء يؤدي إلى تحسين التنافسية على مستوى المؤسسة من خلال منهجية دائرية مستمرة تعتمد على علاقة تفاعلية في الاتجاهين بين الأداء و التنافسية. و تساعد إستراتيجية التأهيل على تعزيز المؤسسة بمزايا تسمح لها بتحسين تنافسياتها وبالتالي وضعيتها التنافسية من خلال تحديد وضعيتها في السوق، وضعيتها اتجاه التكلفة، صورة العلامة التجارية و التموضع التجاري، المهارات التقنية و التحكم في التكنولوجيا والمردودية المالية، وتقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بإعداد نموذجها التنافسي *profil concurrentiel* الذي يسمح لها بتحديد مصادر النقائص وإعداد خطة عملية لتدارك الفجوة الإستراتيجية.

وقد أكدت الدراسة الميدانية بأن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعمل على تدارك فجوتها الإستراتيجية في إطار التوصيات المقدمة في مخطط تأهيلها بالإضافة إلى جوانب أخرى تعمل المؤسسة على تحسينها كنظام الجودة، إعادة هيكلة تنظيم المؤسسة، وضع نظام للوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية للاستفادة من مهارات الموارد البشرية في التوظيف، ورغم محاولات المؤسسة تدارك فجوتها الإستراتيجية وانعكاس ذلك على تنافسياتها إلا أنها تجد صعوبات متعلقة بمحيطها تعيقها على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، ويؤكد مسير المؤسسة على أن إستراتيجية التأهيل واضحة المعالم على مستوى المؤسسة ونجحت في تحقيق هدفي الأداء و التنافسية ولكنها غير واضحة المعالم على مستوى تأهيل المحيط، هذا الأخير الذي

يعيق تطور المؤسسة بحيث لو طبقت المؤسسة جميع التوصيات المقترحة في مخطط تأهيلها وتمكنت من تدارك الفجوة الإستراتيجية فإنها لن تتمكن من الاندماج في الاقتصاد التنافسي بسبب سياسة تسقيف أسعار البيع للدقيق و الفرينة وسياسة الحصص المعتمدة من الديوان الجزائري المهني للحبوب بالإضافة إلى عدم استقرار جودة المادة الأولية التي يقدمها الديوان. ويبقى تدارك الفجوة الإستراتيجية نتيجة إيجابية حققتها المؤسسة قد تساعدها في رؤيتها المستقبلية وهذا ما تؤكدته دراسة (عبد المليك مزهودة، 2007) التي بينت أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تملك إمكانيات تشكل مادة للانطلاق نحو النظرة الإستراتيجية إن ركزت المؤسسة على توظيف الفجوة الإستراتيجية للتحكم في مسارها، و للقيام بذلك تحاول المؤسسة تجاوز بعض العقبات التي تمنعها من الاندماج في الاقتصاد التنافسي وذلك من خلال إنشاء شركة نقل خاصة بتنفيذ منها المؤسسة لجلب المادة الأولية ذات النوعية الجيدة من المراكز التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب. كما تقوم بالتقدم في إجراءات حل الشراكة مع مؤسسة الغرير والتقليل من التكاليف المتعلقة بوحدة جن جن، بالإضافة إلى التوجه المقاولاتي الجديد للمالك المبني على ربط شبكة علاقات للاستفادة منها في نشاط المؤسسة وتوسيع حافظة أنشطة المؤسسة والعمل ضمن مجموعة على غرار المؤسسات المنافسة. وفي إطار استكمال إستراتيجية التأهيل استفادت المؤسسة أيضا من برنامج *PME 2* الخاص بإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولكن المؤسسة لم تستكمل مسار انخراطها في هذا البرنامج الذي يجمع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعة وقطاع تكنولوجيا المعلومات و التجارة معتمدا على مقاربة جزئية قطاعية. ودائما في نفس إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في جانبه المتعلق بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت الجهة الوصية برأسلة معارف برامج التأهيل والذي استفادت منه المؤسسة (انظر الملحق 09).

بينما أكدت الدراسة الميدانية لمكاتب الدراسات والاستشارة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختلاف الطرفين، حيث ترى مكاتب الدراسات والاستشارة أن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسمح بتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي باعتبار أن الفجوة الإستراتيجية أداة تسييرية تتطلب نظام معلومات متطور يقوم على إعداد سيناريوهات مختلفة يمكن قياسها وهذا يعتمد على السياق التسييري لكل مؤسسة وهذا ما يتفق مع دراسة (عبد المليك مزهودة، 2007) ، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا ترى بأن تدارك الفجوة الإستراتيجية يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي باعتبار أن المحيط يفرض عليها مجموعة من القيود التي تعيق تطورها وهذا ما يتفق مع دراسة (Farida Merzouk) التي بينت وجود العديد من العوامل الاقتصادية الكلية التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتساعد على اندماجها في الاقتصاد التنافسي ولكن مازالت بعض العوامل المعيقة مثل المنافسة غير الرسمية، مدى ملائمة مناخ الأعمال، التشريع، المنافسة الدولية. ومع هذا تبقى إستراتيجية التأهيل كآلية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع محيطها وهذا ما تؤكدته دراسة (Boudjemaa Amroune, 2014).

## خلاصة الفصل:

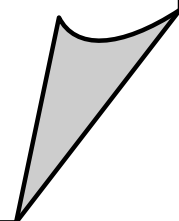
من خلال هذا الفصل التطبيقي الثاني و المتضمن دراسة كمية تأكيدية، حاولنا من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على عينة من مكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل بولاية بسكرة باعتبارهما طرفي إستراتيجية التأهيل، ومن الضروري توافق رؤيتيهما، لأن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد توافق الطرفين في تنفيذها.

وبعد عرض ومناقشة النتائج تبين لنا أن إستراتيجية التأهيل تسمح بتدارك الفجوة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحسين أداءها و الذي يعتبر الهدف الأول لإستراتيجية التأهيل، ويتم قياس الفجوة الإستراتيجية بناء على نتائج المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية، و على اعتبار أن إستراتيجية التأهيل هي عملية مقارنة مرجعية مبنية على محاور يتم تحديدها في مخطط تأهيل المؤسسة.

كما تبين لنا أن إستراتيجية التأهيل قد تسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال تحسين تنافسيتها و الذي يعتبر الهدف الثاني لإستراتيجية التأهيل، وبما أن إستراتيجية التأهيل تقوم على مقارنة جزئية-قطاعية-كلية، فإن تحسين التنافسية يرتبط بمجموعة من العوامل التي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة، وتسمح إستراتيجية التأهيل بالاندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال ثلاث عوامل رئيسية تمثل المتغيرات الجديدة للتنافسية.

وبعد عرض النتائج الكلية تأكدنا من التحقق الكلي للفرضيات الأربعة الأولى في حين تأكدنا من التحقق الجزئي للفرضية الخامسة و السادسة.

الجامعة



# الخاتمة

بعد استعراض الأطار النظري لمتغيرات الدراسة ضمن ثلاثة فصول تناولت عرضاً للأدبيات التي تخص إستراتيجية التأهيل، الفجوة الإستراتيجية و الاقتصاد التنافسي، بالإضافة إلى الإطار الميداني الذي تناول دراسة كيفية تمثّل في دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة تلتها دراسة كمية تأكيدية شملت عينة من مكاتب الدراسات و الاستشارة في الجزائر وعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل-ميدا بولاية بسكرة، جاءت خاتمة الدراسة لتتضمن ثلاثة أجزاء، نتناول في الجزء الأول النتائج التي تم التوصل إليها على المستوى النظري و الميداني، أما الجزء الثاني فنتناول فيه بعض التوصيات المبنية على النتائج السابقة، و الجزء الثالث فكان لإثارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذه الدراسة كآفاق جديدة لها.

## أولاً- نتائج الدراسة:

- 1- **النتائج النظرية:** مكنتنا الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري من التوصل إلى مجموعة من النتائج:
  - أصبح لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجتمعا علميا يهتم بجميع الدراسات التي تخص هذا المجال و مستوى تحليله و خصوصيته مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.
  - أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا حيويا في الجزائر، يستمد حيويته من خصائص هذه المؤسسات التي تجعلها مرنة و متكيفة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية، بالإضافة إلى أهميتها في الجمع بين التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
  - تولي الجزائر اهتماما بالغا بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تجسد ذلك من خلال وجود إستراتيجية وطنية متكاملة تضم آليات الدعم و المرافقة، إلى جانب النصوص التشريعية و القوانين المالية التي تهدف إلى ترقية هذه المؤسسات بغرض تحضيرها للانفتاح الاقتصادي.
  - قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قطاع أفقي متواجد في جميع قطاعات النشاط، كما أن مساهمته في المؤشرات الاقتصادية الكلية تطورت بفعل تزايد أعداد هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة و الاهتمام الذي توليه الدولة لهذا القطاع، لكن مازال ينتظر من هذا القطاع تحقيق قفزات أكثر نوعية وفعالية مقارنة بما يحققه هذا القطاع في اقتصاديات أخرى.
  - تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مجموعة من الصعوبات التي تعيق مسار تطورها و تهدد وجودها و تقلل من نسبة مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
  - لجأت الجزائر إلى عدة إجراءات و تدابير في مجال دعم تنافسية المؤسسات، و ذلك استمرارا للإصلاحات التي باشرتها منذ سنوات عديدة، و قد لجأت إلى التأهيل كوسيلة فعالة لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و



المتوسطة و تحسين أداءها، و ذلك بأن تصبح أكثر تنافسية على مستوى السعر، الجودة و الابتكار، و أن تصبح قادرة على المتابعة و التحكم في التطور التكنولوجي و الأسواق.

- تشمل إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على جانبيين متكاملين و مترابطين، يتعلق الجانب الأول بتأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من خلال مسار إستراتيجي للتأهيل يتضمن أربعة مراحل أساسية متكاملة قاعدتها التشخيص الاستراتيجي، بينما يتعلق الجانب الثاني بتأهيل محيط هذه المؤسسات، غير أن هذه الإستراتيجية واضحة المعالم عند التنفيذ على مستوى المؤسسة بينما هي غير واضحة المعالم على مستوى المحيط.

- يستدعي تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القيام بمجموعة من الإجراءات و التدابير المادية و غير المادية الموضوعية حيز التنفيذ لتحسين أداء و تنافسية هذه المؤسسات نطلق عليها مخطط التأهيل، حيث يختلف هذا المخطط من مؤسسة إلى أخرى كل حسب خصوصياتها و حاجتها للتأهيل.

- استفادت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار تأهيلها من عدة برامج: برنامج التأهيل الصناعي، برنامج التأهيل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي و البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل المؤسسات الكبيرة تهتم بإدماج تكنولوجيا المعلومات في تسيير أعمالها سعياً منها لتعزيز قدرتها التنافسية و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار في ظل اقتصاد جديد قاعدته تكنولوجيات المعلومات و الاتصال.

- يعتبر تحليل الفجوة الإستراتيجية واحدة من أدوات التحليل الاستراتيجي المهمة من قبل جميع المؤسسات وخصوصاً المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لارتباطه بالتخطيط الاستراتيجي الذي لا تمارسه هذه المؤسسات كمنهجية رسمية، كما لا يوجد نموذج معياري للفجوة الإستراتيجية يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات وإنما كل مؤسسة هي حالة خاصة مرتبطة بأدائها ومؤشرات قياسه ومقارنته والمشاكل المرتبطة بهذا الأداء.

- لا تختلف دراسة الأداء في المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير أن هذه الأخيرة لديها خصوصياتها من حيث نظام قياس الأداء و المؤشرات المستخدمة والتي تكون بسيطة ومرتبطة بأبعاد هذه المؤسسات.

- يعتمد تحسين الأداء على المقارنة المرجعية سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن إستراتيجية التأهيل هي عملية مقارنة مرجعية تستهدف التحسين المستمر للأداء و التنافسية وبالتالي تقليص الفجوة الإستراتيجية.

- يرتبط تحسين الأداء حسب إستراتيجية التأهيل بالقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثلة في الموارد و المهارات، وهذا ما يتضمنه برنامج التأهيل في جانبه المادي و اللامادي. ويعد برنامج التأهيل نفس النقطة التي تنطلق منها هذه الإستراتيجية لتحسين الأداء و التنافسية معتمدة على المنهجية الدائرية للعلاقة أداء-تنافسية.

