

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية
والمحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

الموضوع:

دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

رفع قدراتها التنافسية

الحالة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

تحت اشراف

أ. بريس عبد القادر

إعداد الطلبة

سنيني محمد

شريط محمد

مكان التربص: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل

فترة التربص: من: 2015/04/05 إلى: 2015/05/15.

2015/2014



كلمة شكر

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي له الفضل والمنة في كل نجاح
وقفنا فيه ...
إلى الذي علمنا ما لم نكن نعلم ...
إلى الذي ملأ الوجود نوره فما لنا من نور سواه ...
الله عز وجل

ومن بعده يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو
بعيد في مساعدتنا على إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف
بريش عبد القادر الذي لم يبخل علينا بما يستطيع
وإلى كل إطارات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل
على حسن تعاونهم معنا خلال فترة التربص
خاصة الأخ سنيي فاتح و ميمون احمد
كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة وطلبة المدرسة العليا للتجارة
وفي الأخير نسأل الله عز وجل
أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم
وأن ينير به الطريق أمام الطلبة اللاحقين
والحمد لله رب العالمين

اهداء

إلى أعر الناس إلي، إلى من سهروا على نجاحي، إلى
قرة عيني أمني وأبي حفظهما الله
إلى دفئ البيت إخواني وأخواتي
إلى أعر الناس إلي إخواني الذين لم تلدهم أمني: محمد،
عمر، وليد، فارس، عبد الله،
ناصر الدين، وإلى كافة زملائي في المدرسة العليا
للتجارة،
إلى كل من وقف إلي جانبي و شجعني و قدم لي يد
العون في إنجاز هذه
المذكرة.
إليكم جميعا اهدي أطيب نفات الحب و التقدير

اهداء

إلى أعز الناس إلي، إلى من سهروا على نجاحي، إلى قرّة عيني أمي وأبي حفظهما الله

إلى دفئ البيت إخواني وأخواتي

إلى أحب الناس إلي إخواني الذين لم تلدهم أمي: محمد، عمر، وليد، فارس، عبد الله،

ناصر الدين، وإلى كافة زملائي في المدرسة العليا للتجارة،

إلى كل من وقف إلى جانبي و شجعني و قدم لي يد العون في إنجاز هذه

المذكرة.

إليكم جميعا اهدي أطيب نفحات الحب و التقدير

الفهرس

كلمة الشكر

الاهداء

I-II-III	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VII.....	قائمة الاختصارات والرموز
أ-د.....	المقدمة العامة
1.....	الفصل الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها
2.....	المطلب الأول: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6.....	المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10.....	المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
14.....	المبحث الثاني: المشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
14.....	المطلب الأول: عوائق خاصة بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17.....	المطلب الثاني: العوائق الإدارية والجوائية مع الأجهزة الحكومية
19.....	المطلب الثالث: عوائق التسويق و مشكل نقص الخبرة والمعلومات و العمالة الفنية
23.....	خلاصة الفصل الأول
24.....	الفصل الثاني: تأهيل المؤسسات مفتاح رفع قدرتها التنافسية
25.....	المبحث الأول: مفاهيم حول القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها
25.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
28.....	المطلب الثاني: المطلب الثاني مؤشرات قياس التنافسية
36.....	المطلب الثالث: انواع واستراتيجيات التنافسية
37.....	المبحث الثاني: أهمية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في رفع قدرتها التنافسية

38.....	المطلب الأول: مفهوم التأهيل.....
41.....	المطلب الثاني: دوافع تأهيل المؤسسات الاقتصادية.....
44.....	المطلب الثالث: أهداف التأهيل.....
47.....	خلاصة الفصل الثاني.....
48.....	الفصل الثالث: مراحل وإجراءات سير برامج التأهيل.....
49.....	المبحث الأول: أهم برامج التأهيل في الجزائر.....
49.....	المطلب الأول: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية.....
54.....	المطلب الثاني: برنامج التعاون الجزائري-الاوربي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
57.....	المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
62.....	المبحث الثاني: مراحل واجراءات سير برامج التأهيل.....
62.....	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي العام.....
67.....	المطلب الثاني: تشكيل الاستراتيجية.....
69.....	المطلب الثالث: صياغة وتنفيذ خطة التأهيل.....
72.....	خلاصة الفصل الثالث.....
73.....	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منحرفة في برامج التأهيل.....
74.....	المبحث الأول: نتائج تطور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
74.....	المطلب الأول: تقديم مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية جيجل.....
78.....	المطلب الثاني: نتائج البرنامج لوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الصعيد الوطني.....
81.....	المطلب الثالث: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية جيجل.....
84.....	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....
84.....	المطلب الأول: تقديم النتائج الأولية للعينة.....
86.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....
92.....	المطلب الثالث: دور التأهيل في زيادة القدرة التنافسية.....
98.....	خلاصة الفصل الرابع.....
99.....	خاتمة عامة.....

101.....	قائمة المراجع
106.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	تحديد المؤسسات الصغيرة و متوسطة حسب المشرع الجزائري	1.1
35	المؤشرات التي تعتمد عليها بعض المنظمات لقياس التنافسية	1.2
77	تقدم الملفات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص و م	1.4
78	توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط	2.4
79	توزيع الملفات المستقبلية والمقبولة حسب المندوبيات	3.4
80	حالة المقررات المستقبلية	4.4
81	توزيع الملفات المستقبلية على مستوى ولاية جيجل	5.4
81	توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط لولاية جيجل	6.4
86	الاستثمار و التكوين في اطار عملية التأهيل	7.4
87	دعم الدولة في عمليات التشخيص، الاستثمار و التكوين	8.4
88	طرق التعرف على البرنامج	9.4
89	الوظائف ذات الاولوية في اطار عملية التأهيل	10.4
91	زيادة كفاءة ومردودية العمال	11.4
92	معايير قياس التنافسية	12.4
93	معايير اخرى للتنافسية	13.4
94	شهادة الجودة عند المؤسسات	14.4
95	صعوبات سير عمليات التأهيل	15.4
96	التطلعات المستقبلية للمؤسسة	16.4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
40	مسار برنامج التأهيل	1.2
44	اهداف برنامج التأهيل	2.2
53	مخطط آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات	1.3
68	تشكيل استراتيجية المؤسسة	2.3
75	الهيكل التنظيمي لمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل	1.4
78	توزيع الملفات حسب الحالة	2.4
79	توزيع الملفات المقبولة حسب كل المندوبية	3.4
80	حالة المقررات المستقبلية	4.4
82	توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط لولاية جيجل	5.4
85	توزيع المؤسسات حسب البرامج المنخرطة فيها	6.4
87	دعم الدولة في مختلف عمليات التأهيل	7.4
89	طرق التعرف على البرنامج	8.4
90	الوظائف ذات الاولوية في عملية التأهيل	9.4
91	التسلسل المثالي لمخطط تأهيل الوظائف	10.4
96	التطلعات المستقبلية للمؤسسة	11.4

قائمة المختصرات

PME	Petites et Moyennes Entreprises	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
FGAR	Fonds de Garantie des Crédits aux PME	صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
ANDPME	Agence Nationale de Développement de La PME	الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
PGF	Productivité Globale des Facteurs	الإنتاجية الكلية للعوامل
CUMO	Cout Unitaire De Main d'Oeuvre	تكلفة المتوسطة لليد العاملة

المقدمة

مقدمة

في ظل انتشار ظاهرة العولمة، ومع تسارع تطور التقنيات واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها أمام صراعات كبيرة داخلها وكذلك في محيطها الذي انقسم إلى مجموعة من المتغيرات الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تلم بإجراءات سليمة للتعامل معها، وهذا لتضمن أن لا تقع في اختلالات واضطرابات داخلية ولكي تضمن عدم الوقوع في ذلك وجب عليها التحكم في مواردها التي تعتبر إستراتيجية مثلى للنمو والبقاء في السوق.

باعتبار الجزائر كانت تابعة للنظام الاشتراكي اذ تضررت هذه الأخيرة بسقوطه فقامت بجملة من اصلاحات اقتصادية متتالية ما بعد سقوط الاشتراكية محاولة حماية اقتصادها لكن هذه الاصلاحات سرعان ما أثبتت فشلها، وقد وجدت في السياسة التي تبناها الاتحاد الاوروي المعروفة بسياسة الشراكة الأورو متوسطية السبيل الوحيد لمواجهة التحديات والظروف السياسية والاقتصادية التي تعاني منها، فبعد بدل مجهودات جبارة تمكنت الجزائر من ابرام اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي (الشراكة الأورو-جزائرية) سنة 2002، والتي أصبحت سارية المفعول في ديسمبر 2005 و بالتالي الشروع في التخفيضات الجمركية من أجل انشاء منطقة تبادل حر جزائرية-أوروبية سنة 2017. إضافة الى امضاء الجزائر لهذه الاتفاقية و سعيها منها الى فرض ذاتها اقليميا و عالميا فقد سارعت الجزائر الى الانضمام الى المنطقة العربية للتبادل التجاري الحر الموقع في جانفي 2009، وكذلك الانضمام المرتقب للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة.

