

## المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

### دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

أ.جودي حنان جامعة بسكرة- الجزائر

أ. د.بن بركة عبد الوهاب جامعة بسكرة- الجزائر

#### المخلص:

يتكون المسار الإستراتيجي للتأهيل من أربع مراحل أساسية: التشخيص الإستراتيجي، تليه مرحلة اختيار الإستراتيجيات ثم مرحلة ثلاثة تتمثل في صياغة مخطط التأهيل و أخيرا مرحلة رابعة و هي تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل. إن المسار الإستراتيجي يتميز 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. سنحاول من خلال هذا الورقة البحثية استعراض الجانب النظري للمسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ثم سنحاول تطبيقه من خلال استعراض دراسة الحالة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- بسكرة.

**الكلمات المفتاحية:** التشخيص الاستراتيجي، استراتيجيات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مخطط التأهيل.

#### Abstract:

*The strategic process of upgrading consists of four basic stages: first, strategic diagnosis, followed by a second stage, choosing strategies. Then a third stage, formulating the upgrading planning and finally as a fourth stage, executing and following-up the upgrading planning. The strategic process is sequential and integrative; therefore any error in assessment or a bad choice of standard or enterprise model could affect the strategic process of upgrading.*

*In this paper we will try to study the strategic process of upgrading of SMEs as first part, and as case study in the enterprise GMS – Biskra, as second part.*

**Key words:** strategic diagnosis, strategies for SMEs upgrading, the upgrading planning.

#### **مقدمة:**

يعتبر التأهيل عملية هامة جدا وحيوية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي، و لتطبيق هذه العملية يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إتباع منهجية متكاملة تسمى بالمسار الإستراتيجي للتأهيل، و الذي يتكون من أربع مراحل أساسية و هي التشخيص الإستراتيجي كمرحلة الأولى تليه مرحلة ثانية و هي اختيار

الإستراتيجيات ثم مرحلة الثالثة تتمثل في صياغة مخطط التأهيل و أخيرا تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل كمرحلة رابعة، وانطلاقا مما سبق جاءت الإشكالية كمايلي: كيف يتم إعداد المسار الاستراتيجي لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- بسكرة ؟  
وضمن هذا السياق سنحاول إبراز أهمية إتباع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمسار استراتيجي في عملية تأهيلها ، وذلك من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

← مسار تحضير تشخيص استراتيجي شامل.

← اختيار استراتيجيات التأهيل.

← صياغة مخطط التأهيل.

← تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل.

ليتم في مرحلة ثانية التطرق إلى المسار الاستراتيجي المتبع في تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة.

## I. المسار الاستراتيجي للتأهيل:

أولاً: مسار تحضير تشخيص إستراتيجي شامل

### 1- مفهوم التشخيص الإستراتيجي:

يعرف 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.(J.P.Helfer, M.Kalika et J.Orsoni, 2000, P27) 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.( LASARY, 2006, p 71) 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 التنافسي، وكذلك تشخيص وظائف المؤسسة بصفة معمقة.

## 2-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 ثباتا، بينما الطرق المصفوفية تقوم على تحليل و تقييم الوضعية الإستراتيجية لأنشطة 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 ستتشتط 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 . (Mohamed Lamine Dhaoui, 2002, p p 11-12)

**3- 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:  
- تحليل نظامي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة و سوقها ووضعيتها الإستراتيجية؛  
- تحليل معمق، دقيق و شامل لمختلف الوظائف الداخلية و ذلك بتقييم موضوعي لكفاءات 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 بغرض 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، إذ أن جودة التشخيص الإستراتيجي تقوم على التجانس بين هذه المكونات الخمس وهي كمايلي:

**1.3** 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 أيها يشكل تهديدات و فرص، بالإضافة إلى دراسة تأثيراتها المباشرة و غير المباشرة على تأهيل و تطوير المؤسسة. ( Agarwel Banerjee, Nair, ) (2005, P 103)

**2.3** تحليل الثنائية ( منتجات/أسواق) و التمويع 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: تحليل الأداء التجاري، تحليل المزيج التسويقي و دراسة السوق.

**3.3** التشخيص المالي: تعتبر المعطيات المحاسبية و المالية للمؤسسة مصدر مهم للمعلومات من أجل تقييم وتحديد الوضعية الاقتصادية و المالية للمؤسسة ( Michel Berger et autres, ) (1991, P 56)، و يكون ذلك من خلال: إعادة تسوية(مطابقة) المعطيات المحاسبية و تحليل الميزانيات، تحليل حسابات النتائج و تكاليف المنتجات.