- ترتبط التنافسية بمجموعة من المفاهيم التي يجب على مالك/مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الاهتمام بها و التحكم فيها.

- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصيتها في دراسة التنافسية من خلال الأبعاد التي تميز هذه المؤسسات، وكذلك الاستراتيجيات التنافسية لها بالإضافة إلى نماذج التنافسية التي تميز هذه المؤسسات وأهمها النموذج المتكون من المحيط، المالك/المسير، نظام التسيير، الموارد و الأداء. ويتبين لنا من هذا النموذج أن تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على أداءها.

- يرتبط الاقتصاد التنافسي بمجموعة من المؤشرات التي تؤثر على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة التحكم فيها وإنما التكيف معها ومحاولة تجنب تأثيراتها بإيجاد بدائل أخرى.

- تعرف تنافسية الاقتصاد الجزائري تحسنا ملحوظا، ولكن الجزائر مازالت متأخرة في مجالات متعددة خصوصا القاعدية منها بما يؤثر على تنافسية نسيجها المؤسساتي خصوصا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا زالت غير مرنة في مواجهة تأثيرات عوامل الاقتصاد التنافسي.

- نظريا تسمح إستراتيجية التأهيل بتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما يسمح لها بالاندماج في الاقتصاد التنافسي وذلك من خلال تأهيلها تكنولوجيا ومطابقتها مع المواصفات المتعلقة بالجودة، الأمن وحماية البيئة وكذلك تكييفها مع التحديات الجديدة للتنافسية.

**2- النتائج الميدانية:** مكنتنا الدراسة التي قمنا بها في الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الكيفية و الدراسة الكمية من التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- جاء مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمجموعة من المقترحات المتعلقة تحديدا بالجودة و البيع و التسويق وذلك بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، وقد أخذت هذه التوصيات خصوصية المؤسسة بعين الاعتبار ولكنها لم تأخذ خصوصية محيطها بعين الاعتبار والنتيجة عدم قيام المؤسسة بتنفيذ جميع التوصيات المقدمة في مخطط التأهيل.

- أظهرت نتائج التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل وجود جوانب سجلت المؤسسة فيها تطورا ملحوظا كالتحكم في جودة منتج الفريشة و التحكم في إعداد سعر العائد لمنتجاتها، بينما توجد جوانب أخرى مازالت المؤسسة لم تتحكم فيها مثل جودة منتج الكسكس و التحكم في الجوانب التنظيمية، في حين تراجعت المؤسسة في جوانب أخرى كالتكوين. كما أظهرت النتائج أن الجوانب التي تطورت فيها المؤسسة كانت مرتبطة بالتوصيات المقترحة في مخطط تأهيلها.

- تمتلك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قدرات إستراتيجية مهمة قد تشكل بالنسبة لها ميزة تنافسية طويلة المدى، في حين لديها قدرات أخرى تشكل ميزة تنافسية ضعيفة و يمكنها أن تتحول في أي لحظة إلى ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة إذا استمرت هذه الأخيرة في مسار تحسينها وتمكنت من إيجاد بدائل للتعامل مع محيطها.

- لا تعتمد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على المقارنة المرجعية كمنهجية رسمية وإنما تكتفي بممارستها كجزء من نظام اليقظة غير الرسمي المعتمد على تفقد أحوال المنافسين من ناحية السعر، الجودة وتقديم المنتجات و تشكيلتها.
- أظهرت نتائج المقارنة المرجعية الداخلية بأن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكنت من تدارك الفجوة الإستراتيجية في بعض جوانب أداءها المتعلقة بالتوصيات المقدمة في مخطط تأهيلها. كما أن المؤشرات المستخدمة في المقارنة المرجعية الداخلية أظهرت غياب نظام لقياس الأداء في المؤسسة واعتمادها فقط على لوحة قيادة بسيطة تتضمن مؤشرات كمية بسيطة.
- كما أظهرت نتائج المقارنة المرجعية الخارجية بأن تدارك المؤسسة للفجوة الإستراتيجية في أداءها سمح لها بتحسين تنافسيتها مقارنة مع المؤسسات المرجعية التي تعتبر رائدة في شعبتها، لتؤكد هذه النتائج تحسن تنافسية المؤسسة انطلاقاً من تحسن أداءها.
- تمتلك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مؤهلات تنافسية تساعدها على التطور في نشاطها في إطار شعبة تسيطر عليها مجموعة من المؤسسات التي تنشط في إطار مجتمعات وتمتلك مؤهلات تنافسية عالية، غير أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مازالت تفتقر إلى المهارات التنافسية في بعض جوانبها ما يشكل نقاط سلبية قد تؤثر على نشاطها.
- تنشط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في محيط واعد يقدم لها مجموعة من الفرص التي تسمح بتطورها على غرار القوانين التي تنظم الشعبة، سياسة دعم الأسعار للمادة الأولية وتطور استهلاك منتجات القمح الصلب و اللين، وفي المقابل يفرض عليها مجموعة من القيود التي تعيق تطوراً على غرار نظام الحصص الذي تفرضه الدولة من خلال الديوان الجزائري المهني للحبوب و الذي أثر على تنافسيتها بشكل كبير ما يعيق اندماجها في الاقتصاد التنافسي.
- رغم أن إستراتيجية التأهيل سمحت للمؤسسة بتدارك فجوتها الإستراتيجية في جوانب متعلقة بالجودة، التسويق و البيع، إلا أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مازالت غير مقتنعة بجدوى هذه الإستراتيجية لمساعدتها على الاندماج في الاقتصاد التنافسي، وكنتيجة لذلك لم تستجب المؤسسة لبرنامج *PME 2* الخاص بإدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و لا برنامج *CAP-PME* الخاص برأسمة المكتسبات المتحصل عليها من تنفيذ هذه الإستراتيجية. وتبقى الاستثمارات المادية هي الاهتمام الكبير للمؤسسة من هذه الإستراتيجية، و يؤكد مسير المؤسسة لو تتغير معطيات المحيط المتعلقة بدعم أسعار المنتجات ونظام الحصص ستكون لهذه الإستراتيجية نتائج جيدة على مستوى مؤسسات الشعبة.
- البعض من مكاتب الدراسات والاستشارة مازالت لا تتحكم في عملية التشخيص الاستراتيجي كما لا تفرق بين دراسة السوق والتشخيص الاستراتيجي وتعتبره نشاط واحد أو على الأقل تختصر التشخيص الاستراتيجي في دراسة السوق، وهذا ما يؤثر على دقة النتائج التي تنعكس على مخطط و إستراتيجية المؤسسة المراد تأهيلها.

- يرتبط مخطط التأهيل بخصوصية وضعية كل مؤسسة، ولكن نجد بعض مكاتب الدراسات و الاستشارة ترى إمكانية تطبيق نفس المخطط للعديد من المؤسسات التي تتشابه في وضعيتها وهذا ما ينقص من مصداقية التوصيات المقترحة ويعيق تنفيذها من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- أظهرت النتائج التحكم الجيد لمكاتب الدراسات و الاستشارة في محاور مخطط التأهيل لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والذي تعتمد فيه هذه المكاتب على المقارنة المرجعية من خلال التحليل التراجعي و المستقبلي لهذه المؤسسات.
- ما زالت العديد من مكاتب الدراسات و الاستشارة لا تتحكم في دراسة معطيات المحيط و التعرف على عوامله المؤثرة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- وجود اتفاق بين مكاتب الدراسات و الاستشارة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول بعض جوانب إستراتيجية التأهيل، في حين نجد هناك اختلاف في جوانب أخرى ما يؤثر على تنفيذ هذه الإستراتيجية، لأن نجاحها يعتمد على تعاون الطرفين على تنفيذها.
- ما زالت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تدرك أهمية المقارنة المرجعية كمنهجية رسمية لتحسين الأداء و التنافسية وهذا ما يفسر وجود فجوة إستراتيجية في أداءها الذي تقوم بتقييمه بناء على مؤشرات كمية بسيطة.
- تدرك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية جميع محاور برنامج التأهيل لتحسين أداءها و تنافسيتها، وترى بأن تحليل الفجوة الإستراتيجية يسمح بتقييم و استغلال قدرات المؤسسة، لكنها ترى بأن إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحالية غير كافية لاندماجها في الاقتصاد التنافسي.
- أغلب مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست لديهم رؤية لمشروع مؤسسة على المدى الطويل، كما ليست لديهم مرجعية لتأطير السوق المحلية و السوق العالمية.
- تشخيص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يوجه بالدرجة الأولى إلى مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تقييم مردودية المؤسسة من خلال تقييم الاستثمارات والموارد و المهارات المتوفرة بالإضافة إلى تقييم النتائج الكمية الفعلية، حيث تسمح إستراتيجية التأهيل بتوجيه الخيارات الإستراتيجية للمسيرين.
- إن محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لا يسمح لها برفع مستواها إلى المستوى العالمي أو المستوى الإقليمي (المغربي أو العربي)، ذلك أن إستراتيجية التأهيل الحالية غير متلائمة مع المحيط الاقتصادي. كما يجب تنفيذ هذه الإستراتيجية عبر مراحل مع متابعة صارمة لتقدم المراحل و جمع و تحليل عناصر التغذية المرتدة *feed back*.
- وبعد القيام بجملة من المقابلات الالكترونية مع بعض مكاتب الدراسات و الاستشارة حول إستراتيجية التأهيل، كانت أهم النتائج حول تنفيذ هذه الإستراتيجية بكل برامجها على المستوى الوطني كمايلي:
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ليست لديها رؤية للبقاء و الاستمرارية.

- إستراتيجية التأهيل المنفذة من قبل *Euro-développement PME* كانت نتائجها أفضل من نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- العديد من مكاتب الدراسات لم تتلق مستحقاتها لقاء عمليات التشخيص الاستراتيجي في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ سنة 2008 و 2009 .
- إن الإستراتيجية الأولى بالنسبة للمؤسسة هي وجود سوق لتصريف منتجاتها مع التحديد الجيد لزيائتها المستهدفين، ولكن أغلبية مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يدركون أهمية دراسات السوق و إيجاد رؤية المؤسسة.
- من أهم العراقيل التي تواجه تنفيذ إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر هو عمليات اتخاذ القرار على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، البيروقراطية في معالجة الملفات، عدم وجود رؤية مشتركة بين أصحاب المصالح.
- أعرب العديد من مكاتب الدراسات عن عدم فعالية و بطئ تنفيذ إستراتيجية التأهيل، كما أن العدد الكبير من المؤسسات لديهم و عي قليل اتجاه التحديات التي ستواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة الانفتاح الاقتصادي.
- تتطلب إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اكتشاف معالم تفكير جديدة *des nouvelles pistes de réflexions* تركز على الابتكار و الثقافة التسييرية بمساعدة مكاتب الدراسات الاستشارة.
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير مؤهلة لتنفيذ إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب طابعها الإداري البيروقراطي و جهلها بمجال المؤسسات و المقاولاتية.
- الإستراتيجية الحالية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تشجع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الانضمام لها و لا مكاتب الدراسات من تنفيذها، وهذا ما يفسر صغر حجم عينتي الدراسة.
- تعتبر المساعدات المالية المقدمة في إطار إستراتيجية التأهيل أهم دافع لانضمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى برامج التأهيل.
- المساعدات المقدمة في إطار إستراتيجية التأهيل في الجزائر أكبر من المساعدات المقدمة في فرنسا و هي مساعدات تسمح بتحسين أداء و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### ثانيا - التوصيات:

- انطلاقا من النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- تعمل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حاليا على تقييم استثماراتها للرفع من رأسمالها، كما هي في مرحلة تحضير لإنهاء الشراكة مع مؤسسة الغرير، و ما سينتج عنها من ترتيبات مالية و هيكلية. لذلك على المؤسسة التفكير في إعادة هيكلة تنظيمها خصوصا وحدة جن جن التي أثر نشاطها على كامل المؤسسة و الذي انعكس على نتائجها بالسلب.