ان كل هذه التطورات و التغيرات الراهنة التي تميز الاقتصاد العالمي و الجزائري تمثل تحد كبير لهذه الأخيرة، خاصة بعد التحرر و الانفتاح الاقتصادي للأسواق الجزائرية على العالم الخارجي بعد ابرام الاتفاقيات و الانضمام الى المنظمات العالمية من طرف الجزائر. فقد أصبح من الضروري على الجزائر العمل على توفير كل ما من شأنه أن يسمح لها بالاستفادة من هذه التغيرات و التقليل من المخاطر التي تعترضه، حيث أن اكتساب القدرة التنافسية يشكل الرهان الأكبر. و بذلك أصبح هدف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية هو الرقي بمنتجاتها الى مستوى عالمي يمكنها من الاندماج ايجابيا في الاقتصاد العالمي، وبذلك اكتساب الميزة التنافسية على الصعيد العالمي.

ان هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الجزائرية، حيث فقدت هذه الأخيرة مكانتها في السوق المحلية، هذا لما واجهته من منافسة شديدة الشركات الأجنبية خاصة الأوروبية منها، وهذا عن طريق الاستيراد، حيث أصبح هذا الأخير الشغل الشاغل لكل مستثمر جزائري نظرا لوجود تخفيضات جمركية و غيرها من المزايا المسطرة من طرف السلطات الجزائرية. لذا فقد أضحي من الضروري النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطويرها و توفير مختلف

الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الشديدة و اكتساب مزايا و قدرات تنافسية لزيادة حصصها السوقية ، فقد قامت الدولة الجزائرية بوضع استراتيجيات خاصة بالمؤسسات عامة والصغيرة والمتوسطة خاصة لتحقيق التنمية خاصة مع تسارع ظاهرة تمويل الانتاج و تزايد الاهتمام بالمواصفات العالمية للجودة ، و سعيا لتحقيق هذا الهدف سطرت الدولة الجزائرية مؤخرا برامج خاصة بالمؤسسات الاقتصادية لإعادتها الى جو المنافسة المحلية و العالمية، وهو ما يعرف ببرامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في اطار الاصلاحات الحديثة لترقية المؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء خاصة الإنتاجية منها كون هذه البرامج تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية اضافة الى زيادة قدرتها التنافسية و تحسين ادائها لمنافسة الأسواق المحلية و العالمية.

ان التوجهات العالمية المعاصرة نحو زيادة القدرات التنافسية على مستوى المؤسسات و خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، تعتبر ضرورة ملحة من أجل التخفيف من حدة هذه المنافسة و ضمان استمرار المؤسسات المحلية داخل السوق و هذا عن طريق اكتساب مقومات التنافس الأساسية. من هنا ظهرت الحاجة إلى تأهيل المؤسسات الجزائرية وهذا نظرا لانفتاح الأسواق الجزائرية على الأسواق العالمية بعد انتهاج الجزائر لاقتصاد السوق. و هذا مما يقودنا إلى طرح و صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

ما مدى فعالية ونجاعة برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في رفع قدرتها التنافسية ؟

و من خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما هي الصعوبات والمشاكل التي تواجهها في الجزائر؟
- ماذا نقصد بتنافسية المؤسسة؟ وهل للتأهيل دور في رفعها؟
- ماهي أهم برامج التأهيل التي وضعتها السلطات الجزائرية قيد التنفيذ لمواكبة الانفتاح الاقتصادي؟ وما هي مراحل واليات سيرها؟
- ما هي افاق البرنامج الوطني للتأهيل؟ وما مدى تطابق نتائج ما بعد التأهيل (مختلف البرامج) مع الأهداف المسطرة؟

الفرضيات :

للإجابة على الاسئلة الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- لا يمكن اعطاء تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لاختلاف معايير التصنيف المعتمدة.
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عدة مشاكل لعل ابرزها التمويل والتسويق.
- تساهم برامج التأهيل في رفع تنافسية المؤسسة من خلال اكتسابها لمؤشرات و معايير تضمن لها استمرارية الوجود في الأسواق.
- أهم برامج التأهيل هي تلك التي تعني بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمر بعدة مراحل تضعها هيئات مختصة.
- البرنامج الوطني للتأهيل في أولى مراحلها وهو يتطور ببطء إلى حد ما، أما في ما يخص نتائج ما بعد التأهيل فهي إيجابية إلى حد بعيد.

أسباب اختيار الموضوع:

- تزايد الإدراك في أغلب البلدان المتقدمة منها أو النامية بالأهمية الكبيرة التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادياتها،
- ضرورة الاهتمام بالاقتصاد الوطني وتناول برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة فيه بالإضافة إلى جانب انه موضوع الساعة في الجزائر.
- يندرج البحث ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتحدث أولا عن أهم وأحدث الإصلاحات التي عرفته المؤسسات الجزائرية كونه يمس الجانب التسييري بصفة عامة .
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.

أهمية البحث:

تتضمن أهمية البحث في دراسة ظاهرة اقترنت بالإصلاحات الاقتصادية الأخيرة التي يشهدها الاقتصاد الوطني، خاصة في إطار الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة وسريان تنفيذ اتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية، حيث ترتب عنها العديد من الآثار والانعكاسات التي تستدعي انفتاحا للحدود الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية مما يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات ، ومن هنا تكتسي برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية خاصة لاسيما تقدم المنح والمساعدات المالية لتنفيذ مخططات التأهيل على أرض الواقع والوصول إلى تحقيق نتائج ملموسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-التحقق من الفرضيات الموضوعية؛

-التعرف على أهم برامج التأهيل التي تبنته الدولة الجزائرية وتحديد أهميتها خاصة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة لمواجهة الآثار المترتبة عن الانفتاح الاقتصادي؛

-تحليل أهداف وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال التطرق بالتفصيل إلى مراحل عملية التأهيل.

منهج البحث:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة، سنعمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، من خلال سردنا لمختلف المفاهيم والمصطلحات يتعقبها شيئا من التحليل، وتقديمنا لنتائج برامج التأهيل ومحاوله منا تحليلها.

خطة البحث:

تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول كما يلي:

اذ تم تخصيص الفصل الأول للحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومعايير تعريفها، الجانب اهميتها والمشاكل التي تهدد نموها وتطورها ، اما الفصل الثاني فقد خصص للحديث عن مفاهيم حول التنافسية بالإضافة الى التأهيل واهدافه ودوافعه و لقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين،المبحث الاول سنتطرق الى الجوانب النظرية و المفاهيم الأساسية للقدرة التنافسية، وفي المبحث الثاني سنخصصه للتعريف بالتأهيل وأهميته. أما الفصل الثالث سنتطرق فيه الى أهم مراحل واليات تمويل برامجالتأهيل، و ذلك من خلال التطرق في المبحث الأول الى اهم برامج التأهيل في الجزائر ، اما المبحث الثاني فقد خصص لمراحل سير عملية التأهيل ، أما الفصل الرابع فقد خصص في جانب منه للحديث عن تطور و أفاق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما الجانب الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية على مستوى عينة من المؤسسات منخرطة في برامج التأهيل.

الفصل الأول : مدخل

للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد

مما لا شك فيه، فإن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أشكالها أصبحت تحتل مكانة هامة في سياسة الإنعاش الاقتصادي التي انطلقت فيها الجزائر منذ مطلع التسعينات، وهذا باعتبارها قطاعا حيويا في السياسة الاقتصادية الجديدة المبنية على تحرير السوق وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار، وهذا من خلال وضع العديد من القوانين والهيآت التي تهدف أساسا إلى دعم إنشاء وتطوير هذا القطاع. ويعود هذا الاهتمام المتميز والمتزايد لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخصائص والمميزات والأهمية الاقتصادية التي يتمتع بها هذا النوع من المؤسسات، وكذا فشل وخذ كبير السياسة الاقتصادية التي كانت تعتمد على الصناعات الكبيرة حيث لم تعطي نتائج ملموسة خاصة في حل مشكل البطالة الذي أخذت نسبته في التزايد خلال العشرية الأخيرة. وعليه سنحاول في هذا الفصل الوقوف أمام مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها.

المبحث الثاني: الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

اثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي بين المهتمين بأمر هذه المؤسسات وذلك لأنه من الصعوبة تحديد تعريف محدد و دقيق لها بسبب تعدد الأفكار المطروحة في هذا الشأن و تعدد المعايير المستخدمة في التعريف و اختلافها من دولة لأخرى.

المطلب الأول: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يلاحظ أن هناك صعوبة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجميع أنواعها الصناعية، التجارية و الإنتاجية، و لكن يمكن حصر و تحديد تعريفها إذا ما وضعنا حدود فاصلة بين المؤسسات الكبرى من جهة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة أخرى.