**4.3** 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: تحليل عمليات الإنتاج، تقييم الأداء التقني و تحليل وظائف الدعم التقنية و جوانب المحيط.

**5.3** تشخيص القدرات التسييرية: حسب البحوث التي تمت حول المؤسسات تبين 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 تقييم القدرات التسييرية، تقييم البنية التنظيمية ( الهيكل التنظيمي) و فحص نظام الجودة.

### ثانيا: 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 عصرنة المؤسسات، و هو ما يجب أن تدركه المؤسسات

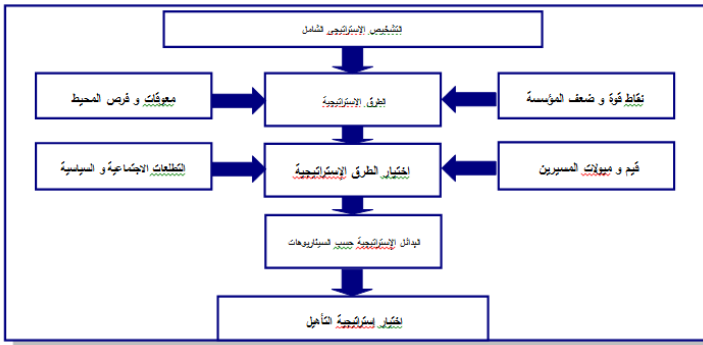
## المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

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.

### 1- 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 (سعيد أوكيل، 1994، ص 163)، 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 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:

### شكل رقم(01): صياغة إستراتيجية التأهيل



Source: Dispositif de mise a niveau des entreprises, P21.

## 2- 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 المحدودة، القدرات الإنتاجية غير مستغلة بكل طاقاتها، طرق التسيير فيما يتعلق بالتسويق، الجودة، التصميم و مصادر المعلومات التجارية و التقنية غير كافية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات الثلاث في: (Mohamed lamine Dhaoui,2002 , p p 32 - 35)

### 1-2 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 المهتدة 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

المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

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 القيم اللامعة(الأنشطة التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي *étoiles*) 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 منحني 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. (Jacques Orsoni, jean Pierre Helfer, p 169)

## 2-2 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 قانونيا، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، و التي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك. (Boualem Aliouat, 1996, p 14) 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. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 57)

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 أفضليات 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، و بما أن الشراكة عبارة عن عقد بين طرفين لمدة محددة بالتالي فهي لا تهدد استقلالية المؤسسة ولا هويتها أو ثقافتها. إن للشراكة دورا مهما في تحسين جودة المنتجات و إعطاءها قيمة، كما تسمح أيضا بزيادة قدرة الإنتاج، إثراء تشكيلة المنتجات، منح الوصول السريع للتكنولوجيات الحديثة و/أو أسواق جديدة كما تسمح أيضا بالحصول على المعلومات التقنية و التجارية و تشجيع أفضليات الزيادة (LASARY,2002, pp 181 - 183).

### 3-2 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 دورا مهما في عملية التأهيل فيما يتعلق بتكوين و تحسين الأفراد و فيما يخص أيضا تجديد و تحديث التجهيزات، حيث أن امتلاك موارد بشرية و مادية مرنة يساعد 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



المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى  
للجنوب - بسكرة

التصرف المستمر مع متغيرات المحيط دون الحاجة إلى اللجوء إلى قدرات فائضة في الإنتاج أو يد عاملة إضافية، أي أنها القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعدها على مقاومة المحيط و التكيف معه (Gael Gueguen, 2001,p 220). 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:

لـ التقليل من عدم تجانس المنتجات في عملية الصنع من خلال اللجوء إلى توحيد المعيار *standardisation*، تعديل المكونات و المناولة؛

لـ تعزيز احتمالات مرونة الأفراد من أجل ضمان التعدد و أكثر حركية في التكوين، التحفيز و الاشتراك في الاستفادة، أي قابلية التنقل من منصب إلى آخر بسهولة و بفعالية و في فترة قصيرة ؛

لـ إعادة تنظيم و تصميم الإنتاج، سواء الإنتاج بالحصص أو بطريق الخطوط المتقطعة، من أجل تخفيض المخزونات الوسيطة، المراقبة و النفايات؛

لـ إشعار الموظفين بالمسؤولية أكثر، و ذلك بإشراكهم في أنشطة عديدة مثل دوائر الجودة..الخ؛

لـ تعزيز نظام المعلومات و الاتصال بين الوظائف و الأفراد من أجل تطوير نظام مؤسسة أكثر تكاملا و اندماجا.