- يجب أن تعمل مؤسسة المطاحن الكبرى على تطوير نشاطها التسويقي و الانتقال من مرحلة تأسيس ثقافة تسويقية إلى مرحلة إرساء ثقافة تسويقية فعالة تعتمد على أبعاد متعلقة بالجودة، تقديم المنتجات، التشكيلة وصورة العلامة التجارية.
- يمكن لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تخطي نظام الحصص من خلال فتح خط إنتاج جديد يساعدها على رفع طاقتها الإنتاجية وزيادة حصتها المقدمة من طرف الديوان الجزائري المهني خصوصا وأنها تمكنت من الانتقال من السوق الجهوية إلى السوق الوطنية.
- تنشط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في شعبة عالية التنافسية لذلك عليها دائما تحسين أداءها وتنافسيها، وذلك من خلال وضع نظام لقياس الأداء وإعداد منهجية رسمية للمقارنة المرجعية تعتمد عليها المؤسسة في مسارها للتحسين المستمر للأداء و التدارك المستمر للفجوة الإستراتيجية.
- قبل الانطلاق في أي إستراتيجية لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أولا التفكير في إعداد نموذج معياري تحليلي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية *modèle d'analyse standard du statut de la PME algérienne* لاعتماده في دراسة وتحليل هذا القطاع، بالإضافة إلى توفير قاعدة معطيات خاصة بهذا القطاع تتضمن معلومات كيفية وكمية تتميز بالدقة و المصداقية.
- إن تطبيق إستراتيجية شاملة لترقية و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يتطلب التنسيق بين جميع الجهات المكلفة بتطبيق هذه الإستراتيجية، من أجل زيادة و تنويع الدعم و المساندة اللازمة لتمكين هذا القطاع من تجاوز الصعوبات المختلفة التي تعترضه و النهوض به من أجل التكيف مع متطلبات السوق المتطورة باستمرار.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تنمية و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة و التحليل، و محاولة تكيفها مع واقع مؤسساتنا في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، بالإضافة إلى زيارة هذه الدول و التعرف على تجاربها عن قرب.
- التخلي عن اختيارية الاستفادة من التأهيل من جانب المؤسسات، و ذلك بتحسيس مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بضرورة و أهمية التأهيل.
- ضرورة التنسيق و التكامل بين برامج التأهيل المختلفة، و الاستفادة من نتائجها من أجل الوصول إلى برنامج تأهيل أمثل وفعال يستجيب لحاجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و السهر على تنفيذه.
- تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن يكون بالتزامن مع تأهيل هذه المؤسسات لنجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية.
- التركيز على الجانب غير المادي في برامج التأهيل و المتعلق بالدراسات، الاستشارة، الخبرة و التكوين... الخ، ذلك أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تفقر إلى مثل هذه الآليات، و يتحقق ذلك بتنظيم

الأيام الدراسية، ملتقيات رجال الأعمال، بالإضافة إلى ضرورة ربط الجامعة بميدان العمل للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

- العمل على أقامة قوانين ترقية و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع المتطلبات الظرفية و المستقبلية لتطبيق برامج التأهيل.

- دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مسارها التكنولوجي من خلال إنشاء و تفعيل دور الحاضنات التكنولوجية، مخابر و مؤسسات التنبؤ و الاستطلاع المعلوماتي، و مؤسسات التقييم و إدارة التكنولوجيا و أيضا تفعيل دور صناديق ضمان القروض و مخاطر الاستثمار، بما يساهم في تحفيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاستثمار في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال، بالإضافة إلى إنشاء و تفعيل دور الأقطاب التكنولوجية كمراكز اليقظة التكنولوجية و الهياكل المساعدة على إدماج هذه التكنولوجيات.

- ضرورة الإدماج الفعال لتكنولوجيات المعلومات و الاتصال و تطوير استخداماتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يتطلب ذلك إستراتيجية وطنية شاملة لتطوير التسيير و الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيات، و ذلك من خلال زيادة الاستثمار المباشر في المعلوماتية بدعم البحث العلمي و نقل التكنولوجيا، كذلك دعم الاستثمار غير المباشر في المعلوماتية مثل التسهيلات المالية و الضريبية و الجمركية، أضف إلى ذلك وضع برنامج وطني للتدريب المستمر من خلال تبني سياسات تدريبية تسمح للموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسات بالتحكم في هذه التكنولوجيات.

- على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحسين تنظيمها الداخلي وجعله متوازنا في تقسيماته و مناسبا للمحيط المباشر بطريقة تنجح فيها المؤسسة بفرض نفسها بنجاح كمنافس قوي في المحيط، وإذا كانت هناك استمرارية في تنفيذ هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تنجح في توسيع حصتها السوقية.

- على الخبراء أصحاب مكاتب الدراسات و الاستشارة معرفة التفاصيل الدقيقة حول المؤسسة و محيطها الاقتصادي و الأداة المناسبة المستخدمة في التحليل و الأهم من هذا معرفة موقع المؤسسة في التسلسل الهرمي للاقتصاد.

- على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتميز بالمرونة و الانفتاح على المحيط الخارجي من خلال التكوين الجيد للمسيرين و تحفيز أفراد المؤسسة عن طريق التكوين المستمر.

- نتائج إستراتيجية التأهيل يجب أن تكون معلنة و سهل الوصول إليها من قبل المهنيين، الباحثين و الأكاديميين، مع إظهار جميع الحالات من مؤسسات ناجحة في إستراتيجية تأهيلها، أو مؤسسات يجب تعديل إستراتيجيتها، أو مؤسسات طبقت مخطط تأهيلها دون إظهار النتائج أو التي لم تنفذ مخطط تأهيلها أو المتأخرة في تنفيذه.

- على الحكومة الجزائرية وضع إستراتيجية وطنية واضحة المعالم لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال العشر سنوات القادمة، مع تحسيس هذه المؤسسات بأن إستراتيجية التأهيل هي مسألة وجود

*une question d'existence* والتزام حقيقي *engagement réel* لأفراد المؤسسة ومحاولة لإيجاد مسار تسييري فعال *traçabilité managériale efficiente* للمقاول.

### ثالثا-آفاق الدراسة:

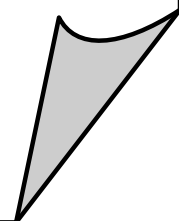
انطلاقا من الدراسة الحالية يمكن المواصلة في آفاق أخرى قد تقدم أبعاد جديدة لموضوع الدراسة يمكن التطرق إليها كمايلي:

- تحسين الدراسة الحالية من خلال تطبيقها في سياق آخر من حيث الدراسة الكيفية أو الدراسة الكمية، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية بسكرة تختلف عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في باقي الولايات من حيث متغيرات المحيط وعلاقتها به، كما تختلف كذلك من حيث ديناميكيتها ونطاق أسواقها وتحكمها في الأدوات التسييرية. كما يمكن كذلك تحسين الدراسة الحالية من خلال تطبيقها في مجال آخر، فتطبيق دراسة الحالة الحالية تم في مؤسسة للصناعات الغذائية تحديدا شعبة تحويل الحبوب و التي خرجت بمجموعة من النتائج التي قد تختلف إن تم تطبيقها في قطاع نشاط اقتصادي مختلف أو شعبة مختلفة. وأيضا يمكن تحسين الدراسة الحالية بإدخال متغيرات جديدة للدراسة قد تسمح بتفسير إستراتيجية التأهيل، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على صياغة المتغيرات الرئيسية للدراسة المرتبطة بإستراتيجية التأهيل انطلاقا من أهداف هذه الإستراتيجية في إطار العلاقة هدف-نتيجة، وبما أن الدراسة الحالية أظهرت تأثير المحيط على تنفيذ هذه الإستراتيجية، فيمكن إضافة متغير المحيط وتأثيراته على إستراتيجية التأهيل، ودراسته من خلال مقارنة تكاملية مؤسسة-محيط. كما يمكن بناء نموذج لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار إستراتيجية التأهيل ضمن السياق الجزائري.

- تطوير الدراسة الحالية بمعالجة موضوع دراسة يأتي كنتيجة لتطبيق إستراتيجية التأهيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة *post mise a niveau*، بما يساعد على تطوير آفاق هذه المؤسسات خصوصا في الجزائر بعد تطور الثقافة المقاولاتية وتجسيد المسار المقاولاتي على أرض الواقع ما عزز مكانة هذه المؤسسات في الاقتصاد والتي أصبحت بحاجة إلى أدوات تسييرية حسب المقاربة التنافسية الجديدة المبنية على الانطلاق من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية حسب نموذج المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.



الذواجم



## المراجع باللغة العربية

## للكتب

1. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الكتب، 2000.
2. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
3. إكرام مياسي: الاندماج في الاقتصاد العالمي و انعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، دار هوم، الجزائر، 2011.
4. بثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض: التنافسية و التنمية، المؤسسة الافتراضية للأكتاد، قسم اقتصاد الأعمال- الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
5. بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
6. جعفر عبد الله موسى إدريس: الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، الطبعة الأولى.
7. سعيد أوكيل: اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
8. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية-مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
9. عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012.
10. فريد بن يحي، ترجمة: مشري الهام: الاقتصاد الجزائري- الرهانات و شروط انضمامه للمنظمة العالمية للتجارة، دار الهدى، الجزائر، 2009.
11. فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

## للأطروحات

1. سهام عبد الكريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة عينة من المؤسسات (نادي المقاوليين والصناعيين لمتيجة)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
2. عبد المليك مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007.
3. فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية-حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
4. زهر العابد: إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012.
5. يوسف حميدي: مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

## المجلات، المقالات والندوات

1. آمال قحاييرية: تأهيل المؤسسات المساهمة في النشاط الاقتصادي، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
2. جمال بلخباط: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
3. حسين رحيم ، يحي دريس: أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
4. خير الدين معطى الله ، يمينة كواحله: إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
5. رتيبة عروب، كريمة ربحي: تأهيل المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
6. سعدان شبايكي: معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة ، ماي 2007.
7. سعيد عيمر: تكنولوجيايات المعلومات حافز أم عائق أمام تأهيل المؤسسات العربية الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
8. سمير عميش، صونيا بنقة: نموذج الفجوة الإستراتيجية كآلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009.
9. عاشور كتوش، محمد طرشي: تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
10. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مشكلات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطويرها و دعم قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003.
11. عثمان بوزيان: قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-متطلبات التكيف و آليات التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
12. قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملف الصناعة، دليل المستثمر العربي في الجزائر، العدد 2، نوفمبر 2006، الجزائر.
13. كمال رزيق: تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص 45.
14. كمال رزيق، عمار بوزعرور: التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، 30/29 أكتوبر 2001.

15. مباركة سواكري: المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 23/22 أبريل 2003.
16. محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد الوطني للتخطيط، العدد 24، الكويت، 2003.
17. منير نوري: أثر الشراكة الأورو- جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
18. نصيرة قوريش: آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.

### 📖 مراسيم وقوانين

1. المرسوم التنفيذي رقم 96-132 المؤرخ في 13/04/1996، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23.
2. المرسوم التنفيذي رقم 07-402 المؤرخ في 25/12/2007، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.
3. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 02-17، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، المواد (8-9-10).

### 📖 مقالات جرائد

1. سليم بن عبد الرحمان: الحكومة تدرس تأسيس بنك عمومي للاستثمار، جريدة الخبر (يومية)، 12/02/2008، العدد 5242، الجزائر.
2. عبد الوهاب بوكرواح: البنوك العمومية و الخاصة تتسابق لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جريدة الشروق اليومي (يومية)، 03/02/2008، العدد 2214، الجزائر.
3. نبيلة. ب: بن بادة يؤكد صعوبة تمويل المشاريع، جريدة الخبر (يومية)، 16/02/2008، الجزائر.

### المراجع باللغة الأجنبية

#### 📖 Books

1. Agarwel, Banerjee, Nair: **Business policy and strategic management**, Pragati Prakashan, India, 2005.
2. Boualem Aliouat: **Les stratégies de coopération industrielle**, Economica, Paris, 1996 .
3. Bruno Bonnefous, Pierre Lecocq, Yves le Goavec: **Management**, hachette, Paris, 2011.
4. Céline Bouveret Rivat, Catherine Mercier Suissa: **PME, conquérir des parts de marché à l'international-comment profiter des opportunités de développement**, DUNOD, Paris, 2010.
5. Christine Alglave, Jean Michel Delautre, Marc Geronimi, Pascal Lainé : **Management des entreprises**, BTS 1ere année, Hachette, Paris, 2008.
6. Didier Dubois, Emilie Pelletier, Denis Morine : **comment attirer et fidéliser des employés**, collections entreprendre, transcontinental Ed, Canada, 2009.
7. Fabien Lepoivre: **Benchmarking-concept et méthodologie**, NEVAO conseil, version 2, Nantes, 2005.
8. Gerry Johnson, Keven Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry: **Stratégique**, Pearson Education, 8<sup>ème</sup> edition, France, 2008.