1- صعوبة تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن رد صعوبات التعريف الموحد لهذا القطاع إجمالا إلى عاملين أساسيين هما:

1.1- اختلاف درجات النمو: ويتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول و اختلاف مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الو.م.أ أو ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة، و في بلد كالجائر أو سوريا أو السنغال مثلا أو في أي بلد نامي آخر يمكن اعتبارها متوسطة، كما أن شروط النمو الاقتصادي و الاجتماعي تتباين من فترة لأخرى، فما يمكن أن نسميها بالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة، و يؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره احجام المؤسسات الاقتصادية و يعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي¹.

2.1- اختلاف الأنشطة الاقتصادية: إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات و يميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة، و تختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قطاع لآخر لاختلاف الحاجة إلى العمالة و رأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها، و تكون في شكل مباني، آلات، مخزون،... الخ كما تحتاج إلى يد عاملة كثيرة، مؤهلة و متخصصة، الأمر

¹ أحمد رحوني، المؤسسات ص و م ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص 18، 19.

الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمائية على الأقل بنفس الدرجة، أما فيما يخص المستوى التنظيمي فالمؤسسات الصناعية و لأجل التحكم في أنشطتها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار و المستويات لاتخاذ القرارات المختلفة، لكن المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد و إنما يتسم بالبساطة و الوضوح و سهولة اتخاذ القرارات¹.

2- معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

رغم اختلاف المعايير إلا أنه بمجرد دراستها نجد ان هناك مجموعة محددة منها تساعدنا في الوصول إلى مفهوم مشترك نسبيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من بين هذه المعايير ما هو كمي و ما هو نوعي.

1.2- المعايير الكمية: تعتمد هذه المعايير على مجموعة من السمات الكمية مثل: قيمة الأصول (رأس المال)، معامل رأس المال، رقم الأعمال².

1.1.2- معيار حجم العمالة (عدد العمال): يعتبر هذا المعيار أحد أهم المعايير و الأكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات، و عليه فالجزائر تركز اهتمامها في إعطاء تعريف دقيق و واضح على معيار العمالة أكثر و رأس المال المستثمر³. غير أن هذا المعيار تعرض للعديد من الانتقادات من أهمها أن عدد العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى وجود متغيرات اقتصادية ذات أثر كبير على حجم المؤسسة، كما أنه لا يعكس الحجم الحقيقي لها⁴.

2.1.2- معيار قيمة الأصول (رأس المال): يستخدم معيار رأس المال في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عدد من الدول، خاصة الدول النامية. ويعاني هذا المعيار من بعض جوانب القصور، كاختلاف العملات وأسعار الصرف، ورأس المال المستخدم أو المستثمر حيث يمكن الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا الأخير غالبا ما تتمتع برأس مال فردي أو جماعي صغير عكس المؤسسات الكبرى التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لقيامها بنشاطها.

¹ عبد الكريم اللطيف: واقع وآفاق تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الإصلاحات: دالة الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 4.

² كمال عايشي: واقع الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الدول المغاربية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، بحوث و مناقشات الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغاربية التي نظمتها جامعة فرحات عباس- سطيف - والبنك الإسلامي للتنمية أيام 24-27 ربيع الأول 1424 هـ الموافق لـ 25-28 ماي 2003، ص 3.

³ سعد محمد: الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر و التوزيع القاهرة، 1998، ص 15.

⁴ فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد: الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 49.

ويتطلب الاعتماد على هذا المعيار إدخال تعديلات مستمرة تتواءم مع التغيير المستمر في قيمة النقود والتضخم في الأسعار، لذلك يفصل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده¹.

3.1.2- معيار معامل رأس المال: يعتبر كل من معيار رأس المال و معيار العمالة من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية، لذا فإن الاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة، فقد نجد أن عدد العمال لدى مؤسسة ما قليل و لا يعني أن حجمها صغيرا، إذ من المحتمل أن يكون رأس المال بها كبيرا نسبيا، أي أنها تستخدم أسلوب فني في الإنتاج كثيف رأس المال، و بالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب معيار رأس المال من المؤسسات الكبيرة، و قد تكون بالفعل كذلك في حين أنها مصنفة صغيرة أو متوسطة لمعيار العمالة، و ربما يحدث العكس فقد نجد رأس المال صغير و حجم العمالة كبير فيتم تصنيف المؤسسة كبيرة وفقا لمعيار العمالة و صغيرة أو متوسطة وفقا لمعيار رأس المال².

4.1.2- معيار رقم الاعمال: يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير الحديثة و المهمة لمعرفة قيمة و أهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم، و يستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع و قدراته التنافسية، كما يستخدم بصورة كبيرة في الو.م.أ و أوروبا حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار أو أقل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية، غير أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص و لا يعبر بصورة صادقة على حسن أداء المؤسسة نظرا لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة، و يسود الاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة و لكن في الواقع هو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة، و لذلك يلجأ الاقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال و ليس الاسمي، بالإضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار صعوبات أخرى تكمن في خضوع المبيعات في الكثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية، و هذا ما يؤكد لنا أن المعيار ضروري و لكن غير كافي.

2.2- المعايير النوعية: إن المعايير الكمية وحدها لا تكفي لتحديد و وضع تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لاختلاف أهميتها النسبية، و اختلاف درجات النمو، و اختلاف المستوى التكنولوجي مما اوجد تباين واضح بين التعاريف المختلفة، و لأجل توضيح أكثر للحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و باقي

¹ هالة محمد لبيب عينة: إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 17.

² السعيد بويش، عبد اللطيف بلغسة، اشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2006، ص 319، ص 320..

المؤسسات الاقتصادية الأخرى و جب إدراج جملة من المعايير و التي من أهمها ما يلي: الاستقلالية، الملكية، الحصة التسويقية، محلية النشاط.

1.2.2- معيار الاستقلالية: و نعني بها استقلالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن أي تكتلات اقتصادية، و بذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى، و يمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، و أيضا استقلالية الإدارة و العمل، و أن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يحل الطابع الشخصي و تفرد المدير في اتخاذ القرارات. و أن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اتجاه الغير¹.

2.2.2- معيار الملكية: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالملكية الفردية و غير التابعة لأي مؤسسة كبرى أو معظمها تابع للقطاع الخاص في شكل مؤسسات أو شركات أموال، و قد تكون ملكيتها ملكية عامة كمؤسسات الجماعات المحلية (مؤسسات ولائية، بلدية... الخ) و قد تكون الملكية مختلطة².

3.2.2- الحصة السوقية: إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون محدودة و ذلك للأسباب التالية:

- صغر حجم المؤسسة.

- صغر حجم الإنتاج.

- ضآلة حجم رأس المال.

- الإنتاج موجه للأسواق المحلية و التي تتميز بضيقها.

- المنافسة الشرسة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتمائل في الإمكانيات و الظروف.

و نظرا للأسباب السالفة الذكر، لا يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تفرض هيمنتها و سيطرتها على الأسواق و لا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن أن تفرض الاحتكار لضخامة رأس مالها، كبر حجم إنتاجها، حصصها السوقية، امتداد اتصالاتها و تشابك صلاتها.

¹ راجع حوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص21

² محمد بلقاسم حسن بملول، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص:354.

4.2.2- محلية النشاط: نعني بمحلية النشاط أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة و مكان واحد و تكون معروفة فيه، و ألا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه في المنطقة، و هذا طبعا لا يمنح امتداد النشاط التسويقي للمنتجات إلى مناطق أخرى في الداخل أو الخارج¹.

المطلب الثاني تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وردت عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المعايير المتخذة في ذلك التعريف و سنورد بعض التعاريف منها:

1- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد تم اعتماد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في و.م.أ من طرف البنك الفدرالي سنة 1953 والذي يعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسة المستقلة في الملكية و الإدارة و تستحوذ على نصيب معين من السوق².

كما تعرف حسب عدد العمال كما يلي:

- من 01 إلى 250 عامل مؤسسة صغيرة.

- من 251 إلى 500 عامل مؤسسة متوسطة.

- أكثر من 501 عامل مؤسسة كبيرة

لكن هذا التعريف واجه مسألة حجم المؤسسة من خلال الموافقة بين القيود الرقمية و السمات النوعية لكل صناعة، ففي بعض الصناعات تعتبر المؤسسة صغيرة على الرغم من أن عدد عمالها يتجاوز 1000 عامل في حين أننا نلاحظ أنه في بعض الصناعات الأخرى لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل لتعتبر مؤسسة صغيرة . و عليه فإن المؤسسة الصغيرة ليس من الضروري أن تكون صغيرة بالمعنى المطلق بالنسبة للمؤسسات أخرى في نفس مجال النشاط و تأسيسا على ذلك، فما يعتبر طبقا لأحكام هذا التعريف، مؤسسة صغيرة، قد يكون في واقعه مؤسسة متوسطة أو كبيرة.

2- تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لجأت اليابان في سبيل إرساء تعريف المؤسسات الصغيرة جدا و الصغيرة و المتوسطة إلى التمييز بين القطاعات الاقتصادية مما ولد لديها³:

¹ خوني رايح، حساني رقية، مرجع سبق ذكره، ص23،22.

² توفيق عبد الرحيم يوسف: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص16.

³ Olivier Torres, Par PME, Dominos, 1999, p14.

- تعتبر منشأة متناهية الصغر، الصغيرة و المتوسطة في صناعات التعدين، المواصلات المنشأة التي يقل رأس مالها عن **100 مليون** ين و حجم عمالة أقل من **300** عامل.
- أما المنشأة التي تنشط في تجارة الجملة فيقل رأس مالها عن **300 مليون** ين و حجم عمال أقل من **100** عامل، في حين تجارة التجزئة و الخدمات رأس مالها **100 مليون** ين و يعمل بها **50** عامل، و تعتبر وحدات الأعمال الأقل من **30** عامل منشأة صغيرة جدا.

3- تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إذا كان البلد الواحد يحتوي العديد من التعاريف، فإن أي تعريف موحد بين جميع سائر الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أمر مستحيل، حيث لكل بلد التعريف الذي يستخدمه ليتماشى و أهدافه و البرامج المسطرة، الأمر الذي تطلب البحث عن صيغة محددة تخدم مصالح جميع الدول الأعضاء و تضمن تكافئ فرص المنافسة فيما بينها، و ذلك من خلال إنشاء مجمع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1992م و الذي استند إلى معيار كمي ممثل في العمال في التمييز بين²:

- المؤسسة المصغرة: نظم من 00 إلى 09 عمال.
- المؤسسة الصغيرة: نظم من 10 إلى 99 عامل.
- المؤسسة المتوسطة: نظم من 100 إلى 499 عامل.

و لكن رغم الجهود المبذولة لم يتمكن من حل هذا الغموض، و الراجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف البيئة الاقتصادية أو بالأحرى التركيبية التي تنفرد بها كل دولة عضوة.

فوفقا لهذا التعريف فإنه يعد 99.9% من المؤسسات الأوروبية تدخل في نطاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مما أثار نوعا من الغموض على اعتبار القريبة من 500 عامل هي ذات حجم ضخم، من حيث التكنولوجيا المستخدمة، ليتم في 03 أفريل 1996 صياغة تعريف معتبرا:

2 داري كريم، دور صندوق ضمان القروض في دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص5.

" المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلك التي تشغل اقل من 250 عامل، إضافة إلى رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو و تتمتع بالاستقلالية و التي يعنى بها ألا يتعدى نسبة رأس المال و حقوق التصويت 25 % و منه فهو يبرز لنا الفرق بين المؤسسة المصغرة، الصغيرة و المتوسطة حيث نجد:

المؤسسة الصغيرة ذات عمال أقل من 50 لا يتجاوز 07 ملايين أورو وإجمالي الأصول من 05 ملايين أورو. في حين تعتبر المؤسسة المصغرة تلك التي لا يتجاوز حجم عملها 10 عمال، و يتضح لنا أن المجمع الأوروبي ارتكز في تعريفه على المزج بين المعيار الكمي و النوعي، ليبقى هذا التعريف المرجع الوحيد بالنسبة للبنك الأوروبي الاستثماري، الصندوق الأوروبي للاستثمار و الدول الأعضاء لتنفيذ و توحيد السياسة الأوروبية. كما راحت العديد من الدول إلى انتهاج نفس التعريف الذي أقره الاتحاد الأوروبي كونه الشطر الأكبر من تعاملاتها التجارية تتم مع الدول التي لها عضوية في الاتحاد¹.

4- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

مع بداية الألفية الجديدة وجدت هناك محاولات لتوضيح و تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فأصدر المشرع الجزائري قانون التوجيه رقم 01-18 الصادر سنة 2001 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و عرفت هذه المؤسسات في الباب الأول " الأحكام العامة " في الفصل الثاني تحت عنوان " تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، تنص المادة 04 منه على: " تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج أو خدمات:

- تشغل من 01 إلى 250 شخص.
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري.
- تستوفي معايير الاستقلالية.

و يتضح من خلال هذا النص ما يلي:

¹ Michele Dupere, PMI partenariat alliance industrielles, internationalisation, colloque international gouvernance et développement de la pme, Alger, hôtel Hilton, 23-25 juin 2003.

. عدد العمال: إن عدد الأفراد يجب أن يتوافق مع عدد وحدات العمل السنوية بمعنى بعدد الأجراء المشغلين خلال سنة كاملة و للسنة الأخيرة.

. إن سقف تحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة يتعلقان ب 12 شهرا.

. المؤسسة المستقلة: إن المؤسسة التي يكون رأس مالها ليس بحوزة مؤسسة أو أكثر أو بنسبة 25 % أو أكثر لا يتوافق مع تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و على هذا الأساس فإن المواد 07،06،05 قد عرفت هذه المؤسسات على التوالي¹:

- بالنسبة للمؤسسة المتوسطة (ME) هي عبارة عن مؤسسة تشغل بين 50 إلى 250 فرد و حيث أن رقم أعمالها يتراوح بين 200 مليون و 02 مليار دينار جزائري و حيث مجموع الميزانية السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.
 - أما المؤسسة الصغيرة (PE) فقد عرفت على أنها تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 فرد أو حيث مجموع المديونية السنوية لا تتعدى 100 مليون دينار جزائري.
 - أما المؤسسة المصغرة (TPE) هي تلك المؤسسة التي تنظم ما بين 01 إلى 09 أفراد و تحقق رقم أعمال يقل عن 20 مليون دينار جزائري حيث أن مجموع الميزانية السنوية لا يتعدى الـ 10 ملايين دينار.
- و حفاظا على نوع المؤسسة، فقد حددت المادة 08 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن هذه الأخيرة إذا سجلت فوارق بالنسبة للحدود المعلنة في المواد أعلاه (07،06،05) فإن هذه الوضعية لا تفقدها وضعيتها (أي النوع الذي تنتمي إليه) إلا إذا كانت قد سجلت هذا الفارق خلال سنتين متتاليتين، ويمكن تلخيص تحديد المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الجدول التالي:

¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، القانون رقم : 01-18 الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -المادة 4-5-6-7، 2001، ص ص:5-7.

الجدول رقم (1.1): تحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري

الحجم/المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي(دج)	المعايير الحصيلة الإجمالية السنوية (دج)
مؤسسة مصغرة	09-01	اقل من 20 مليون	اقل من 10 مليون
مؤسسة صغيرة	49-10	اقل من 200 مليون	اقل من 100 مليون
مؤسسة متوسطة	250-50	200 مليون-2 مليار	100-500 مليون

المصدر: القانون 01-18 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و استنادا إلى التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثلاث عناصر أساسية و هي:

- **الموارد المالية:** و تتمثل في الآلات و المعدات و المواد الخام...الخ.
- **الموارد البشرية:** و تتمثل في المهارات الشخصية في العمل.
- **مورد الربح:** حيث يعتبر الهدف الأساسي من فتح أي مؤسسة و يتحقق عندما تتجاوز الأموال الواردة إلى المؤسسة الأموال الصادرة عنها.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات أهمية بالغة باعتبارها منفذا جيدا لاستغلال الموارد و الخامات المحلية نظرا لارتباط أغلبها بذلك، و من تم فهي تضيف موارد للبلد من خلال عمليات سد الحاجة المحلية، كما أنها لم تقتصر على الناحية الاقتصادية فقط بل تتعدى ذلك لتشمل النواحي الاجتماعية فهي حقل لتعليم المهارات الإدارية و الفنية والخبرات، بالإضافة إلى ذلك تكفل خلق العديد من فرص العمل خصوصا أن معظم البلدان النامية تعاني الكثير من المشاكل السكانية الحالية و المتوقعة نتيجة لسوء التخطيط، عدم الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة و ما يصاحبها من أبعاد و أخطار على العمالة و الحاجة الملحة لارتفاع مستوى المعيشة. و فيما يلي نستعرض بالتفصيل أكثر هذه الأهمية.

1- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتبع هذه الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المهمة الاقتصادية التي تؤديها على المستويات

التالية:

1.1. توفير مناصب الشغل: أصبح مشكل البطالة من بين أكبر المشاكل في الدول النامية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، و أخذ حيزا كبيرا من أفكار و اهتمامات الاقتصاديين و برامجهم الهادفة إلى القضاء على هذا المشكل و إيجاد الطرق لعلاجه، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة، حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل، و تستقطب عددا لا بأس به من طالبه ممن لم يتلقوا التدريب، و تمنح تدفق الأفراد إلى المدن سعيا وراء فرص أفضل للعمل، حيث أنها تقام في التجمعات السكنية و القرى و المدن الصغيرة التي تكثر فيها البطالة¹.