### ثالثا: صياغة مخطط التأهيل

يعتبر 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 تقتض هذه الإستراتيجية بأن بعض الخيارات الاقتصادية، المالية و القانونية قد أخذت بعين الاعتبار

التحديات التقنية، الاجتماعية و القانونية، بالإضافة إلى اقتراحات الأطراف المعنية بعملية التأهيل.

و حسب المسار الإستراتيجي للتأهيل فإن صياغة مخطط التأهيل هي المرحلة الثالثة من المسار، و مخطط التأهيل هو ملف عرض اقتصادي، تنظيمي و مالي يصف بطريقة واضحة و كاملة طموحات المؤسسة.(Boumeddane, 2003, p 5) حيث يقدم مخطط التأهيل فائدة مزدوجة، داخليا يعتبر وسيلة تسيير تهدف إلى تنظيم و تطوير المؤسسة مع الوقت، أما خارجيا فيعتبر وسيلة اتصال و تفاوض.

#### رابعاً: تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل

هي المرحلة الرابعة و الأخيرة في المسار الإستراتيجي للتأهيل حيث تتضمن مرحلتين متكاملتين و مترابنتين، و هما التنفيذ و المتابعة. (Mohamed Iamine Dhaoui, 2002, p p 43-45).

**1- 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:

لـ **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 (هيكلية) 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، المحاسبة، 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.

لـ **تكوين الأفراد:** من الضروري إدماج برامج تكوين و تحسين 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.

المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

لإعادة الهيكلة المالية؛ و يتضمن إصدار موارد مالية داخلية و خارجية بهدف تنفيذ مخطط التأهيل.

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

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

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

لإ 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.

## II. المسار الاستراتيجي لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud:

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب واحدة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي استفادت من التأهيل ضمن برنامج ميذا الموجه لدعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قد قامت المؤسسة بعملية التأهيل من أجل الرفع من قدرتها التنافسية و بالتالي تطوير حصتها في السوق، خاصة أن المؤسسة تنشط في مجال الصناعات الغذائية تحديدا مجال الطحن الذي يعرف منافسة شديدة بين المؤسسات على المستوى المحلي و الوطني.

تصنف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ضمن الفئة الثانية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعنية بالتأهيل في الجزائر، أي المؤسسات في مرحلة النمو، حيث أنها شراكة بين مؤسسة عائلية تعود للمستثمر الجزائري عاقلي نبيل وأولاده و مجموعة الغرير الإماراتية، 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 هياكل العمل و نماذج التسيير.

استفادت المؤسسة من برنامج التأهيل ميذا MEDA الذي يتم بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المجموعة الأوروبية، و قد استقبلت المؤسسة خمسة خبراء ( جزائريين

و أجانب) لكل منهم مجال تخصص معين، و يضم الفريق خبير في الإستراتيجية و التسويق، خبير في النوعية و الإسهاد، خبير في الموارد البشرية و التنظيم، خبير مالي وخبير في تحليل التكاليف.

### أولاً: التشخيص الإستراتيجي الشامل لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

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.

**1- التشخيص الداخلي:** و هو 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:

**1-1 تشخيص وظيفة الموارد البشرية:** ساعد تشخيص وظيفة الموارد البشرية على كشف النقاط التالية:

#### 1-1-1 التنظيم والموارد البشرية:

أ/ ساعات العمل: تقدر عدد ساعات العمل الأسبوعية ب 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 ب 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 ب 350 يوم/السنة أي 8400 ساعة إنتاج.

**1-1-2 المكافآت و نظام التحفيز:** يتم حساب المكافآت *rémunération* و دفعها شهريا، أما بالنسبة للأجر الأدنى *SMIG* فهو كالتالي: *SMIG* 1,5 بالنسبة للعمال العاديين، *SMIG* 2 بالنسبة لأعوان التنفيذ، *SMIG* 2,5 بالنسبة للإطارات، أما بالنسبة للمكافآت القاعدية فهي معدلة حسب المنح القانونية، و لا يوجد نظام مكافآت للمكافئة على زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة كنوع من التحفيز.

**1-1-3 نظام الترقية:** نظام ترقية غير مهيكّل، بالإضافة إلى التطور الفردي للأجور.

المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

1-1-4 الغيابات: نظام الغيابات يمكن عده ضعيف إلى ضعيف جدا.

1-1-5 تحفيز الأفراد: مستوى تحفيز الأفراد في المؤسسة مرضي.

1-1-6 مناخ و شروط العمل: يتميز مناخ العمل داخل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بنوع من الحبوبة و الحرارة 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 المناصب .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.