9. Hamid A.Temmar: **la transition de l'économie émergente-références théoriques stratégies et politiques**, office des publications universitaires, Alger, 2011.
10. Helena Lenihan, Bernadette Andreosso O'callaghan, Mark Hart: **SMEs in a globalised world-survival and growth strategies on Europe's geographical periphery**, Edward Elgar publishing, UK, 2010.
11. Henricsson and others: **rethinking competitiveness for the construction industry**, school of construction management and engineering, university of Reading, UK.
12. Hervé Bougault, Ewa Filipiak : **Les programmes de mise à niveau des entreprises-Tunisie, Maroc, Sénégal**, Agence française de développement, Paris, 2005.
13. J.P.Helfer, M.Kalika et J.Orsoni: **Management, stratégie et organisation**, éd Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000.
14. Jacques Gautron: **le guide du benchmarking**, éditions d'organisation, Paris, 2003.
15. Jacques Orsoni, jean Pierre Helfer: **Management stratégique**, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994 .
16. Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin : **dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Vuibert, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2006.
17. Jean pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni : **Management-stratégie et organisation**, 3 édition, France, 2000.
18. John A. Pearce, Richard B. Robinson: **formulation, implementation and control of competitive strategy**, irwin, 5<sup>th</sup> edition, USA, 1994.
19. Lasary, **La stratégie d'entreprise**, ouvrage imprimé a compte d'auteur, 2006.
20. Lasary: **Diagnostic et redressement d'entreprise**, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2002.
21. Marc Ingham: **compétitivité et management stratégique**, De Boeck, Bruxelles, 1995.
22. Marie-Laure, Gavard-Perret: **Méthodologie de la recherche- réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Ed, France, 2008.
23. Michael Coveney, Dennis Ganster, Brian Hartlen ,Dave King: **Strategy gap-leveraging technology to execute winning strategies**, wiley, USA, 2003.
24. Michael E.Porter : **l'avantage concurrentiel des nations**, inter Editions, Paris, 1993.
25. Michael E.Porter: **competitive strategy-techniques for analyzing industries and competitors**, the free press, New York, 1998.
26. Michel Berger et autres: **Management stratégique des PME/PMI-guide méthodologique**, Economica, Paris, 1991.
27. Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza: **l'essentiel sur le management**, Berti Ed, 5<sup>ème</sup> Ed, Alger, 2007.
28. Mohamed Lamine Dhaoui: **Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, ONUDI, Vienne, 2002.
29. Olivier Meier : **dico du manager-concepts, théories et pratiques**, DUNOD, Paris, 2009.
30. Olivier Meier: **diagnostic stratégique- évaluer la compétitivité de l'entreprise**, DUNOD, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2015.
31. Olivier Torres : **PME de nouvelles approches**, ECONOMICA, Paris, 1998.
32. Raymond Alain Thiétart : **méthodes de recherche en management**, DUNOD, Paris, 1999.
33. Richard Keegan, Eddie O'kelly: **applied benchmarking for competitiveness- a guide for SME owner/managers**, OAK tree press, Ireland, 2004.
34. Robert .C.CAMP: **benchmarking**, les Editions d'organisation ,Paris, 1989.
35. **Strategor-politique générale de l'entreprise- stratégie, structure, décision, identité**, DUNOD, Paris, 1997.
36. Tony Grundi, traduit par Larry Cohen et Brigitte Vadé: **les gourous du management**, éditions d'organisation, groupe Eyolles, 2006.

## Articles

1. A guide to better gap analysis, [http://onguard.com/fr/process-fr/guide-better-gap-analysis/\(06/10/2013-23:51\)](http://onguard.com/fr/process-fr/guide-better-gap-analysis/(06/10/2013-23:51)).
2. A.Bencharif, J.L Rastoin : **concepts et méthodes de l'analyse filières agroalimentaires-application par la chaine globale de valeur au cas des blés en Algérie**, MOISA, working paper, N° 7, France, 2007.
3. A.Bendiabdellah, A.Chelil : **la PME est elle condamnée à subir son environnement ?** <http://fseg2.univtlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/BENDIABDELLEAH%20&%20Abdelatif%20HELIL.pdf> (11/02/2017-00:37).
4. Abdelhak Lamiri : **la mise à niveau**, revue des sciences commerciales et de gestion, N° 2, école supérieur de Commerce, Alger, juillet 2003.
5. Abdelkader Djermoun : **la production céréalière en Algérie - les principales caractéristiques**, revue nature et technologie, N°1, département d'Agronomie, Université de Hassiba Benbouali de Chlef, juin 2009.
6. Abdelkrim Boughadou : **politique d'appui à la compétitivité des PME et son impact sur le développement des exportations hors hydrocarbures**, ministère de la PME et de l'artisanat, mars 2006.
7. Aissa Mosbah, Rochdi Debili : **development of Algerian SMEs in the age of globalization**, journal of business and social development, volume 2 number 1, penerbit umt, Malaysia, march 2014.
8. Ajitabh Ambastha, K Momaya: **competitiveness of firms-review of theory, frameworks and models**, Singapore management review, volume 26, No 1, 2004.
9. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur : **business model nouvelle génération**, APCE, France, septembre 2011.
10. Amine MOKHEFI, Ali Khaldi, Mohamed Lazreg : **La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises**, Revue de performance des entreprises algériennes, Université Kasdi Merbah Ouargla, N°6, 2014.
11. Andrea Nemethne Gal: **Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework**, hej, Hungary, January 15, 2010.
12. Arnoud Lagendijl : **good practices in SME cluster initiatives-lessons from the core regions and beyond**, centre for urban and regional development studies CURDS, university of new castle upon tyne, UK, 8 November 1999.
13. Benchmarking and gap analysis, [http://www.opsalacarte.com/Pages/reliability/reliability\\_con\\_bench.htm](http://www.opsalacarte.com/Pages/reliability/reliability_con_bench.htm)(07/10/2016-00:18).
14. Bert Markgraf: **What Is the Difference Between Benchmark Indicators & Key Performance Indicators?** <http://yourbusiness.azcentral.com/difference-between-benchmark-indicators-key-performance-indicators-23945.html>(04/10/2016-02:09).
15. Céline CHATELIN : **Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion –réflexion sur l'étude cas de**, document de recherche, laboratoire orléanais de gestion EA 26.35, institut d'administration des entreprises, Orléans, France, Janvier 2005.
16. David j.Teece: **business models, business strategy and innovation**, long range planning-international journal of strategic management, Elsevier, Netherlands, N° 43, 2010.
17. **Définition des indicateurs clés de performance**, [http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3\\_01.html](http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3_01.html) (03/10/2016-00:11).
18. **Dirigeant de PME, un métier ?**éléments de réponse, regards sur les PME, N°8, observatoire des PME, GIE OSEO, Paris, septembre 2005.
19. Djamel Belaid: **cultures des céréales en Algérie-aspects techniques et économiques**, sciences et techniques agronomiques, Algérie, 2015.
20. Donatella Depperu, Daniele Cerrato: **analyzing international competitiveness at the firm level-concepts and measures**, dipartimenti.unicatt.it/dises-wp\_azzurra\_05\_32.pdf (08/11/2013-01:01).

21. Dula Borozan: **regional competitiveness: some conceptual issues and policy implications**.<http://www.efos.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearch/IMR4a03.pdf>(19/12/2016-02:07).
22. Edmilson de Oliveira Lima: **Stratégie de PME-de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus**, cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, N°03, HEC Montréal, Avril 2003.
23. **effective benchmarking**, business performance management, institut of management accounts, USA, 1995.
24. Erkki K. Laitinen, Gin Chong: **How do Small Companies Measure Their Performance?**, Problems and Perspectives in Management , Vol 4, Issue 3,Ukraine, 2006.
25. Flore Bridoux: **a resource based approach to performance and competition-an overview of the connections between resources and competition**, [https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/.../WP\\_110\\_Bridoux.pdf](https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/.../WP_110_Bridoux.pdf) (28/10/2016-02:02).
26. Gerald J Balm: **benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?**, benchmarking for quality management and technology, MCB university press, vol 3,N°4, USA, 1996.
27. Guideline key performance indicators, <https://www.google.dz/prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf> (03/10/2016-01:16).
28. **Innovation and differentiation, SMEs-equipped to compete**, oxford economics, [https://d1iydh3qrygeij.cloudfront.net/Media/Default/Landing%20pages/SAP%20SME/Research/SAP\\_SME\\_TP4\\_V3.pdf](https://d1iydh3qrygeij.cloudfront.net/Media/Default/Landing%20pages/SAP%20SME/Research/SAP_SME_TP4_V3.pdf) (31/12/2016-01:40).
29. Jacques Warren: **les indicateurs clé de performance : définir et agir- Comment intégrer les KPI à sa stratégie d'entreprise ?**, AT INTERNET, [https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT\\_WP\\_KPI\\_FR.pdf](https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_FR.pdf) (02/10/2016-20:58).
30. James Love, Stephen Roper : **SME innovation, exporting and growth-a review of existing evidence**, enterprise research centre, white paper N° 5, UK , April 2013.
31. Josef Mulger: **the configuration approach to the strategic management in small and medium sized enterprises**, <http://conf.uni-obuda.hu/jubilee/Mugler.pdf> (21/11/2016-14:59).
32. Ketsaraporn Suttapong ,Zhilong Tian: **Performance Benchmarking for Building Best Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs)**, International Journal of Business and Commerce, Vol 1, N °10 ,Pakistan, June 2012.
33. **Les dispositifs de mise à niveau de la pme maghrébine «Tunisie, Maroc et l'Algérie»**. [http://www.ummto.dz/img/pdf/ait\\_sisaid.pdf](http://www.ummto.dz/img/pdf/ait_sisaid.pdf)(23/07/2016-19:11).
34. Louis Jacques Fillion : **six types de propriétaires-dirigeants de PME**, cahier de recherche N° 2000-02, école des hautes études commerciales-HEC, Montréal, février 2000.
35. Mel Hudson, Andi Smart, Mike Bourne: **theory and practice in SME performance measurement systems**, international journal of operations and production management, MCB university press, vol 21, N 8, UK, 2001.
36. Mohamed Bouhaba : **la problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie**.
37. Neslihan Arslan, Huseyin Tatlidil: **defining and measuring competitiveness- a comparative analysis of Turkey with 11 potential rivals**, international journal of basic and applied sciences, vol 12, N° 2, Pakistan, April 2012.
38. Olivier Vaisman : **le benchmarking ou étalonnage concurrentiel**,1999, [ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf](http://ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf)(17:42-2016/08/31) .
39. Ouassila Lamani, Foued Chereit : **analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie-cas de NCA**, les cahiers du CREAD, N° 96, Alger, 2011.
40. Patrizia Garengo, Stefano Biazzo and Umit S.Bititci: **performance measurement systems in SMEs-a review for research agenda**, international journal of management reviews, vol 7, issue 1, black well publishing, UK, march 2005.
41. Philippe de La Houplière, Modus Operandi: **La croissance externe comme outil de développement**, Modus Operandi, octobre 2010, <http://www.mod-op.eu/fr/images/stories/PDF/la-croissance-externe.pdf> (10/01/2017-00:26).

42. **Qu'est-ce qu'un système de management?**[http://www.enterprise-responsibility.com/fr/certification-fr/systeme-management/\(21/11/2016-22:00\)](http://www.enterprise-responsibility.com/fr/certification-fr/systeme-management/(21/11/2016-22:00)).
43. Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov : **Significance of globalization-specific factors for SME competitiveness: a conceptual model and an empirical test**, Business Systems Review, Volume 2, Issue 3, USA, July – December 2013.
44. **Ressources disponibles et capacité stratégique**, [http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html\(16/09/2016-01:21\)](http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html(16/09/2016-01:21)).
45. Sabina yeasmin, Khan Ferdoudour Rahman : **triangulation research method as the tool of social science research**, BUP journal, V1, Issue 1, Bangladesh, September 2012.
46. Serge Quazzotti et autres : **veille technologique-guide des bonnes pratiques en PME/PMI**, [http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/guide\\_REVEIL.pdf\(29/12/2016-02:51\)](http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/guide_REVEIL.pdf(29/12/2016-02:51)).
47. Sergei Kaganski, Aleksei Snatkin, Marko Paavel, Kristo Karjust: **selecting the right KPIs for SMEs production with the support of PMS and PLM**, international journal research in social sciences, vol 3, N°1, Pakistan, September 2013.
48. **Strategic networks, trust and competitive advantage of SMEs**, [www.springer.com/cda/content/.../9783642248788-c1.pdf\(31/12/2016-03:42\)](http://www.springer.com/cda/content/.../9783642248788-c1.pdf(31/12/2016-03:42)).
49. Thierry Verstraete et al : **le business model-une théorie pour des pratiques**, entreprendre et innover, Vol 1, N°13, de boeck supérieur, Paris, juin 2012.
50. **What are KPIs and benchmarks?** [https://opsdog.com/tools/kpis-and-benchmarks\(08/10/2016-00:59\)](https://opsdog.com/tools/kpis-and-benchmarks(08/10/2016-00:59)).