2.1 تكوين الإطارات المحلية: تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد و تدريبهم على المهارات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية و المالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات في ظل قلة و ضعف إمكانيات معاهد الإدارة و مراكز التدريب، و أيضا تعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين و تأهيلهم لوظائف أحسن مستقبلا حيث أنها تسمح للعمال بالقيام بمهام متعددة، و في فترات زمنية قصيرة حتى تكبر و تنوع المهام و المسؤوليات التي يقومون بها، و بالتالي تتسع معارفهم و تزداد خبراتهم حتى يكونوا في موقع اتخاذ القرارات الهامة و هذا ما يظهر و يعزز طاقاتهم و قدراتهم الفعالة، إضافة إلى ذلك تعطي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصة أكبر للمنظمين الجدد للدخول للأسواق و الظهور و هذا يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة و ابتكارات جديدة مما يساهم بشكل كبير في عملية التنمية.

3.1 توزيع الصناعات و تنوع الهيكل الصناعي: تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة و الأرياف و التجمعات السكانية النائية، و هذا يعطيها فرصة أكبر لاستخدام الموارد المحلية و تثمينها، و تلبية حاجيات الأسواق المحدودة المتواجدة في هذه الأماكن و توظيف اليد العاملة العاطلة في هذه المناطق، و في نفس الوقت تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا أساسيا في مجال تنوع الهيكل الصناعي حيث تعرف هذه المؤسسات على الإنتاج لتلبية حاجات الأسواق².

4.1 تقديم منتجات و خدمات جديدة: تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا للأفكار الجديدة و الابتكارات الحديثة حيث تقوم بإنتاج السلع و الخدمات المبتكرة، و يمثل الإبداع جانب لإدارة هذه المؤسسات. و الملاحظ أن كثيرا

¹ نجيمر عبد العزيز جميل وآخرين، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2007، ص52.

² عواطف محسن، سليمان ناصر، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي، حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، ايام23-

24فيفري2011 نغرداية ص8.

من السلع و الخدمات ظهرت و تبلورت داخل هذه المؤسسات و هذا يرجع إلى معرفتها لاحتياجات عملائها بدقة و محاولة تقديم الجديد¹.

5.1 بالنسبة للاقتصاد القومي: نظرا للأهمية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المؤسسات الكبيرة و المساهمة معها في حل بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه العديد من الدول العربية مثل الامية، عدم التوازن الاقليمي، ضعف الامكانيات المادية لبعض الدول، بالإضافة الى مشكل البطالة و ما ينتج عنها، فقد اصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوع الساعة في كافة الدوريات القومية العامة و المتخصصة نظرا لارتباطها بمشكلة البطالة التي تتفاقم يوما بعد يوم².

كما اصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب دورا محوريا في الاقتصاديات الحديثة، سواء على مستوى مساهمتها في الناتج القومي والتي تزيد عن 50%، او على مستوى قدرتها التوظيفية للعمالة و التي تفوق 55% في معظم الاقتصاديات المتقدمة، كما يمكن التأكد من دور هذه المؤسسات من خلال ابراز ما تتسم به³:

- تساهم في توفير مناصب عمل جديدة و اعادة ادماج العمال المسرحين من المؤسسات العمومية وبالتالي تخفيض نسبة البطالة والذي بدوره يؤدي الى زيادة الناتج المحلي الاجمالي.
- تقديم خدمات مميزة و توصيل خدماتها بشكل افضل.

6.1 المساهمة في الصادرات: ان التصدير احد اهم الوسائل الهامة لضبط ميزان مدفوعات الدول و توفير العملة الصعبة، و نظرا لارتفاع اعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية فإنها لا بد ان تلعب دورا في التصدير، و تختلف مساهمة هذه المؤسسات في التصدير من دولة الى اخرى .

2. الاهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعتبر المؤسسة منظمة اجتماعية هادفة، كما انها نظام مفتوح على البيئة (المجتمع)، ومنه فمن الطبيعي ان تسعى الى خدمة الأهداف الاجتماعية بالإضافة الى الأهداف الاقتصادية، و يمكن اجمال الاهداف ذات الطابع الاجتماعي للمؤسسة وفقا لما يلي⁴:

¹ حوني رابع، حساني رقية، مرجع سبق ذكره، ص48

² عبنة محمد لبيب هتلة، ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، القاهرة، 2008، ص11.

³ عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الاعمال و الاستثمار الدولي، دار النهضة، القاهرة، 2001، ص2.

⁴ قيرة عمر، ادارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، 2006-2007، ص13.

1.2 ضمان مستوى مقبول من الاجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الرئيسيين من نشاط المؤسسة، وذلك عن طريق تقاضي اجور مقابل تقديم آداءات العمل بها، حيث تقدم لهم اجور حسب العديد من المعايير اهمها - النتيجة المحققة في المؤسسة.

- حالة سوق العمالة.

- القوانين المنظمة لعلاقات العمال و المؤسسة.

2.2 تحسين مستوى معيشة العمال: لا تتوقف مسؤولية المؤسسة اتجاه عاملها في تقديم اجر لهم فقط، بل غالبا ما تسعى الى تحسين وضعهم الاجتماعي والمعيشي من خلال اقامة المنشئات الاجتماعية و الثقافية وحتى الرياضية، والاعتناء باستغلال الانظمة.

3.2 اقامة انظمة استهلاكية معينة: وذلك من خلال المجهودات التي تقوم بها المؤسسة في ما يخص الاعلان والاشهار وتقديم منتجات جديدة تساهم في تحسين اذواق العادات الاستهلاكية للمجتمع، مما يؤدي الى خلق حاجات اخرى فيه.

4.2 الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال: توفر المؤسسة وسطا واطارا اجتماعيا للقاء الافراد على اختلاف اتجاهاتهم وافكارهم، الا انهم يسعون الى هدف واحد هو بقاء المؤسسة وازدهارها مما يؤدي الى تماسكهم و تعاضدهم وكذلك من خلال تكوينهم لجماعات غير رسمية قد تكون خدمة لأهداف المؤسسة.

1- الاهمية التكنولوجية و الثقافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.3 الاهمية التكنولوجية: ترصد اغلب مؤسسات الاعمال، في وقتنا الحالي، مزايا معتبرة لخدمة اغراض البحث والتنمية، اذ اصبحت مختبرات المؤسسات في السنوات الاخيرة مصدرا مهما للاكتشافات التكنولوجية وبراءات الاختراع متفوقة في ذلك على المعاهد والجامعات، وذلك بفضل الاهتمام المتزايد للمؤسسات بصفة عامة بجوانب البحث والتنمية وتخصيص ادارة مستقلة لها وهذا ما يؤدي في الاخير الى تحسين الطرق الانتاجية والتي بدورها ساهمت في الاستعمال الامثل للمواد

2.3 الاهمية الثقافية: تتأثر المؤسسات بالجانب الثقافي للمجتمع وتؤثر فيه وذلك من خلال ما يكتسبه عمالها ومسيروها من معارف ومكاسب علمية نتيجة الخبرة، التكوين والتدريب الذي تقوم به المؤسسة للأفراد الذين يعملون بها

وبالتالي فان المؤسسة تساهم في تحسين المستوى الثقافي لأفراد المجتمع مما يرفع من مردوديتهم في خدمة الاقتصاد الوطني¹.

المبحث الثاني: المشاكل و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة مشاكل يجب اخذها بعين الاعتبار من طرف القائمين على هذا القطاع، والذي يعد من اهم القطاعات ، وهذا من خلال تسهيل عملها، تنميتها وتوجيهها في خدمة الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: عوائق خاصة بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر مشكلة التمويل من ابرز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبالأخص في مراحلها الاولى، فكثيرا ما تعتمد على قدراتها الخاصة؛ اي التمويل الذاتي عن طريق الاموال الخاصة بالمؤسسين، او القروض العائلية او الاقتراض من الاصدقاء بناء على علاقات خاصة تجمع بينهم.

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طريقة خاصة في التمويل، ذلك ان الحصول على القروض المصرفية يستوجب دراسة جدوى هذا الاستثمار او المشروع، توفر الضمانات اللازمة و التي غالبا ما تكون غير متاحة، لكن معظم الدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترى ان مشكل التمويل لا يعود الى عجز البنوك التجارية و المؤسسات المالية على تمويل هذه المؤسسات، بل في حقيقة الامر تعود الى عدم الرغبة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند نشأتها او توسعها من خلال نشاطها الانتاجي، وهذه الظاهرة تكون بكثرة عند البلدان النامية، فالدراسات التي اعدتها البنوك العالمي تثبت ان المؤسسات المالية لم تمد المشروعات الصغيرة في البلدان النامية بأكثر من 1% من احتياجاتها والبنوك التجارية تفضل المشاريع الكبرى الاكثر ربحية وذات السمعة الجيدة، وذلك لضمان الايفاء بشروط الاقتراض و تقديم الضمانات اللازمة².