1-1-7 الاتصال داخل المؤسسة: نظام الاتصال داخل المؤسسة غير مهيكّل، حيث قليلا ما تنظم اجتماعات للإعلام أو للتداول بين مسير المؤسسة و طاقم العمل معه.

1-1-8 مستوى التكوين: مستوى تكوين أفراد المؤسسة جيد مقارنة مع مستوى تكوين الأفراد في باقي مؤسسات القطاع. 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 قد جاء تشخيص وظيفة الموارد البشرية بنقاط الضعف و القوة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): تشخيص وظيفة الموارد البشرية

نقاط الضعف	نقاط القوة
❑ عدد العمال كثير.	❑ التحكم في العملية.
❑ تحديد غير واضح للوظائف و المسؤوليات.	❑ و جود كفاءات مهنية.
❑ تفويض للسلطة غير كافي.	❑ التكوين المناسب
❑ تكوين تكنولوجي غير كاف.	❑ سلم الأعمار مناسب.
❑ السلم التنظيمي غير مهيكّل.	❑ التحفيز .
❑ نقص التوعية الجيدة	❑ تحمل المسؤولية.
	❑ جو من العمل يعلوه الحماس و الهدوء في نفس الوقت ( مرح و هدوء (ambiance et sérénité).

Source: Mise a niveau au profit de la PME GMSud, p 32.

## 1-2-1 تشخيص وظيفة الإنتاج:

1-2-1 وحدات الإنتاج: تملك المؤسسة ثلاث وحدات إنتاج وهي كالتالي:

✎ خط إنتاج الدقيق بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 330 طن/ اليوم.

✎ خط إنتاج الفرينة بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 200 طن/ اليوم.

✎ خط إنتاج الكسكس بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200 كغ/سا.

1-2-2 منتجات المؤسسة و خصائصها: تمتلك المؤسسة تشكيلة من المنتجات و هي

كالتالي:

أ/منتجات القمح اللين: إن عملية طحن القمح اللين ينتج عنها قسمين من المنتجات الأساسية، بالإضافة إلى منتجات وسيطة 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.

ب/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*.

المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

للمنتجات الوسيطة *Produits intermédiaires*: و تتمثل في دقيق *SSSF*، و يتم أحيانا خلطها مع النخالة، منها ما هو موجهة للتغذية البشرية ومنها ما هو موجه للتغذية الحيوانية، و لا يتم إنتاجها غالبا.

للمخرجات 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.

للبقايا، المخلفات المستبعدة: إن عملية تنظيف حبيبات القمح ينتج عنها مجموعة من المخلفات و البقايا، مثل حبيبات القمح الجافة، حبوب أخرى.

ج/الكسكس: تنتج المؤسسة بالإضافة إلى المنتجات الأخرى، نوعين من الكسكس: متوسط و رقيق مصنف حسب درجة التحبيب *Granulométrie*.

1-2-3 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.

1-2-4 تسيير و تنظيم الإنتاج: يقوم مسؤول وحدات الإنتاج بإتباع نموذج من التقارير *Canevas* اليومية و الدورية (شهرية، ثلاثية و سنوية) مرسلة من طرف الشرك 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 تكنولوجيات 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:

**جدول رقم (2): تشخيص وظيفة الإنتاج**

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>لل دعم مشروع صوامع القمح بجيجل.</p> <p>لل إمكانية تهيئة <i>aménagement</i> معتبرة على جميع المستويات.</p> <p>بالنسبة لوحدة إنتاج الدقيق و الفرينة:</p> <p>لل خط إنتاج الدقيق منطور و بتجهيزات حديثة.</p> <p>لل خط إنتاج الفرينة منطور و بتجهيزات حديثة.</p> <p>لل تركيب الإنشاءات متقن <i>silos</i>.</p> <p>بالنسبة لوحدة إنتاج الكسكس:</p> <p>لل خط إنتاج الكسكس منطور.</p> <p>لل التجهيزات و ملحقاتها متقنة.</p>	<p>لل مخطط سير العملية الإنتاجية بالنسبة لخط إنتاج الفرينة جد قصير.</p> <p>لل عملية تعبئة الدقيق في الأكياس <i>ensachage</i> غير كافية.</p> <p>لل حفظ مخرجات الطحن يتم قريبا من الفرينة و الدقيق (خطر التسرب).</p> <p>لل المساحات المخصصة لتخزين المنتجات النهائية و أكياس و علب التغليف غير كافية.</p> <p>لل خط إنتاج الكسكس فيه نقائص عديدة.</p>

Source: Mise a niveau au profit de la PME GMSud, op-cit, p 44.