## CONFERENCES

1. Ammouri Brahiti: **Presentation of the SMEs sector in Algeria**, seminar on financial and commercial services, Tunisia, 11-14 December 2006.
2. Atil.A, Chelda.B: **Les programmes d'ajustement et les stratégies de mise a niveau de l'entreprise**, Séminaire international sur la mise a niveau des entreprises, Sétif, 29- 30 Octobre 2001.
3. Boumeddane: **élaboration d'un plan d'affaires**, journées d'études sur la démarche de mise à niveau des entreprises et construction du plan d'affaires, Alger, 22/23 septembre, 2003.
4. E.F Langwerden: **performance measurement system development in SMEs- testing and refining the circular methodology**, 5<sup>th</sup> IBA bachelor thesis conference, the faculty of behavioral, management and social sciences, university of twente, the Netherlands, July 2<sup>nd</sup> 2015.
5. **Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy** : strategies and policies, Enhancing the competitiveness of SMEs in transition economies and developing countries in the global economy and their partnership with SMEs of OECD countries, conference for ministers responsible for SMEs and industry ministers, workshop 4, OECD, bologna, Italy, 14/15 June 2000.
6. Ignas G.Sidik: **conceptual framework of factors affecting SME development-mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance**, international conference on small and medium enterprises development with a theme innovation and sustainability in SME development, procedia economics and finance, N° 4, Parahyangan catholic university, Indonesia, 2012.
7. **Improving the competitiveness of SMEs through enhancing productive capacity**: United Nations conference on trade and development, UNCTAD, Newyork, February 2005.
8. Kaci: **problématique de la mise a niveau des entreprises algérienne**, journées d'études sur la démarche de mise a niveau des entreprises et construction du plan d'affaires, Alger, 22-23 Septembre, 2003.
9. Khalil Assala : **PME en Algérie- de la création a la mondialisation**, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME sur l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, HEG Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.



10. Mohamed Kadi : **relation entre PME et emploi en Algérie-quelle réalité ?**, colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissements et la croissance économique, faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, université de Sétif 1, 11-12 mars 2013.
11. Moussa Boukrif, Hamid Kherbachi: **La mise à niveau des entreprises est-t-elle bien pilotée**, première rencontre interentreprises -Ziban- dynamisation de la gestion des PME: innovation, TIC, formation, université de Biskra, 12-13 avril 2004.
12. Mridula Gungaphul: **niche market strategy in SMEs in Mauritius**, global management conference, Indonesia, April-may 2010.
13. Nadidie Seville Tuluze, Ibrahim Dogan: **the impact of foreign direct investments on SMEs development**, 10<sup>th</sup> international strategic management conference, june 2014, Rome. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814050617> (04/01/2017-22:11).
14. Norrin Halilem, Etienne St-jean : **l'innovation au sein des PME- proposition d'un cadre conceptuel**, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Université de Sherbrooke, Canada, 4-5 octobre 2007.
15. OCDE: **Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation**, enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna-Italy, 14-15 June, 2000.
16. Selhami Samia, Mahida Hanane, Bouri Sarah : **a la découverte de la pme en Algérie**, séminaire national sur la réalité et perspectives du SCF dans les PME en Algérie, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université EL Oued, 05/06 Mai 2013.
17. Selma Katlane Ben Mlouka : **processus de compétitivité : facteurs et évaluation-application aux entreprises tunisiennes**, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, université de Sherbrooke, Québec, 4-5 octobre 2007.
18. Yacine Ould Moussa: **le programme MEDA d'appui aux PME/PMI**- présentation synthétique, chambre de commerce et d'industrie, Bejaia, 16 avril 2003.



## DESSERTATIONS

1. Boudjemaa Amroune: **impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense-cas de l'Algérie**, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université de Québec à Montréal, Juillet 2014.
2. Donlin Wu: **Measuring performance in small and medium enterprises in the information and communication technology industries**, a thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of philosophy, school of management, college of business, RMIT University, Australia, February, 2009.
3. Gaël Gueguen: **Environnement et management stratégique des PME- le cas du secteur Internet**, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier 1, Décembre 2001.
4. Ghomari Souhila : **Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises Algériennes**, thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, université de Tlemcen, 2014.
5. Joakim Wincent : **on building competitiveness in strategic SMEs networks-empirical analysis of 54 firms in two networks**, doctoral thesis, department of business administration and social sciences, division of management control, Lulea university of technology, Sweden, April 2006.
6. Kansab Jamila : **l'impact de la mise à niveau sur les performances des PME Algériennes**, thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2, 2016.

7. Marjorie Lecerf : **les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation**, thèse de doctorat, discipline : sciences économiques, université de Paris 1, 2006.
8. Olivier Torres : **essai de théorisation de la gestion des PME- de la mondialisation a la proxémie**, habilitation a diriger des sciences des recherches en sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie, France, 3 décembre 2004.
9. Oukaci Laced Dahbia : **mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché, cas : filière Bois/ameublement**, thèse de doctorat en sciences économiques, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université de Tizi ousou, 2014.



## REPORTS AND REVIEWS

1. Accord d'association Algérie-Union Européenne, partie 2: **programmes d'appui mis en place par l'Algérie**.
2. **Bulletin d'information N° 10**, Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, 2005.
3. **Bulletin d'information N° 18**, Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Algérie, 2010.
4. **Bulletin d'information N° 9**, Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, 2004.
5. **Bulletin d'information statistique N°30**, Ministère de l'industrie et des mines, Algérie, 2017.
6. **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, Ministère de l'industrie et de la restructuration, Algérie.
7. **Guidlines for cluster development-a handbook for practitioners**, support to cluster development, june 2013, Croatia, <http://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/GuidelinesforClusterDevelopment.pdf> (01/01/2017-02:57).
8. **International l'actuel**, le magazine de l'économie et du partenariat international, N°113, Algérie, Mars 2010.
9. **Investissements en matériel de productivité**, programme national de mise a niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013.
10. Jean Louis Rastoin, El Hassan Benabderrazik : **Céréales et oléoprotéagineux au Maghreb-pour un Co-développement de filières territorialisées**, chapitre1 : Algérie, IPAMED, France, Mai 2014.
11. Klaus Schwab: **Global competitiveness report**, world economic forum, Geneva, Switzerland, 2010.
12. **La gestion financière**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013.
13. **La production**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013.
14. **La qualité**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013.
15. **La recherche académique française en PME-les thèses, les revues, les réseaux**, observatoire des PME, regards sur les PME, N°14, OSEO, Paris, 2007.
16. **Le développement commercial**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013.
17. **Le diagnostic et le plan de mise a niveau**, programme national de mise a niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013.
18. **Le management**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013.

19. **Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie**, Un rapport rédigé par Price Waterhouse Coopers Développement pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie- Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes -Services des Industries Manufacturières, France, 2012.
20. **Les technologies de l'information et de la communication**, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, ANDPME, Algérie, 2013.
21. Manuel de délégué pour l'environnement, centre national des technologies de production plus propre, 3 édition, 2014, [http://www.cntppdz.com/uploads/reveu%2012%20complete.pdf\(12/04/2017-04:17\)](http://www.cntppdz.com/uploads/reveu%2012%20complete.pdf(12/04/2017-04:17)).
22. Michel Boidin, Philippe Gille: **Rapport de synthèse- Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes**, Euro développement PME, Algérie, juillet 2006.
23. Ministère de la PME et de l'artisanat, **Ce qu'il faut savoir sur la mise a niveau**, Mise a niveau Algérie, 2006.
24. Ministère de la PME et l'artisanat, Agence Nationale de Développement PME, **présentation du programme national de mise à niveau des PME**, Ouargla, 18 novembre 2007.
25. Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements : **stratégie de relance et Mise à niveau de l'entreprise algérienne**.
26. Ministère de l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle: **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Algérie.
27. Ministère des PME et de l'artisanat: **Programme National de mise à niveau des PME en Algérie- document de programme**, version résumée pour information des candidats, Algérie, Février 2006.
28. Mohamed Benmeradi : **l'entreprise au cœur du développement**, industrie, publication trimestrielle du ministère de l'industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Algérie, avril 2012.
29. **Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans**, cahier préparatoire réalisé par CGPME et KPMG, journée nationale, France, 28 juin 2012.
30. **Planification stratégique- concepts et principes**, documents de travail pour la planification du secteur de l'éducation, UNESCO, Paris, 2014.
31. **Présentation du PMEII**, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PMEII), PME Algérie, Bruxelles, 17 juin 2013.
32. Rapport final, **Mise à niveau au profit de la PME GMSud**, 2007.
33. Report on support to SMEs in developing countries through financial intermediaries, November 2011. [http://www.eib.org/attachments/dalberg\\_sme-briefing-paper.pdf\(17/07/2016-08:50\)](http://www.eib.org/attachments/dalberg_sme-briefing-paper.pdf(17/07/2016-08:50)).
34. Robert D. Atkinson: **competitiveness, innovation and productivity- clearing up the confusion**, the information technology and innovation foundation, USA, August 2013.
35. Ronald L. Martin: **a study on the factors of regional competitiveness**, a draft final report for the European commission, directorate general regional policy, University of Cambridge, UK.
36. Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, direction générale des douanes. [http://www.douane.gov.dz/pdf/r\\_periodique/Rapport%205%20mois%202017.pdf\(12/04/2017-00:17\)](http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/Rapport%205%20mois%202017.pdf(12/04/2017-00:17)).
37. **The state of small and medium enterprises (SMEs) in Dubai**, a report by Dubai SME an agency of the department of economic development. [http://www.sme.ae/StudiesAndResearchDocument/SME\\_Report\\_English.pdf\(01/10/2016-01:05\)](http://www.sme.ae/StudiesAndResearchDocument/SME_Report_English.pdf(01/10/2016-01:05)).
38. Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand, Jörg Meyer-Stamer: **Building Systemic Competitiveness-Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand**, German development institute, Berlin, 1998.

39. US and world agricultural outlook, FAPRI, january 2008, [http://www.fapri.iastate.edu/outlook/2008/text/OutlookPub2008.pdf\(12/04/2017-01:19\)](http://www.fapri.iastate.edu/outlook/2008/text/OutlookPub2008.pdf(12/04/2017-01:19))
40. Yacine SASSI : **transformation des céréales**, Edpme, Algérie, 2007.

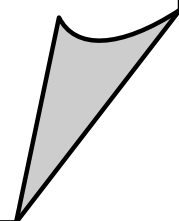
## COMMUNICATIONS

1. Communication de Monsieur le Ministre de la PME et de l'artisanat sur le Programme National de mise à niveau des PME, février 2007.