كما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدم توفر النقد الاجني ، وفي غالب الامر يكون الحصول عليه في غاية الصعوبة و كثير التعقيد، كون ان سياسات النقد الاجني في معظم البلدان النامية كثيرا ما تجنح الى تشجيع المؤسسات الصناعية المكثفة لرأس المال بدرجة أكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا ما يؤدي بصغار المستثمرين الى التوجه الى السوق الموازي لاقتناء ما تحتاج اليه من النقد الاجني في مستورداتها و عمالة الخبراء الاجانب، فيحد ذلك من القدرة

¹ نفس المرجع السابق، ص14.

² عبد الله حبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013، ص43.

على استغلال طاقتها الانتاجية و نموها وتكيفها مع متطلبات السوق .

وتنعكس مشكلة التمويل على معاملات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تضطر بالشراء بالأجل من بعض التجار بأسعار مرتفعة نسبيا و اللجوء الى الوسطاء في اسواق المواد الخام للحصول على احتياجاتها بأسعار مرتفعة، وكذلك التعاقد مع المؤسسات الكبرى لتوفير المدخلات وتسويق المنتجات مقابل اجر محدد متفق عليه او بسعر مرتفع، مما يقلل من معدل ربحية النشاط مقارنة بالمعدل في حالة توفر الموارد المالية (التمويل) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اما فيما يخص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، فهو يعاني من صعوبات مالية اثرت على سيره ونموه، فهناك عائق كبير على مستوى البنوك للحصول على القروض، وهذا لانعدام الثقة اللازمة، فمعظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من عجز على مستوى الخزينة، الى جانب وجود مشاكل في تمويل الاستثمار، سواءا لاقتناء العتاد، لأنشاء المؤسسة او تجديده او توسيع قدرات الانتاج. و تتمثل المشاكل الاساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التمويل عموما في مجموعة من النقاط هي¹:

- شروط الحصول على القرض لدى المؤسسات البنكية لتغطية حاجات تسيير الاستثمار.
- طريقة التنظيم البنكي الذي يتميز بمركزية قرار منح القرض على مستوى العاصمة، هذا ما يشكل عائقا كبيرا للمتعاملين المتواجدين داخل البلاد، لان ذلك يؤدي الى تأخيرات مرتبطة ببطء التنفيذ، وارسال الملفات نحو العاصمة.
- غياب بنوك متخصصة في عمليات الاستثمار.
- تكليف النظام المالي مع الاحتياجات، بواسطة سياسة ديناميكية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاعتذارات الدائمة بالمشاكل والصعوبات التي تواجهها البنوك العمومية عند اعادة تمويل خزيتها لدى البنك المركزي.
- التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية، ومركز اتخاذ القرار المخول بمنح القروض، لها آثار سلبية على آجال طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية. ومن اهم المبررات التي تركز عليها البنوك للامتناع عن منح القروض للمشاريع الصغيرة ما يلي:

¹ بوهرة محمد، بن يعقوب الطاهر، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات ص و م وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006، ص:10

- افتقار اصحاب المنشآت الصغيرة الى الكثير من الخبرة الادارية والتنظيمية، مما يؤدي الى زيادة احتمالات الوقوع في المشاكل او الفشل الكامل.
 - الافتقار للكفاءة والخبرة في التعامل مع الجهاز المصرفي، ولهذا فهي عاجزة عن توفير الضمانات اللازمة.
 - اعتماد نسبة عالية من المؤسسات الصغيرة في تعاملها مع القطاع غير الرسمي وليس لها سجلات رسمية، وهذا ما يزيد من خطورة التعاملات معها.
 - ارتفاع تكاليف الخدمة او المعاملة المصرفية في تمويل المشروع الصغير بسبب المبلغ الصغير للقرض.
- وعليه تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام ابرز المشاكل التي تصطدم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في مرحلة الانشاء، لذلك يجب الرفع من الكفاءات السياسية و البنكية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وان تكون مرنة للتكيف مع المشاكل التي تواجهها.

المطلب الثاني: العوائق الادارية والجرائية مع الاجهزة الحكومية:

1. العوائق الإدارية

يعتمد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيرة لهذا القطاع في تعاملها مع مديري المؤسسات، ويتوقف كذلك على مستوى التعاون بين العاملين ومرؤوسيههم، وهذا ما تفتقده مؤسساتنا، التي تتطور ببطء شديد، مقارنة بما تطلبه التنمية الاقتصادية، فالمشكلة التي تعاني منها إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة نظام، وليست مشكلة أشخاص، لأن الإدارة الجزائرية لا زالت تمثل السبب الرئيسي لجل العوائق التي تقف في وجه التنمية الإدارية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع، من خلال روح الروتين الرسمي الممل، فهناك الكثير من المشاريع عطلت، كون أن نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا، مما ضيع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصا استثمارية لا تعوض، فعلى سبيل المثال؛ حتى يتحصل أحد المستثمرين على أرض للبناء، عليه المرور بعدة إجراءات إدارية شاقة وطويلة هي :

- يقوم هذا المستثمر بطلب قطعة أرض مفردة أو في منطقة صناعية لدى البلدية، بعد أن يكون قدم شكل ملفا خاصا.
- يتقدم إلى الولاية بطلب رخصة أو تصريح بالبناء .
- يتقدم بطلب التهيئة الملحققة للأرضية عن طريق اللجوء إلى المؤسسات الوطنية سونلغاز.
- يتقدم في الأخير إلى الأطراف الأخرى بإنجاز المشروع .

لهذا فالحصول على ترخيص رسمي لممارسة النشاط، يستغرق زمنا طويلا قد يمتد إلى سنوات وبتكاليف عالية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وتعتبر هذه الأخيرة عن الرشاوي التي يطلبها بعض الموظفين أو المسؤولين لقاء أداء الخدمة أو السرعة في الإجراءات الإدارية، وفي حالة قيام المستثمر بالمشروع بعد عناء انتظار التصريح، وما يصحبه من تكاليف خاصة، يجد نفسه في صراع آخر مع الضرائب التي تحد من قدرته على مواصلة النشاط و ربما تركه نهائيا. كما تطرح شهادة إثبات قيام المحل التجاري كمشكل أمام المستثمرين الذين لا يتمتعون بالعقار الصناعي والذين لا يمكنهم القيد في السجل التجاري دون تقديم شهادة الوضعية الجبائية، ومنه لا يمكنهم القيام بمشاريعهم¹.

أما المؤسسات التي تمارس نشاطها بصفة غير رسمية قد يكشف أمرها، فتعرض في هذه الحالة إلى إجراءات عنيفة تصل إلى حد السجن أو الغرامات المالية، هذا التصرف كله له آثار اقتصادية واجتماعية سلبية، غير أنه يوجد هناك ما هو أخطر من ذلك منذ فرض قواعد وآليات الاقتصاد الحر، حيث تميز الاستيراد بالفوضى، مما خلق مناخا أضر باقتصاد الدولة، لأن عدم حماية المنتج الوطني من التدفق العشوائي للسلع المستوردة سيؤدي حتما إلى توقف مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويتجلى الاستيراد غير المنتظم من خلال:²

- عدم وجود أسواق جديدة، وضيق الأسواق القديمة بسبب تدفق السلع المستوردة من جهة، وضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.
 - الإغراق، المتمثل في استيراد السلع وبيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلاتها المحلية في السوق .
 - انعدام المعلومات أفرز ظهور أكثر من 6000 مؤسسة استيراد في السنوات الأخيرة تهدد كيان المؤسسات الإنتاجية الوطنية.
 - التدرع بالحرية الاقتصادية وشروط تحرير التجارة الخارجية في إطار التهيؤ لاستيفاء شروط المنظمة العالمية للتجارة، مع أنّ هذه الأخيرة تكررّس وتقبل حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية وحدها، تشجيعا وتأصيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد.
- ومن هذا نرى أنه من الضروري توفير بيئة تحوي كل الشروط الادارية للأنشطة الإنتاجية، تواجه التحديات المفروضة بالتبادل الدولي ودعم المنتج الوطني.

¹ تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المغاربية، منشورات منبر الشراكة، سطيف، 2003، ص422.

² عاينغية بمعدّات استقطاب الاستثمار في ظلّ الإصلاحات الاقتصادية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر، 2004، ص: 14 .

2. مشاكل إجرائية مع الأجهزة الحكومية

وتتلخص هذه المشاكل فيما يلي:¹

1.2. مشكلة الحصول على تراخيص التشغيل

يقتضي منح تراخيص التشغيل استيفاء صاحب المؤسسة لاشتراطات صحية وأمنية معينة تستغرق وقتاً طويلاً بسبب عمليات المعاينة التي تقوم بها الجهات المختصة للتأكد من تحقق الاشتراطات، خاصة في حالة إبداء ملاحظات واشتراط استيفائها بالكامل قبل منح الترخيص. وعادة ما يجد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الوفاء بالمتطلبات الأمنية والصحية نظراً لضيق مساحات الورش والمحال الصغيرة من ناحية، وارتفاع تكلفة توفيرها من ناحية أخرى، مما يعرضهم لمخالفات وجزاء لعدم مراعاة الاشتراطات الواجبة، كما يضطر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العمل بصورة غير رسمية؛ أي دون الحصول على ترخيص رسمي لمزاولة النشاط، مما يؤدي إلى عدم استقرار أوضاع المؤسسات وانخفاض الكفاءة الإنتاجية ومستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، حيث يتردد صاحب المؤسسة في تطوير النشاط خوفاً من احتمال اكتشاف وضعه غير القانوني وحرمانه من الاستمرار في العمل.