**3-1 تشخيص وظيفة المحاسبة و المالية:**

**1-3-1 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 جباية) .

**1-3-2 تسيير المخزونات- محاسبة المواد:** يتم تقييم المخزونات على أساس تكاليف العائد *coûts de revient* التي يتم حسابها دوريا.

**1-3-3 تكاليف و سعر العائد- المحاسبة التحليلية:** إن طرق حساب سعر العائد انطلاقا من معطيات المحاسبة العامة واضحة تماما.

**1-3-4 التسيير المالي:** إن طريقة تسيير الخزينة غير مهيكلة، كما أن العلاقات مع المؤسسات البنكية (*BEA, BADR, CPA*) غير مرضية.

**1-3-5 تسيير الميزانية و لوحة القيادة:** إن تحضير التقديرات يقوم أساسا 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:



جدول رقم(3):تشخيص وظيفة المحاسبة و المالية

نقاط القوة	نقاط الضعف
لل محاسبة دقيقة وواضحة. لل التسيير التقديري، الميزانية، مراقبة الانحرافات.	لل نتائج كل ثلاثي غير مجدية. لل طرق و إجراءات مراقبة التسيير غير كافية.

Source: Mise a niveau au profit de la PME GMSud, op-cit, p 92.

4-1 تشخيص الوظيفة التجارية:

1-4-1 تنظيم الوظيفة التجارية: يقوم المسؤولين عن المصلحة بزيارة زبائن المؤسسة بانتظام و التنقيب عن زبائن محتملين، حيث أن مراقبة الزبائن تكون خصوصا من الناحية المالية أي القدرة على السداد، غير أن الملاحظ هو نقص المعلومات النوعية عن الزبائن. و تتعامل المؤسسة مع عدد معتبر من الزبائن الدائمين، بالإضافة إلى زبائن جدد، حيث يغطي 11 زبون أكثر من نصف مبيعات المؤسسة.

1-4-2 سعر البيع : يحدد سعر البيع على أساس سعر العائد المتحصل عليه من المحاسبة مع الأخذ بعين الاعتبار سعر المنافسة.

1-4-3 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.  
1-4-4 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، أي داخل الولاية أو خارجها، أو حسب نوعية المستلم، مستعمل للمنتج أو موزع.

1-4-5 وسائل النقل: طاقة النقل تقدر بـ 85 طن مقسمة على 9 وسائل نقل.

و قد جاء تشخيص الوظيفة التجارية بنقاط الضعف و القوة الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم(4): تشخيص الوظيفة التجارية**

نقاط الضعف	نقاط القوة
<b>المنتجات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ تشكيلة غير كاملة من المنتجات الثانوية.</li> <li>⊗ عدم وجود عجائن غذائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ جودة المنتجات.</li> <li>⊗ تشكيلة متكاملة من المنتجات الأساسية (الدقيق، الفرينة).</li> </ul>
<b>السعر</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ سعر مناسب.</li> <li>⊗ تعريف <i>tarification</i> واضحة.</li> </ul>
<b>التوزيع</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ توزيع جهوي.</li> <li>⊗ إستراتيجية غير أكيدة (نقاط البيع).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ وجود إمكانيات تسليم الخاصة.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Moyens de livraison propres</i></p>
<b>التسويق</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ تسويق غير مستغل.</li> <li>⊗ تسويق غير احترافي لا يقوم على أسس بالنسبة لمنتوج الكسكس .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ علامة واعدة <i>Image porteuse</i></li> </ul>

Source: Mise a niveau au profit de la PME GMSud, op-cit, p 18.

**2- إستراتيجية المؤسسة ، ميزتها التنافسية و حصتها في السوق:**

**1-2 إستراتيجيات المؤسسة: إن الإستراتيجيات المتبعة بالمؤسسة هي كمايلي:**

**1-1-2 إستراتيجية التنوع:** تمتلك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تشكيلة واسعة من المنتجات، و بأنواع متعددة. كما تطمح المؤسسة إلى توسيع تشكيلة منتجاتها لتضم العجائن و البسكويت.

**2-1-2 إستراتيجية الشراكة:** مع المجموعة الإماراتية الغرير، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه الشراكة إلى اكتساب المهارات *savoir faire* و تبادل الخبرات، على اعتبار أنها مؤسسة تملك مجموعة من المطاحن في الإمارات و لها خبرة واسعة في هذا المجال، و في المقابل مكن المستثمر الجزائري مجموعة الغرير من الدخول إلى السوق الجزائري.