## WEB SITES

1. <http://amorbenamor-group.com/>
2. [http://groupesim.com/\(01/06/2017-17:02\)](http://groupesim.com/(01/06/2017-17:02)).
3. <http://groupesim.com/>,
4. [http://sopi-mama.com/fr/ \(01/06/2017-17:30\)](http://sopi-mama.com/fr/ (01/06/2017-17:30)).
5. <http://sopi-mama.com/fr/>,
6. [http://www.algerlablanche.com/thematiques/index.php?transformation-des-cereales-loaic-etouffe-par-ses-stocks-de-ble-dur\) 11/04/2017-00:02](http://www.algerlablanche.com/thematiques/index.php?transformation-des-cereales-loaic-etouffe-par-ses-stocks-de-ble-dur) 11/04/2017-00:02).
7. [http://www.jeuneafrique.com/352946/economie/production-algerienne-de-cereales-a-recule-de-11-2015-2016/\(11/04/2017-23:46\)](http://www.jeuneafrique.com/352946/economie/production-algerienne-de-cereales-a-recule-de-11-2015-2016/(11/04/2017-23:46)).
8. [http://www.liberte-algerie.com/actualite/lalgerie-a-besoin-de-2-millions-dentreprises-196287/print/1\(20/10/2013- 12 :19\)](http://www.liberte-algerie.com/actualite/lalgerie-a-besoin-de-2-millions-dentreprises-196287/print/1(20/10/2013- 12 :19)).
9. [http://www.made-in-algeria.com/news/filiere-cereales-en-algerie-48704.html\(10/04/2017-23:23\)](http://www.made-in-algeria.com/news/filiere-cereales-en-algerie-48704.html(10/04/2017-23:23)).
10. [http://www.maghrebemergent.com/contributions/idees/49939-l-algerie-dispose-d-importantes-potentialites-pour-le-developpement-de-l-agriculture-et-l-agro-industrie-contribution.html \(13/04/2017-01:40\)](http://www.maghrebemergent.com/contributions/idees/49939-l-algerie-dispose-d-importantes-potentialites-pour-le-developpement-de-l-agriculture-et-l-agro-industrie-contribution.html (13/04/2017-01:40)).
11. [http://www.minagri.dz/pdf/BMI/ITGC/N1\\_mars\\_2014.pdf\(12/04/2017-02:38\)](http://www.minagri.dz/pdf/BMI/ITGC/N1_mars_2014.pdf(12/04/2017-02:38)).
12. [http://www.ons.dz/-demographie-.html\(12/08/2017-03:23\)](http://www.ons.dz/-demographie-.html(12/08/2017-03:23)).
13. [http://www.ons.dz/IMG/Comptes%20Economiques\\_2011-2016.pdf \(20/04/2017-23:16\)](http://www.ons.dz/IMG/Comptes%20Economiques_2011-2016.pdf (20/04/2017-23:16)).
14. [http://www.ons.dz/IMG/Emploi\\_Avril\\_2016.pdf\(21/04/2017-01:30\)](http://www.ons.dz/IMG/Emploi_Avril_2016.pdf(21/04/2017-01:30)).
15. [http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB\\_SCN\\_aff2000-2014.pdf\(29/03/2017-17 :20\)](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB_SCN_aff2000-2014.pdf(29/03/2017-17 :20)).
16. [http://www.ons.dz/-L-Algerie-en-Quelques-Chiffres-.html\(21/04/2017-01 :29\)](http://www.ons.dz/-L-Algerie-en-Quelques-Chiffres-.html(21/04/2017-01 :29)).
17. [http://www.ons.dz/-Les-Comptes-Nationaux-Annuels-de-.html\(31/03/2017-21:30\)](http://www.ons.dz/-Les-Comptes-Nationaux-Annuels-de-.html(31/03/2017-21:30)).
18. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSegZIs1pyA68B7FFs74xeLJu4P7yuQ\\_JP6drDhUN2IFWe6ZfA/viewform?c=0&w=1 \(03/06/2017-02:12\)](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSegZIs1pyA68B7FFs74xeLJu4P7yuQ_JP6drDhUN2IFWe6ZfA/viewform?c=0&w=1 (03/06/2017-02:12)).
19. <https://dz.kompass.com/>,
20. <https://www.agm.net/company>,
21. [https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-a-la-Qualite \(18/05/2017-02:45\)](https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-a-la-Qualite (18/05/2017-02:45)).
22. [https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-aux-PME \(18/05/2017-01:53\)](https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-aux-PME (18/05/2017-01:53)).
23. [https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-Institutionnel \(18/05/2017-02:23\)](https://www.algerie-pme2.dz/?Appui-Institutionnel (18/05/2017-02:23)).
24. <https://www.djazairess.com/ fr>,
25. [https://www.emploiartner.com/fr/moteur-partner/sopi-mama/Blida/8912/qualite-securite-environnement/superviseur-hse-9/1\(02/06/2017-22:33\)](https://www.emploiartner.com/fr/moteur-partner/sopi-mama/Blida/8912/qualite-securite-environnement/superviseur-hse-9/1(02/06/2017-22:33)).
26. <https://www.facebook.com/Amorbenamor0>
27. <https://www.facebook.com/DunaDz>,
28. <https://www.facebook.com/groupesim>,
29. <https://www.facebook.com/Mama.Sopi>,
30. <https://www.lespagesmaghreb.com>
31. [https://www.tribofilm.fr/logiciels/gmao/\(25/06/2017-22:24\)](https://www.tribofilm.fr/logiciels/gmao/(25/06/2017-22:24)).

الله الحق



اعتمد في إعداد دليل المقابلة على دليل التشخيص الاستراتيجي الخاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعد من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والذي يتضمن العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً- التشخيص التجاري و التسويق:

##### 1- تشخيص الوظيفة التجارية:

- منتجات المؤسسة: تشكيلة المنتجات، رقم الأعمال، سعر و سياسة التسعير مقارنة بالمنافسة، تحليل رقم الأعمال حسب الزبون، حسب المناطق، قنوات التوزيع، الترويج.
- الحصة السوقية: الحصة السوقية للمؤسسة، أهم المنافسين.
- بنية الزبائن: طبيعة الزبائن، توزيعهم، ولاءهم... الخ.
- متابعة المبيعات و التنبؤ بالمبيعات: تقييم نظام متابعة أهداف المبيعات، تطور المخزونات عبر السنوات، تحضير توقعات المبيعات و علاقاتها بالإنتاج.
- التنظيم التجاري: الهيكل التنظيمي للوظيفة التجارية، كيفية إعداد الطلبيات، التسليم، الفوترة، نظام مكافآت قوة البيع، نظام المعلومات التجاري، آجال التسليم و شروط البيع.
- تنظيم قوة البيع و اللوجستيك: عدد قوة البيع، توزيعهم و وسائل النقل، تقييم مهارات قوة البيع و الأهداف المسطرة لقوة البيع و تقييم أداءها.
- شبكات التوزيع: قنوات التوزيع في المؤسسة، مقارنتها مع قنوات التوزيع لأهم المنافسين، أهداف و سياسة التوزيع في المؤسسة.

##### 2- تشخيص وظيفة التسويق:

- تنظيم و بنية خدمات التسويق.
- تقييم ميزانية الاتصال و مقارنتها مع ميزانية الاتصال الخاصة بالمنافسين.
- إستراتيجية التسويق المتبعة من قبل المؤسسة، تجزئة الطلب، المعطيات حسب كل تجزئة.
- مخطط الاتصال العملي: تنظيم قوة البيع، ترويج المبيعات، الإعلان و الخدمات الملحقة بها. استنتاج نقاط القوة و الضعف.

##### ثانياً- تشخيص الوظيفة التقنية (الإنتاج):

- البنية التحتية: تصميم المباني، الشبكات الضرورية (الكهرباء، الغاز، الماء و معالجته...)، تدفق المواد و المباني الإدارية.
- المواد الأولية و التغليف: المواد الأولية و مورديها (استيراد أو تموين محلي)، التغليف و مورديه، تسيير المخزونات و تنظيم وظائف الشراء و التموين للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
- المنتجات: الوصف التقني للمنتجات، اللوائح و المعايير.

<sup>1</sup> Le diagnostic et le plan de mise a niveau, programme national de mise a niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement ,ANDPME, Algérie, 2013, P P 20-25.

**عملية الإنتاج:** وصف عملية الإنتاج لكل منتج، مستوى الآلية (عملية عالية الاستخدام للمورد البشري أو رأس المال)، قدرات التجهيزات، قدرة العملية الإنتاجية، معدل الاستخدام، ...  
**تخطيط ومتابعة الإنتاج:** تخطيط، جدولة، إطلاق ومتابعة الإنتاج بالإضافة إلى تحديد *traçabilité* المنتجات ومراقبة الجودة.

**التخزين والتسليم:** أماكن التخزين، وسائل التحميل، تنظيم ومراقبة التسليم.  
**صيانة التجهيزات والمباني:** تنظيم صيانة التجهيزات، صيانة تصحيحية، صيانة وقائية وصيانة المباني.  
**الجودة، الأمن و البيئة:** وجود أنظمة لتسيير الجودة، لتسيير الأمن و الوقاية.  
**خدمات أخرى:** البحث و التطوير، مكاتب الدراسات و المخابر.  
استنتاج نقاط القوة و الضعف.

### ثالثا- تشخيص الوظيفة المالية:

**تحليل المنتج:** إعداد التكاليف، سعر العائد و الهامش لكل منتج.  
استنتاج نقاط القوة و الضعف.

### رابعا - تشخيص التسيير، الموارد البشرية ونظام المعلومات:

**تحليل التنظيم ونظام المعلومات:** توافق الأفراد مع قواعد التنظيم (الإجراءات، الهيكل التنظيمي)، درجة مرونة الإجراءات، درجة الاستقرار و التكيف مع متغيرات المحيط وتطور المؤسسة، موثوقية قنوات المعلومات.

**التحليل الكمي للموارد البشرية:** تطور الموارد البشرية خلال الثلاث السنوات الأخيرة، طبيعة الموارد البشرية، بنية الموارد البشرية، هرم الأعمار و الخبرة، الغياب ودوران العمل.

**التحليل النوعي للموارد البشرية:** تسيير الأفراد، المهارات و الخبرات، الوظائف المهمة و المهارات الأساسية، تعدد الكفاءات، إجراءات التوظيف، ظروف العمل، سياسة التحفيز و المكافآت.  
استنتاج نقاط القوة و الضعف

Comment trouvez-vous les capacités stratégiques de votre entreprise ? Veuillez répondre par Oui/Non.

* Capacités	<sup>1</sup> Valorisable?	<sup>2</sup> Rare?	<sup>3</sup> Dur à imiter ?	<sup>4</sup> Exploitable par l'organisation?
Matières premières				
Equipements et machines				
Capacité de production				
Logistique				
Bâtiment de production				
Ressources Humaines				
L'expérience des RH dans les poste-clés				
Connaissances (knowledge) des RH				
Motivation des RH				
Compétences en management				
Compétences en production				
Compétences en marketing				
Compétences en vente				
Compétences en qualité				
Force de vente				
Chaîne de distribution				
Capacité à réunir des capitaux				
Gestion des dettes				
Relation avec les banques				
Réputation de l'entreprise				
Relation avec les fournisseurs				
Relation avec les clients				
marque				
emballage				
Gamme de produit				
Qualité de semoule				
Qualité de farine				
Qualité de couscous				
Système de qualité				
Orientation entrepreneuriale				

\* ressources (tangibles et intangibles) et compétences.

<sup>1</sup> Est ce que mon entreprise exploite une opportunité ou comble une faiblesse externe par ses ressources ou compétences?

<sup>2</sup> Est ce que ce que mon entreprise propose ou sait faire est rare?

<sup>3</sup> Est il difficile ou quelle sont les conséquences pour une compagnie qui tenterait de nous copier?

<sup>4</sup> Ma compagnie est-elle prête pour exploiter au maximum ses ressources ou compétences?



### أولاً- مؤشرات الإنتاج:<sup>1</sup>

- الإنتاجية= المخرجات/المدخلات

- معدل الجودة على مستوى سلم مكون من خمس درجات:

ممتازة	جيدة جدا	جيدة	حسنة	ضعيفة
--------	----------	------	------	-------

يقيم من طرف المؤسسة، وتتم مقارنته مع تقييم المستهلكين لمنتجات المؤسسة (حسب الملحق 04).

- نسبة استخدام الآلات = (إجمالي الوقت الفعلي للإنتاج/إجمالي الوقت النظري للإنتاج)×100

### ثانياً- مؤشرات الصيانة:<sup>2</sup>

- تكاليف الصيانة/تكاليف الإنتاج

- الزمن المتوسط بين الأعصاب

- متابعة الأعطاب= إجمالي التكاليف لكل خط إنتاج

### ثالثاً- المؤشرات المالية:

- نسبة التكاليف الثابتة، نسبة التكاليف المتغيرة.