2.2. مشكلة التأمينات الاجتماعية

حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أياً كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن ذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، كما قد يتأخر بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات لتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوفر لديهم السيولة الكافية مما يعرضهم إلى دفع غرامات وفوائت لأخيراً تضيف أعباءً جديدة عليهم.

3.2. مشكلة الضرائب

حيث لا يمسك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دفاتر حسابية منتظمة، ولذا تلجأ مصلحة الضرائب إلى التقدير الجزائي لأرباحهم مع الميل للمغالاة في التقدير بسبب الشك في صحة بيانات الإقرارات المقدمة لهم. ويترتب على ذلك دخول صاحب المؤسسة في سلسلة طويلة من الإجراءات للاعتراض على التقدير والإحالة إلى اللجان الداخلية ولجان الطعن، وقد ينتهي الأمر برفض الطعن وتأييد تقدير مصلحة الضرائب. وقد يعجز صاحب المؤسسة عن

¹لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، الواقع ومعوقات التطوير، ندوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية القاهرة - جمهورية مصر العربية 18-22 يناير 2004، ص 117-118.

الوفاء بالدين ويضطر إلى إعلان إفلاسه والتوقف عن النشاط، كما قد يشكل هذا الدين قيда على المؤسسة في حالة الرغبة في الاقتراض من البنوك لشراء آلات أو إجراء توسعات في النشاط.

4.2. مشاكل التشريعات المنظمة لسوق العمل

حيث يؤدي تدخل الحكومات ونقابات العمال في سوق العمل؛ لتحديد الحد الأدنى للأجور ولسن الالتحاق بالعمل ولتنظيم تشغيل الإناث والأطفال ونظم الإجازات والمكافآت، إلى تقييد فرص العمل التي يمكن أن توفرها المؤسسات الصغيرة، حيث يخاف صاحب المؤسسة من الشكاوى المحتمل أن يتقدم بها العمال لجهات الاختصاص بدعوى عدم الحصول على الحد الأدنى من الأجر أو تجاوز عدد ساعات العمل الرسمية. ويتفادى صاحب المؤسسة هذه المشاكل عن طريق الاعتماد على العمالة الأسرية والمؤقتة والموسمية، وكذلك العمالة الوافدة غير الحاصلة على ترخيص عمل، مع عدم الإبلاغ عن العمالة الفعلية المتواجدة بالمؤسسة. وتؤدي هذه الاعتبارات إلى ارتفاع معدل الغياب والانقطاع عن العمل وانخفاض إنتاجية العاملين، فضلا عن صعوبة الحصر الدقيق للعمالة الفعلية الملحقة بقطاع الأعمال الصغيرة.

المطلب الثالث: عوائق التسويق و مشكل نقص الخبرة والمعلومات و العمالة الفنية

1. عوائق التسويق

يرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، بنجاحها في إدارة التسويق، ويعد نظام التسويق بالجزائر نظام حديث النشأة، إذ أنه نادرا ما أدرج في اهتمامات السياسات الإصلاحية قبل مخطط التصحيح الداخلي الذي أعتبر عملية مراجعة مخطط التسويق بالمؤسسة من أهم الأهداف التي يصبو المخطط إلى تحقيقها وذلك عن طريق التركيز على المنتج، الأسعار، قنوات التوزيع والترويج.¹

يرجع ضعف التسويق في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى العديد من العوامل، نوجز أهمها من حيث التأثير وإعاقة تطور هذا القطاع من المؤسسات في العناصر الآتية:²

- ضعف المداخيل التي تسمح بتغطية تكاليف التسويق، حيث نادرا ما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تخصيص مبالغ ضخمة أو حتى في حدود 8% من رقم الأعمال، لتغطية تكاليف التسويق والإشهار، هذا الأخير إن وجد فإنه غالبا ما يقتصر على افتات بسيطة، أو الدخول إلى المعارض الوطنية أو الدولية.

¹ Sadeg M. « Performance des entreprises Algériennes et intégration à l'économie mondiale », Cahier de CREAD, N°46, ALGER, 1999, P111.

- ضيق السوق، حيث تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق المجاورة لها، ونادرا ما نجد منتج يوزع في مختلف الأسواق والمناطق، وفي مقابل ذلك نجد تدفق سريع للمنتجات الأجنبية المنافسة وذلك رغم السياسة التحفيزية التي تطبقها الدولة على المنتج الوطني، ويمكن إرجاع ضيق السوق المخصص لمنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عاملين أساسيين: يتمثل العامل الأول في كثرة النشاط غير الرسمي وقوته التنافسية نظرا لعدم احترامه للشروط والمواصفات المطلوبة في المنتج وكذا التهرب من المصاريف الجبائية وشبه الجبائية، كالتهرب من دفع أقساط التأمين واشتراكات المنح والضمان الاجتماعي، أما العامل الثاني فيتمثل في عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإلمام بالمواصفات الدولية بسبب إشكالية ضعف العمالة كما رأينا في العنصر السابق أو بسبب قلة الموارد المالية التي تسمح بمسايرة التغيرات التكنولوجية في الميدان.
- ضعف الترابط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة المحلية والأجنبية، حيث يساهم الإشهار الذي تقوم به المؤسسات الكبيرة في حالة اعتمادها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الترويج لمنتجاتها، إلا أن ذلك الترابط ضعيف جدا خاصة مع المؤسسات الأجنبية والذي يتضح من خلال دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير.
- لا تمثل الصادرات الجزائرية من خارج قطاع المحروقات سوى 2%، وتتمثل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا في بقايا المعادن والنفط، وتمثل الزيوت أهم منتج مصدر من طرفها، أما المنتجات الأخرى فإن توزيعها يقتصر على الأسواق المحلية وبعبارة أدق على الأسواق المجاورة لمنطقة نشاط المؤسسة.
- عدم القيام بالدراسات السوقية واختيار استراتيجية الدخول والإقناع بالأدوات المعروفة كالسعر مثلا في التمييز عن باقي المنتجين، كما أن تلك الدراسات إن وجدت فإنها لا تتميز بالتكرار والدورية، وهو ما لا يجعلها قريبة من المستهلك من حيث رغباته وقدرته الشرائية، نجد بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تقتني معدات لإنتاج سلعة معينة دون القيام بدراسة السوق والمستهلك مما يدل على أنها تحاول تطبيق دراسة تسويقية على مستهلك غير ذلك الذي تمت عليه الدراسة، كما تصطدم تلك الدراسات إن تمت بإشكالية نقص المعلومات وعدم شفافيته حتى وإن حصلت من داخل المؤسسة، أما المعلومات المحصلة من الخارج فتتميز بدورها بعدم الفعالية والبطء في تحصيلها، ونادر ما نجد موقع واب (WEB) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الجزائر¹.

¹. العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011، ص 203.

- ضعف دور حاضنات الأعمال والمشاتل على تقديم الدعم في مجال التسويق للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ففي فرنسا تؤدي وكالة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في المجال التسويقي من خلال تقويتها لعلاقات التعاقد من الباطن وعلاقات سلاسل التوريد.

2. مشكل نقص الخبرة والمعلومات

نظرا لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (او عدم رغبتها) للإتفاق على البحث و توفير المستشارين والاتصال بمصادر المعلومات، فإنها تواجه بمشكلات نقص المعلومات و التي تؤثر بالتالي على نشاط المؤسسة بل و على بقاءها و استمرارها، و تتمثل اهم هذه المشكلات في¹:

- نقص المعلومات عن الشركات، تطورها، طبيعة نشاطها، و حجم انتاجها و قدرتها المالية، يتسبب في وقوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، التجار، المستثمرين الافراد فريسة للشركات و المشاريع الوهمية و الغش و الاحتيال الخارجي.
- نقص المعلومات عن اسواق الموارد و مستلزمات الانتاج التي تستخدمها المنشآت او السلع التي تتعامل بها المنشآت الصغيرة و المتوسطة يؤدي الى وقوع تلك المنشآت الصغيرة فريسة للاستغلال، و الحصول على مستلزماتها او السلع التي تحتاجها بأسعار مرتفعة او بجودة أقل، نظرا لجهل تلك المنشآت بالمصادر الاخرى التي يمكن ان تمدها باحتياجاتها.
- نقص المعلومات عن المنشآت المنافسة في السوق من حيث عددها، طاقتها الانتاجية، مواصفات السلع التي تتعامل بها، و الاسعار التي تباع بها، و هذا ما يؤدي الى عدم قدرة منشآت الاعمال الصغيرة والمتوسطة على مسايرة السوق و تحول العملاء عنها ، وقد ينتهي الامر بخروجها من السوق.
- نقص المعلومات لدى المسؤولين في منشآت الاعمال الصغيرة والمتوسطة ببعض الانظمة و القرارات ، و من امثلة ذلك انظمة استقدام العمالة الاجنبية و انظمة التأميكت الاجتماعية...، و من تم وقوع هذه المنشآت في مشاكل كان من الممكن تفاديها.