كما نجد أن المؤسسة اتبعت كذلك التوجهات الإستراتيجية التالية:

⊗ **التكامل البعدي للاستثمار:** في منتوج الكسكس، حيث يمتلك المنتوج نفس الخصائص التسويقية للدقيق و الفرينة و يخضع لنفس الإستراتيجيات.

⊗ **التكامل القبلي للاستثمار:** اتبعت المؤسسة التكامل القبلي غير المباشر، من خلال استخدام منتجات مؤسسة الكيس *ELKISS*، و التي تنتمي إلى مجموعة عاقلية

المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى

## للجنوب - بسكرة

التي يملكها نفس المستثمر الوطني الخاص والتي تنتج أكياس تغليف الفرينة والدقيق، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة قائمة بذاتها وغير معنية بالشراكة مع مجموعة الغرير الإماراتية.

**2-2 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، كما أن تشكيلة منتجات المؤسسة تتناسب مع طلب السوق.

كما يمكن أن تشكل تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية بالنسبة لها، حيث اختار ملاك *GMsud* مؤسسة من نوع *BUHLER* (سويسرا) ، و التي تمثل أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب بتكلفة تقدر بـ 800 مليون دج على خلاف المؤسسات الخاصة الأخرى ذات التكنولوجيا التركية والتي لا تتجاوز تكلفتها 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 ( ولايات: بسكرة، باتنة، الوادي، ورقلة، خنشلة و الأغواط) (عبد المليك مزهودة، 2007/ 2008 ، ص 235).

**3- التشخيص الخارجي:** و هو تشخيص لمحيط المؤسسة، من أجل استغلال الفرص التي يقدمها المحيط و محاولة تجنب تهديداته و إن كان بالإمكان تحويل هاته التهديدات إلى فرص.

**3-1 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 30 فقط منها تمتلك تجهيزات حديثة، قدرت طاقتها الإنتاجية بـ 10500 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 هشة و متقادمة *Vulnérable*.

**3-2 القطاع الخاص:** لقد عرف قطاع الصناعات الغذائية (الدقيق، الفرينة و الكسكس) اهتمام المستثمرين الخواص، حيث سجل القطاع أكثر من 260 مطحنة يتمركز أحسنها في مناطق الوسط شرق (سطيف) و شرق (قسنطينة).

**3-3 المنافسة الجوارية:** إن أكثر المنافسين خطرا على المؤسسة في إنتاج الدقيق و الفرينة هم المنافسين المباشرين مؤسسة البركة، مطاحن الغزالة، مؤسسة حوحو الوطاية، أيضا مولينو غراني *MOLINO GRANI* ببجاية، ومؤسسة مداوروش *M'DAOUROUCH* بسوق أهراس، و مؤسسة زواوي بيج بوعريرج *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.

### ثانيا: إستراتيجية و مخطط التأهيل

**1- الإستراتيجية المقترحة لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:** 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 إنجازه .

**1-1 المنتجات الجديدة:** لا توجد بالمؤسسة وظيفة للبحث و التطوير، حاليا تكتفي المؤسسة بتشكيلة منتجاتها، و من المتوقع وجود إمكانيات أخرى للتتويج بغرض تحسين مردودية المؤسسة، و ستتم هذه المرحلة بمساعدة أورو - للتنمية *Euro- développement* .

**1-2 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 تم إنجاز موقع تعبئة للدقيق للتقليل من المخاطر المتعلقة بالجودة و تنافسية المنتجات النهائية، بالإضافة إلى إنجاز مخزن أكياس من طرف المؤسسة بهدف التنظيم و التقليل من مخاطر النظافة - 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.

المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى  
للجنوب - بسكرة

1-3 أدوات معلوماتية جديدة: و ذلك باقتراح تجديد أجهزة الإعلام الآلي و البرمجيات المستخدمة في المؤسسة.

1-4 شهادة النوعية *Certification de Qualité*: لا تمتلك المؤسسة شهادة النوعية، و لكنها في إطار التحضير للحصول على شهادة النوعية *ISO22000* 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.

1-5 التكوين: و يتعلق الأمر بتكوين المسيرين، الإطارات، أفراد الإنتاج و أفراد الصيانة، و تم فقط تكوين أفراد الصيانة من طرف خبير أورو-للتتمية. و ستتعلق مواضيع التكوين في مرحلة لاحقة بالجودة و سلامة الأغذية؛ إستراتيجية التطوير؛ التحكم في التكاليف؛ تكنولوجيات المنتجات النهائية؛ التوزيع في المنتجات النهائية؛ مخطط البيع و التسويق.