- نسبة التكاليف من الأرباح.<sup>3</sup>

- الربح الصافي=عائد المبيعات - إجمالي التكاليف ( المباشرة+ غير المباشرة+ الفوائد+ الضرائب)

- هامش الربح الصافي= الربح الصافي/العائدات×100

- معدل نمو الإيرادات= (عائد السنة الحالية- عائد السنة الماضية/عائد السنة الماضية)×100<sup>4</sup>

### رابعاً- المؤشرات التجارية:

- قيمة مدة حياة الزبون،  $customer\ life\ time\ value =$  (متوسط قيمة الطلبات)×(عدد تكرار

المعاملات)×(متوسط عمر الزبون بالأشهر/السنوات

- معدل الاحتفاظ بالزبون،  $customer\ retention\ rate =$  [1-(عدد الزبائن المفقودين في مدة معينة/عدد

الزبائن المكتسبين في نفس المدة)]×100<sup>5</sup>

### خامساً- مؤشرات الموارد البشرية:<sup>6</sup>

- متوسط الأجور= مجموع الأجور/عدد الأفراد

- معدل دوران العمل= عدد الموظفين الذين تركوا الخدمة /عدد الموظفين×100

- تكاليف الأفراد= إجمالي أجور الأفراد/إجمالي التكاليف خلال فترة معينة

- معدل الغياب=إجمالي أيام الغياب/عدد أيام العمل في المؤسسة×100

<sup>1</sup> [http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-production.htm\(12/04/2017-19:32\)](http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-production.htm(12/04/2017-19:32)).

<sup>2</sup> [http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-production.htm\(12/04/2017-19:36\)](http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-production.htm(12/04/2017-19:36)).

<sup>3</sup> [http://smartaccounting.com.au/top-30-sme-kpis/\(12/04/2017-19:36\)](http://smartaccounting.com.au/top-30-sme-kpis/(12/04/2017-19:36)).

<sup>4</sup> [http://www.leewenyong.com/finance-kpis-for-smes.html\(12/04/2017-21:29\)](http://www.leewenyong.com/finance-kpis-for-smes.html(12/04/2017-21:29)).

<sup>5</sup> [https://www.optimizesmart.com/understanding-key-performance-indicators-kpis-just-like-that/\(12/04/2017-21:42\)](https://www.optimizesmart.com/understanding-key-performance-indicators-kpis-just-like-that/(12/04/2017-21:42)).

<sup>6</sup> [https://www.impactbnd.com/the-10-grh-kpis-you-should-be-tracking\(12/04/2017-21:42\)](https://www.impactbnd.com/the-10-grh-kpis-you-should-be-tracking(12/04/2017-21:42)).

**الزيائن (محلات الجملة و التجزئة)**

1- ماهي المؤسسات المتواجدة في السوق التي تنتج الدقيق/الفرينة/الكسكس؟.....

.....

2- حسب رأيك، ماهي المؤسسة صاحبة أحسن منتجات في ولاية بسكرة؟.....

.....

3- مالذي يميز منتجات هذه المؤسسة؟.....

.....

4- كيف تقيم جودة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (عائلي)؟

**الدقيق:**

ممتازة	جيدة جدا	جيدة	حسنة	ضعيفة

**الفرينة:**

ممتازة	جيدة جدا	جيدة	حسنة	ضعيفة

**الكسكس:**

ممتازة	جيدة جدا	جيدة	حسنة	ضعيفة

6- كيف تقيم تطور جودة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من 2007-2017؟

تراجع	ثبات	تحسن

المستهلكين

Sondage d'évaluation d'un produit\*  
(Semoule, Farine et Couscous)

De manière globale ,veuillez évaluer la qualité des produits de l'entreprise GMSud (Agli)?  
كيف تقيمون جودة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (عائلي)

Excellente	ممتازة
Très bien	جيدة جدا
Bonne	جيدة
Correcte	حسنة
Faible	ضعيفة

Comment trouvez-vous la qualité des produits de l'entreprise GMSud en comparaison avec d'autres produits du même genre ?

كيف تجدون جودة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مقارنة مع منتجات مشابهة؟

Bien pire	اسوأ بكثير
Pire	أسوأ
Pareille	مماثلة
Meilleure	أحسن
Bien meilleure	أحسن بكثير

\* <https://docs.google.com/forms/d/1RSmOzuMBgouPzjgXAZeDLVSVZio3Y6BLLvIVaQfS6Hk/prefill>

*Fiche technique de la filière :*

DESIGNATION DE LA FILIERE			
DESIGNATION DE LA SOUS- FILIERE			
RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<b>LA FABRICATION DU PRODUIT</b>			
<b>Des entreprises de votre filière fabriquent-elles des produits similaires mais de qualité différente ?</b>			
<b>Si oui, ces différences sont-elles dues à ?</b>			
Nature du procédé de fabrication (industriel, semi-industriel, artisanal)			
Différence de qualité de tout ou partie des intrants rentrant dans la fabrication du produit			
Différence dans le savoir-faire des techniciens et ouvriers			
Différence dans le conditionnement, la forme, les couleurs			
Autres différences			
Ces différences existent-elles entre entreprises formelles et informelles uniquement ?			
Ces différences existent-elles aussi entre entreprises formelles			
<b>Les entreprises de votre filière utilisent-elles toutes le même procédé de fabrication ?</b>			
<b>Si non, pourquoi ?</b>			
<b>Si oui, pourquoi ?</b>			
<b>Les entreprises maîtrisent-elles bien le processus de production</b>			
<b>Si oui, pourquoi ?</b>			
Manque de formation du personnel de production (techniciens et ouvriers)			
Vétusté du matériel et des machines pour la production			
Inadaption du matériel de production			
Non respect des instructions données par le fabricant du matériel			
Pannes fréquentes des machines (manque d'entretien préventif)			
Non respect par les ouvriers de l'ordonnancement mis en place par le chef d'atelier			
Arrêt du processus du à d'autres causes (coupures de courant électrique, ruptures du stock d'intrants, etc...)			
Autres raisons			
Les procédés de fabrication sont-ils protégés			
<b>Des entreprises cherchent-elles à améliorer leurs procédés de fabrication ?</b>			
<b>Si oui, pourquoi ?</b>			
<b>Des entreprises favorisent-elles les procédés de fabrication à forte consommation de main d'œuvre ?</b>			
<b>LES MATERIELS ET MACHINES POUR LA PRODUCTION</b>			
<b>Les entreprises de la filière ont-elles toutes le même niveau d'équipement ?</b>			
<b>Si non, Pourquoi ?</b>			
Entreprises industrielles et artisanat semi-industriel fabriquant les mêmes produits dans le secteur formel			
Différence entre entreprises formelles et informelles			
Utilisation de technologies différentes			

Personnel insuffisamment formé aux techniques modernes			
Ignorance de l'entrepreneur sur les technologies modernes			
<b>Le matériel de fabrication peut-il être réalisé Sur place ?</b>			
Par l'entreprise elle-même			
Par une autre entreprise			
<b>LE CONDITIONNEMENT ET L'EMBALLAGE DU PRODUIT</b>			
<b>Le conditionnement et l'emballage de produit Sont-ils réalisés sans difficultés par les Entreprises ?</b>			
<b>Si non, pourquoi ?</b>			
Les entreprises n'ont pas le matériel nécessaire pour assurer elles-mêmes le conditionnement et l'emballage			
Il n'y pas de fournisseurs de conditionnement et d'emballage pour le produit dans pays			
Les entreprises sont obligées d'importer elles-mêmes le conditionnement et l'emballage			
Les coûts du conditionnement et de l'emballage sont très élevés			
Le conditionnement et l'emballage sont-ils considérés comme essentiels par les clients ?			
<b>LA LOGISTIQUE « TRANSPORT » DU PRODUIT</b>			
Le coût du transport du produit fini est-il prohibitif ?			
Si oui. Pourquoi ?			
Il y a un monopole ou une exclusivité de transport (fret aérien et maritime)			
Il y a des ententes entre transporteurs pour imposer des prix (fret terrestre et maritime)			
L'offre de transport est insuffisante en quantité (volumes et fréquences)			
Les intermédiaires du transport (transit. Etc.....) ne sont pas très efficaces			
<b>LA PROMOTION ET LA COMMERCILISATION DU PRODUIT</b>			
<b>Des entreprises ont-elles déjà mené des activités communes de promotion ?</b>			
Foires. , Salons, expositions en Algérie et à l'étranger			
Publicité, Communication			
Prospection commerciale en Algérie et à l'étranger			
Création d'un label de qualité			
Création d'un « logo » commun			
Autres activités de promotion			
<b>Des entreprises ont-elles déjà mené des activités communes de commercialisation ?</b>			
Ventes groupées			
Réponse commune à des appels d'offres pour des marchés publics ou privés			
Ouverture de magasins et boutiques de vente communes			
Création d'un bureau de ventes a l'exportation			
Autre type de commercialisation commune			
<b>L'INSTALLATION ET LA POSE DU PRODUIT</b>			
<b>L'installation et la pose sont –elles Systématiquement effectuées par l'entreprise ?</b>			

Si oui, pourquoi ?			
L'installation requiert une technique non maîtrisée actuellement pas des sois- traitants éventuels			
Le recours a une entreprise extérieure est cher			
L'entreprise a préféré ne pas dépendre de prestataires de services extérieurs			
Les prestations effectuées sont de meilleure qualité			
Les prestations sont effectuées dans les délais			
Autre motifs			
Si non, pourquoi ?			
Le recours à un sous- traitant extérieur est moins cher			
Les prestations effectuées sont de bonne qualité			
Les fabricants ne souhaitent pas gérer une prestation supplémentaire			
Autres motifs			
<b>LES INFORMATIONS</b>			
<b>Les entreprises de la filière échangent – elles des informations entre elles ?</b>			
<b>Si non, pourquoi ?</b>			
<b>Si oui, sur quoi portent ces échanges ?</b>			
Sur les techniques de fabrication			
Sur les fournisseurs d'intrants			
sur les matériels et équipements de production			
Sur les fournisseurs de matériels er équipements de production			
Sur les fournisseurs de services (transport, logistique export, distribution, conseil, etc.....)			
Sur le marché local (clients nationaux)			
Sur les marchés à l'exportation			
Sur les aides de l'ETAT et des programmes des bailleurs de fonds			
Sur les normes de qualité			
Sur les couts des facteurs de production			
Sur les possibilités de formation du personnel			
Sur la réglementation administrative relative a la filière			
Sur les marchés publics			
Sur les modes de commercialisation des produits			
<b>LA FORMATION</b>			
<b>Des entreprises ont-elles menées des actions de formation commune ?</b>			
<b>Si oui, dans quel domaine ?</b>			
Technique			
Commercial			
Gestion administrative et comptable			
Qualité			
Autre			

**Université Mohamed khider de Biskra**  
**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion ayant pour thème :

**"La stratégie de mise à niveau comme choix pour combler le gap stratégique et s'intégrer dans l'économie concurrentielle"**

Nous sollicitons votre aide en répondant à ce questionnaire. Nous vous rassurons que vos réponses resteront anonymes et serviront uniquement cette étude.