2- مخطط التأهيل لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: من أجل وضع مخطط لتأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تم تكليف 5 خبراء كل حسب تخصصه، حيث أن لكل خبير مجال تخصص معين يتطلب خبرة في الميدان و مقيد لمدة معينة لإتمام المهام الموكلة إليه. و انطلاقا من أهداف تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و التي يمكن تحديدها كمايلي:

لـ تحسين تنافسية و مردودية المؤسسة؛

لـ ضمان بقاء و استمرار المؤسسة.

و انطلاقا كذلك من إستراتيجية التطوير المصاغة كمايلي:

لـ تطمح المؤسسة إلى الحصول على حصة كبيرة من التجارة الجهوية (الشرق/وسط-شرق) للحبوب المستوردة من خلال وحدتها في جيجل؛

لـ تطمح المؤسسة إلى الحصول على حصة كبيرة من السوق الجهوي للطحن؛

لـ كما تطمح إلى توسيع نشاطها في إنتاج الكسكس (خط إنتاج ثاني).

جاء مخطط التأهيل كمايلي:

جدول رقم (5): التوصيات المقدمة في إطار مخطط التأهيل

عدد الأيام المتوقعة	النتائج المتحصل عليها	المهام المطلوب إنجازها	عدد المراحل	مجال العملية
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيقات جيدة للنظافة hygiene .</li> <li>تخفيض الإجراءات، و استخدام السجلات...الخ.</li> <li>تحديد احتياجات استثمارية معينة (معالجة المياه، تجهيزات المخبر الميكروبيولوجية...الخ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع الخطوات الأولى للحصول على شهادة HACCP</li> </ul>	2	تسيير الجودة
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الأولويات و التوجهات من وجهات النظر التجارية و التسويقية، و فيما يتعلق بالاستثمارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد العناصر الإستراتيجية، و تحضير إستراتيجية التطوير.</li> </ul>	2	إستراتيجية التطور
30	<ul style="list-style-type: none"> <li>مخطط البيع.</li> <li>مخطط التسويق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحضير مخططات للبيع و التسويق.</li> </ul>	3	التسويق و البيع
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحكم أكثر في تكاليف الإنتاج.</li> <li>التحكم أكثر في وضع و تحديد سعر العائد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحضير دليل للإجراءات و الطرق</li> </ul>	1	تسيير الإنتاج/مراقبة التسيير
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن.</li> <li>البحث عن أسواق جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز العلاقة مؤسسة GMS/زيون، و تحديد إمكانية تنويع تشكيلة المنتجات</li> </ul>	2	الخصائص التكنولوجية للمنتجات النهائية

Source: Mise a niveau au profit de la PME GMSud, op-cit, p 97.

انطلاقاً من الجدول نرى أن المخطط يضم خمسة عمليات المؤسسة بحاجة إلى تأهيلها، حيث تم تحديد هذه العناصر انطلاقاً من نتائج التشخيص الإستراتيجي الشامل الذي حدد نقاط الضعف و القوة في المؤسسة.

**2-1 الاستثمارات المادية و غير المادية:** يتكون برنامج التأهيل من جانبين، الجانب المادي و المتعلق بالآلات و التجهيزات، و يتعلق الجانب غير المادي بالتكوين، الدراسة، الخبرة و الاستشارة. و قد جاءت الاستثمارات المادية و غير المادية المندرجة ضمن مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كمايلي:

**2-1-1 الاستثمارات المادية:** تمثلت الاستثمارات المادية فيمايلي:

تحتوي **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.

المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

لحفظ الدقيق: حصلت المؤسسة على موقعين إضافيين لتعبئة أكياس الدقيق، ولكن المساحة مازالت محدودة.

للتعبئة مخرجات الطحن: إن وجود موقع تعبئة مخرجات الطحن - النخالة- بقرب مخزن الدقيق و الفرينة غير مناسب، و معالجة هذه الوضعية لا تتطلب ميزانية مكلفة، و لكن في الوقت الحالي تكتفي المؤسسة بالانتظار إلى غاية إجراء تعديلات تهيئة لإبعاد موقع تعبئة النخالة.