Merci  
 DJOUDI Hanane

Adresse de l'expert :

**Première partie : données sur l'expert**

**1. Le poste actuel de l'expert :**

**2. Domaine d'activité de l'expert :**

**3. Sexe :**

Masculin

Féminin

**4. L'expérience de l'expert dans le poste actuel :**

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 11 et 20 ans

plus de 20 ans

**5. L'expérience de l'expert dans les activités de mise à niveau :**

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 11 et 20 ans

plus de 20 ans

**Deuxième partie : la stratégie de mise à niveau**

Deuxième partie : la stratégie de mise à niveau				
	rubriques	Oui	Non	observations
1	Le diagnostic stratégique consiste à l'analyse des sources externes de compétitivité : environnement socioéconomique, industriel et technologique			
2	Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic des produits/marchés et du positionnement stratégique			
3	Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic financier			
4	Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic des capacités techniques			
5	Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic des capacités managériales et de la qualité			
6	Le choix de la stratégie de mise à niveau se fait en concertation avec les parties prenantes			
7	chaque entreprise étant un cas particulier ce qui nécessite de lui concevoir une stratégie spécifique de mise à niveau			
8	Le plan de mise à niveau propose des solutions pratiques et réalistes visant la mise à niveau de l'entreprise			
9	Le plan de mise à niveau qui comporte une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités			
10	Toutes les parties sont impliquées dans l'exécution et le suivi du plan de mise à niveau			
11	La réussite de la mise en œuvre du plan de mise à niveau dépend du bon choix du responsable de l'exécution et de suivi du plan de mise à niveau			

Troisième partie : le gap stratégique				
rubriques		Oui	Non	observations
12	Il y a une différence entre la performance actuelle de l'entreprise et la performance souhaitable			
13	La mesure de la performance comprend des indicateurs financiers et non financiers			
14	L'entreprise compare sa performance avec ses concurrents			
15	La mesure du gap stratégique se fait sur la base des résultats du benchmarking			
16	La mise à niveau des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation améliore la performance de l'entreprise			
17	La mise à niveau des systèmes d'information améliore la performance de l'entreprise			
18	La mise à niveau de l'introduction des TIC améliore la performance de l'entreprise			
19	La mise à niveau de la qualité et de la production améliore la performance de l'entreprise			
20	La mise à niveau de management améliore la performance de l'entreprise			
21	La mise à niveau de développement commercial améliore la performance de l'entreprise			
22	La mise à niveau de la gestion financière améliore la performance de l'entreprise			

Quatrième partie : l'économie concurrentielle				
rubriques		Oui	Non	observations
23	Le propriétaire et/ou le dirigeant contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise			
24	Les facteurs de l'environnement contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise			
25	Les ressources contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise			
26	La performance contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise			
27	Le système de management contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise			
28	L'environnement institutionnel aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
29	L'existence d'une infrastructure extensive et efficiente aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
30	La stabilité de l'environnement macroéconomique aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
31	L'amélioration des systèmes de santé et d'éducation aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
32	La qualité de l'enseignement supérieur et de la formation aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
33	L'efficacité du marché des biens aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
34	L'efficacité et la flexibilité du marché du travail aident l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
35	Le développement du marché financier aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
36	Le développement de l'utilisation et l'accès aux TIC aident l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
37	La taille du marché aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
38	Le développement des affaires aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
39	L'investissement dans la recherche et développement R&D aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle			
40	La stratégie de mise à niveau contribue à l'intégration de l'entreprise dans l'économie concurrentielle à travers la mise à niveau technologique			



41	La stratégie de mise à niveau contribue à l'intégration de l'entreprise dans l'économie concurrentielle à travers la conformité aux réglementations relatives à la qualité, la sécurité et protection de l'environnement			
42	La stratégie de mise à niveau contribue à l'intégration de l'entreprise dans l'économie concurrentielle en s'adaptant aux nouveaux défis de la compétitivité mondiale			

- Souhaitez-vous ajouter d'autres informations sur la stratégie de mise à niveau des PME en Algérie?

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة:

في إطار تحضير رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان:  
" إستراتيجية التأهيل كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي"،  
نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان من أجل الإجابة عليه، وأحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض علمية لاغير.

شكرا

جودي حنان

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion ayant pour thème :

"La stratégie de mise a niveau comme choix pour combler le gap stratégique et s'intégrer dans l'économie concurrentielle"

Nous sollicitons votre aide en répondant à ce questionnaire. Nous vous rassurons que vos réponses resteront anonymes et serviront uniquement cette étude.

Merci

DJOUDI Hanane

اسم المؤسسة:..... Nom de l'entreprise.....

المقر الاجتماعي:..... Le siège social.....

Première partie : données sur

الجزء الأول: البيانات الخاصة بالمؤسسة  
l'entreprise

1. فرع النشاط/ Secteur d'activité

2. حجم المؤسسة حسب عدد العمال الدائمين (effectif du personnel) La taille de l'entreprise

مؤسسة صغيرة جدا (1-9 أفراد) / très petite entreprise

مؤسسة صغيرة (10-49 فرد) / petite entreprise

مؤسسة متوسطة (50-250 فرد) / moyenne entreprise

3. الطبيعة القانونية للمؤسسة Le Statut juridique de l'entreprise

شركة مساهمة/ SPA

شركة ذات مسؤولية محدودة / SARL

شركة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة / EURL

أخرى (حدد) / autre (à préciser): .....

4. وظيفة المبحوث / La fonction du répondant

المالك / Propriétaire

المسير / Dirigeant

أخرى (حدد) / autre (à préciser): .....

10. نطاق سوق المؤسسة / La zone géographique du marché

محلي / local

وطني / national

وطني - دولي / national-international

Deuxième partie : la stratégie de mise à niveau					الجزء الثاني: إستراتيجية التأهيل
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	rubriques العبارات
					يسمح التشخيص الاستراتيجي بتحليل المصادر الخارجية للتنافسية من خلال تحليل أهم مكونات المحيط Le diagnostic stratégique consiste à l'analyse des sources externes de compétitivité : environnement socioéconomique, industriel et technologique
					يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص الثنائية (منتجات/أسواق) و التوقع الاستراتيجي Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic des produits/marchés et du positionnement stratégique
					يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic financier
					يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص القدرات التقنية للمؤسسة Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic des capacités techniques
					يسمح التشخيص الاستراتيجي بتشخيص القدرات التسييرية والجودة للمؤسسة Le diagnostic stratégique consiste au diagnostic des capacités managériales et de la qualité
					يتم اختيار إستراتيجية التأهيل بالتشاور مع أصحاب المصلحة Le choix de la stratégie de mise à niveau se fait en concertation avec les parties prenantes
					كل مؤسسة تمثل حالة خاصة توضع لها إستراتيجية تأهيل خاصة بما chaque entreprise étant un cas particulier ce qui nécessite de lui concevoir une stratégie spécifique de mise à niveau
					يتضمن مخطط التأهيل حلول عملية وواقعية تستهدف تأهيل المؤسسة Le plan de mise à niveau propose des solutions pratiques et réalistes visant la mise a niveau de l'entreprise
					يتضمن مخطط التأهيل تحليل تراجمي لوضعية المؤسسة وتحليل مستقبلي لأنشطة المؤسسة Le plan de mise à niveau qui comporte une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités
					ينخرط جميع الأطراف في تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل Toutes les parties sont impliquées dans l'exécution et le suivi du plan de mise à niveau
					نجاح مخطط التأهيل يعتمد على حسن اختيار مسؤول لتنفيذه ومتابعته La réussite de la mise en œuvre du plan de mise à niveau dépend du bon choix du responsable de l'exécution et de suivi du plan de mise à niveau

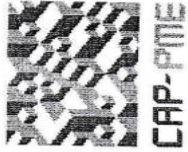
Troisième partie : le gap stratégique					الجزء الثالث: الفجوة الإستراتيجية
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	rubriques العبارات
					يوجد فرق بين الأداء الحالي للمؤسسة و الأداء المرغوب Il y a une différence entre la performance actuelle de l'entreprise et la performance souhaitable
					قياس الأداء يتضمن المؤشرات المالية La mesure de la performance comprend des indicateurs financiers
					قياس الأداء يتضمن المؤشرات غير المالية La mesure de la performance comprend des indicateurs non financiers
					تقوم المؤسسة بمقارنة أداؤها مع أداء المؤسسات الموجودة في القطاع

					L'entreprise compare sa performance avec ses concurrents	
					قياس الفجوة الإستراتيجية يقوم على نتائج المقارنة المرجعية La mesure du gap stratégique se fait sur la base des résultats du benchmarking	16
					تأهيل قدرات التحكم في المعرفة والابتكار يحسن أداء المؤسسة La mise à niveau des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation améliore la performance de l'entreprise	17
					تأهيل أنظمة المعلومات يحسن أداء المؤسسة La mise à niveau des systèmes d'information améliore la performance de l'entreprise	18
					تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحسن أداء المؤسسة La mise à niveau de l'introduction des TIC améliore la performance de l'entreprise	19
					تأهيل الجودة والإنتاج يحسن أداء المؤسسة La mise à niveau de la qualité et de la production améliore la performance de l'entreprise	20
					تأهيل التسيير يحسن أداء المؤسسة La mise à niveau de management améliore la performance de l'entreprise	21
					تأهيل التطوير التجاري يحسن أداء المؤسسة La mise à niveau de développement commercial améliore la performance de l'entreprise	22
					تأهيل التسيير المالي يحسن أداء المؤسسة La mise à niveau de la gestion financière améliore la performance de l'entreprise	23

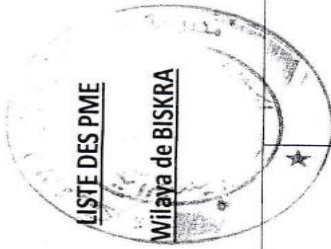
Quatrième partie : l'économie concurrentielle					الجزء الرابع : الاقتصاد التنافسي	
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	rubriques	العبارات
					يساهم المالك و/أو المسير في تحسين تنافسية المؤسسة Le propriétaire et/ou le dirigeant contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise	23
					تساهم عوامل المحيط في تحسين تنافسية المؤسسة Les facteurs de l'environnement contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise	24
					تساهم الموارد في تحسين تنافسية المؤسسة Les ressources contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise	25
					يساهم الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة La performance contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise	26
					يساهم نظام التسيير في تحسين تنافسية المؤسسة Le système de management contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise	27
					المحيط المؤسسي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي L'environnement institutionnel aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	28
					وجود بنية تحتية فعالة وواسعة يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي L'existence d'une infrastructure extensive et efficiente aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	29
					يساعد استقرار المحيط الكلي على اندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي La stabilité de l'environnement macroéconomique aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	30
					تحسين النظام الصحي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي L'amélioration du système de santé aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie	31

				concurrentielle	
				تحسين النظام التعليمي يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي L'amélioration du système d'éducation aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	32
				جودة التعليم العالي و التكوين تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي La qualité de l'enseignement supérieur et de la formation aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	33
				فعالية سوق السلع تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي L'efficacité du marché des biens aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	34
				فعالية ومرونة سوق العمل تساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي L'efficacité et la flexibilité du marché du travail aident l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	35
				تطور السوق المالية يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي Le développement du marché financier aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	36
				تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الوصول إليها يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي Le développement de l'utilisation et l'accès aux TIC aident l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	37
				حجم السوق يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي La taille du marché aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	38
				تطور الأعمال يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي Le développement des affaires aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	39
				الاستثمار في البحث و التطوير يساعد المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد التنافسي L'investissement dans la recherche et développement R&D aide l'entreprise à s'intégrer dans l'économie concurrentielle	40
				تساهم إستراتيجية التأهيل في اندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال التأهيل التكنولوجي La stratégie de mise à niveau contribue à l'intégration de l'entreprise dans l'économie concurrentielle à travers la mise à niveau technologique	41
				تساهم إستراتيجية التأهيل في اندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال المطابقة مع اللوائح المتعلقة بالجودة، الأمن و حماية البيئة La stratégie de mise à niveau contribue à l'intégration de l'entreprise dans l'économie concurrentielle à travers la conformité aux réglementations relatives à la qualité, la sécurité et protection de l'environnement	42
				تساهم إستراتيجية التأهيل في اندماج المؤسسة في الاقتصاد التنافسي من خلال التكيف مع التحديات الجديدة للتنافسية العالمية La stratégie de mise à niveau contribue à l'intégration de l'entreprise dans l'économie concurrentielle en s'adaptant aux nouveaux défis de la compétitivité mondiale	43

الأكاديميين		
مؤسسة الارتباط	الرتبة	الاسم و اللقب
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	بن بريكة عبد الوهاب
جامعة السعودية	أستاذ محاضر أ	دبلة فاتح
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	شنشونة محمد
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	فالتة اليمين
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	بن عيسى ليلي
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	منصوري رقية
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	حبة نجوى
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	رحال سلاف
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	جبيرات سناء
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	خان أحلام
المهنيين		
سطيف	المدير الجهوي للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	عثماني زين الدين
بسكرة	مديرية الصناعة و المناجم-مسؤول برنامج التأهيل	قرار نجلاء
عنابة	مكتب دراسات	علي دحمان



CAPITALISATION DES ACQUIS DES PROGRAMMES  
ALGÉRIE / UE - PME I / PME II



N°	Secteur d'activité	Sous-secteur	Raison Social de l'entreprise	Responsable de l'entreprise	Téléphone	Téléphone	Téléphone	mobile	Fax	Email
1	Industrie agroalimentaire	2ème transformation de céréales	Grd Moulins du Sud	MOKHTARI AISSA	033 62 81 43	033 62 82 69/ 033 62 81 38	033 62 81 99 033 62 81 50	05 55 05 41 41	033 62 81 61 033 62 81 51	gmsoumache@hotmail.com
2	Industrie agroalimentaire	Dattes	HADDOUD SALIM	Haddoud salim	033 58 12 59	033 58 12 60	/	07 70 93 65 29	033 58 12 57	contact@ets-haddoud.com