2-1-2 الاستثمارات غير المادية: تمثلت الاستثمارات غير المادية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في عمليات التكوين المختلفة و التي يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

جدول رقم (6): الاستثمارات غير المادية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

عمليات التكوين	محتوى عمليات التكوين
تسيير الجودة ISO 22000	للتوعية بأهمية الجودة، النظافة، سلامة الأغذية ورضاء الزبون. للممارسات جيدة للنظافة. لوضع نظام HACCP. لتحديد بعض الاحتياجات مثل: معالجة المياه و تجهيز المخبر بالتجهيزات الميكروبيولوجية.
إستراتيجية التطوير	لتحديد التوجهات المتعلقة بالبيع و التسويق. لتحضير إستراتيجية التطوير.
مخطط البيع و التسويق	لتحضير مخطط البيع. لتكوين المسؤولين التجاريين. للتوعية بأهمية التسويق. لتحضير مخطط تسويق.
التحكم في التكاليف و مراقبة التسيير	للتحكم أحسن في تكاليف الإنتاج. للتحكم أحسن في تحديد سعر العائد. للتنافسية أحسن للمؤسسة.
الخصائص التكنولوجية للمنتجات النهائية	لتقديم أحسن خدمات للزبائن و السعي إلى إعلامهم بخصائص الدقيق و الفرينة نتيجة استخدام تكنولوجيا عالية في الإنتاج.
التنوع في المنتجات	للمحاور الأساسية للتنوع.

Source: Mise a niveau au profit de la PME GMSud, op-cit, 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. ويتم تمويل مخطط التأهيل بالشراكة بين المؤسسة و أورو- للتنمية، حيث تم تقدير احتياجات الاستثمارات المادية و التي تتكفل المؤسسة بتمويلها، وأما 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 التسيريرية، و تعزيز قدرات الاستيعاب و التنظيم على المدى المتوسط و خلق حركية مستمرة، كما تضبط كذلك عدة أنظمة كنظام الإعلام الآلي من أجل توفير المعلومة بشكل جيد و في الوقت و المكان المناسبين لها.

#### خاتمة:

يسمح المسار الاستراتيجي بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتنافس في محيطها، فالتشخيص الاستراتيجي يحدد الوضعية المستقبلية للمؤسسة من خلال ربط المعطيات الداخلية و الخارجية ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة، فينتج مخطط تأهيل يتناسب مع خصوصية المؤسسة، يقدم عرض اقتصادي، تنظيمي و مالي يصف طموحات المؤسسة، ليتم تنفيذه و متابعته. و بعد تطبيق هذا المسار على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كانت النتائج كمايلي:

- اقتراح إستراتيجية التطوير لتأهيل المؤسسة؛
- في إطار تسيير الجودة تم اقتراح العمل للحصول على إيزو 22000 المتعلق بسلامة الأغذية، حيث تم في هذه الإطار تطبيق نظام HACCP؛
- تحضير مخطط للبيع و التسويق و تعزيز علاقة المؤسسة بزيائنها أي تسيير العلاقة مع الزبون.
- تسيير الإنتاج ومراقبة التسيير من خلال التحكم الجيد في تكاليف الإنتاج وحساب سعر العائد؛



## المسار الإستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

- كما اقترح مخطط التأهيل تطبيق نظام تسيير الصيانة بمساعدة الحاسوب *GMAO*، حيث أن تطبيق هذا النظام يعد نقلة نوعية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث يتم تمويل هذا المشروع بالشراكة بين المؤسسة بنسبة 10 % من تكاليف إنجاز المشروع، بينما تتكفل أورو- للتتمية ببقية التكاليف أي بنسبة 90 %.

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة استكمال العمليات التي جاء بها مخطط التأهيل.
- تطوير استخدامات المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال خصوصا بعد اقتراح نظام تسيير الصيانة بمساعدة الحاسوب .
- محاولة الاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل الذي يقدم آليات و طرق جديدة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الكتب، 2000.
2. أوكيل سعيد: اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
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. مزهودة عبد المليك: مساهمة من أجل إعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي- دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008/2007.
5. Agarwel, Banerjee, Nair: **Business policy and strategic management**, Pragati Prakashan, India, 2005.
6. Boualem Aliouat: **Les stratégies de coopération industrielle**, Economica, Paris, 1996.
7. Boumeddane: " élaboration d'un plan d'affaires", journées d'études sur la démarche de mise a niveau des entreprises et construction du plan d'affaires, Alger, 22-23 septembre, 2003.
8. 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.
9. J.P.Helfer, M.Kalika et J.Orsoni: **Management stratégique et organisation**, éd Vuibert, Paris, 2000, 3<sup>ème</sup> édition.
10. Jacques Orsoni, Jean Pierre Helfer: **Management stratégique**, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, 2002.
11. LASARY: **Diagnostic et redressement d'entreprise**, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2002.
12. Michel Berger et autres: **Management stratégique des PME/PMI-guide méthodologique**, Economica, Paris, 1991.
13. Mohamed Lamine Dhaoui: **Guide méthodologique: Restructuration, mise a niveau et compétitivité industrielle**, ONUDI, Vienne, 2002.