3. مشكلة العمالة الفنية

يعد العنصر البشري، أحد أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة رغم إدارتها من قبل أصحابها في أغلب الأحيان. ويعود سبب عدم

¹ عبد الله حياية، مرجع سبق ذكره، ص 46، 47..

وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين الاشتغال في المؤسسات الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز وامتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي، فضلا عن انعدام الضوابط التي تحد من عملية انتقال العمالة من مشروع لآخر أو من قطاع لآخر.¹

بالإضافة إلى عدم توافر فرص التكوين والتدريب الجيد والمناسب لإعداد الموارد البشرية اللازمة لإقامة وإدارة هذه المؤسسات، حيث يتميز العمال في هذه المؤسسات بتعدد الاختصاصات على عكس المؤسسات الكبيرة، والمبرر في ذلك هو صغر حجمها وكذلك لتكيفها مع المتغيرات، سيما تغيرات المحيط التنافسي. وعليه فنجد هذا النوع من المؤسسات يعتمد مخططات تكوين لتنمية معارف مستخدميها والسبب في ذلك يرجع بالدرجة الأولى لارتفاع تكلفة عملية التكوين.

¹ رقية سليمة، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسينة بن بوعلوي بالشلف، الجزائر، ص:33.

خلاصة الفصل

من خلال فصلنا هذا خرجنا بنظرة شاملة عن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم المعايير التي يعتمد عليها في تعريفها، بالإضافة إلى الأهمية التي تلعبها هذه الأخيرة في اقتصاديات الدول والمشاكل التي تهدد وجودها أو التي تقف في طريق نموها.

وما لوحظ في هذا الفصل اختلاف باحثي علم الاقتصاد في إعطاء تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا لاختلاف المعايير من دولة إلى أخرى إلا أنه في الجزائر تم إيجاد حل لهذا المشكل بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أعطى التعريف الشامل لها والمتتبع لمسار هذا النوع من المؤسسات إلى جانب وضع مجموعة من القوانين التي تهدف إلى تسهيل عملها، ومن هنا يمكننا القول أن الدولة الجزائرية تيقظت واستوعبت مدى أهمية هذا النوع من المؤسسات ودورها في النهوض بالاقتصاد الوطني وأصبحت توليها أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة.

الفصل الثاني: تأهيل المؤسسات

مفتاح رفع قدرتها التنافسية

تمهيد:

إن التحولات الاقتصادية والسياسية التي عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة، والتي كان أساسها إتباعها لمنهج الاقتصاد الحر، فكان من وراء ذلك انضمام الجزائر إلى منطقة التبادل الحر مع دول الاتحاد الأوروبي، الانخراط في عضوية المنظمة العالمية للتجارة و كذلك الانضمام إلى منطقة التبادل الحر العربية. فبقدر ما تشكل هذه التحولات الاقتصادية من فرص للنجاح بقدر ما تشكل تهديدا بالفشل، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها النواة الأساسية فيه، فقد وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأجنبية. ولذلك انتهجت السلطات الجزائرية عدة سبل لتحسين وتطوير تنافسية مؤسساتها الاقتصادية وجعلها في مستوى المؤسسات الدولية الناجحة حتى تضمن شروط البقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية، فمن بين هذه السبل نجد "برامج التأهيل"، و سنحاول التطرق إلى هذا الموضوع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية ومؤشرات قياسها

المبحث الثاني: أهمية تأهيل المؤسسات الاقتصادية في رفع قدرتها التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم حول القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها

في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة وثورة المعلومات والاتصالات فإن محور اهتمام المؤسسة الاقتصادية ومسيرها أصبح يركز جوهرياً على مدى إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية والمحافظة عليها بشكل مستدام.

ان لكل من الشركات و المنظمات بل و حتى الحكومات مسعى واحد وهو أن تكون هي الرائدة في مجالها و لكل منها أهدافها المادية و المعنوية المختلفة، و لكن الجميع يسعى لان يكون متميزا أو بالمعنى الصحيح يسعى لأن يكون قائدا للسوق في مجاله. و لا يكون ذلك إلا من خلال وضع استراتيجية للمنافسة بالشكل الذي يجعلها تحتل الصدارة في أعلى هرم السوق.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ان مفهوم التنافسية لا يزال غير معرف بشكل واضح ودقيق، فقد اختلفت الاتجاهات بين الجهات في وضع تعريف لها، غير ان ابرز تلك الاتجاهات اتجاهين¹:

الاتجاه الأول: يحاول وضع تعريف للتنافسية على المستوى الدولي.

اما الاتجاه الثاني: فقد ارتكز في تعريفه للتنافسية على ثلاث مستويات وهي(المؤسسة، القطاع و الدولة) وهو الاتجاه الغالب ذكره.

1-التنافسية على مستوى المؤسسة

أولاً: التعريف البريطاني:

حسب التعريف البريطاني " هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"²، يتمحور التعريف البريطاني حول قدرة المؤسسة على تلبية طلبات المستهلكين وذلك من خلال توفير سلع ذات جودة عالية ونوعية جيدة وبسعر مناسب في الوقت المناسب³.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان؛ التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص.18.

² كمال رزق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003، ص.202.

³ محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، السنة الثانية العدد24، ديسمبر 2003، ص 10 .

ثانيا: تعريف مايكل بورتير " Michael Porter "

يعرف بورتير القدرة التنافسية للمؤسسة على انها تلك التي تنشأ أساسا "من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما ان تخلقها لزبائنها، اذ يمكن ان تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعر المنافسين وبمنافع متساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"¹، ومن خلال التعريف يمكننا القول ان القدرة التنافسية للمؤسسة حسب بورتير هي قدرة المؤسسة على انتاج وبيع السلع بقيمة اقل من المنافسين، أي القدرة على التحكم في التكلفة والمحافظة على الجودة والربح ، او تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بإمكانها تبرير الزيادة في السعر.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول ان المؤسسة التنافسية هي تلك المؤسسة التي تستطيع تبني استراتيجية فعالة و مميزة عن غيرها من المنافسين و ذلك بخلق قيمة لزبائنها وهذا من أجل زيادة ربحيتها و النفاذ الى الاسواق العالمية مما يضمن لها استمرارية مع مرور الزمن.

2- التنافسية على مستوى قطاع النشاط الاقتصادي

أولا: تعريف J.Michael

يقصد بالتنافسية على صعيد القطاع في اي نشاط اقتصادي " قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"².

ثانيا: تعريف Mc Fetridge:

يقول "Mc Fetridge" بأن "فرع النشاط يكون تنافسيا اذا كانت الانتاجية الكلية لعوامل انتاجه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، ويكون فرع النشاط تنافسيا ايضا اذا كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة منه (المتوسطة) يساوي أو يقل عن مستواه لدى المنافسين الأجانب"³.

¹ PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, P08.

² كمال رزيق ، عمار بوزعور ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، 22 ماي 2002 ، البلدة، الجزائر، ص:02

³ مصطفى أحمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص24

3- التنافسية على مستوى الدولة

ان تحديد ماهية التنافسية على مستوى الدولة امتاز باهتمام المنظمات والهيئات الاقتصادية المعنية بإدارة الأعمال الدولية، واهتمام الاقتصاديين و تحليلها، وهو ما نتج عنه تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة ونذكر منها:

أولاً: تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:

عرف القدرة التنافسية للدولة على انها " العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار البعيد المدى " ¹، وفي تعريفه الأحدث اتجه الى "الربط بين القدرة التنافسية وسيادة انماط المؤسسات و السياسات الداعمة لمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط " ²، وهنا نلاحظ الترابط بين القدرة التنافسية للدولة من جهة و القدرة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى، فوجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية ضروري للوصول الى قطاع تنافسي يمكنه من المنافسة على الصعيد الدولي، وبالتالي تحسين معيشة الافراد على مستوى الدولة.

ثانياً: تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

عرفت هذه المنظمة تنافسية الدولة بأنها " قدرة الاقتصاد على القيام، في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة، بإنتاج السلع و الخدمات التي تلي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ و زيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل " ³، ومن هذا التعريف يمكننا القول ان تنافسية الدولة تكمن في قدرة اقتصادها على انتاج سلع وخدمات فائضة عن احتياجاته ومن نوعية جيدة موجهة نحو الأسواق العالمية، اي تكون محلا للطلب في الداخل و الخارج و بفعالية أكثر مقارنة بغيرها من المنتجات الأخرى.

ثالثاً: تعريف ألدنغتون Aldington

عرفها على انها " قدرة الدولة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الاحتياجات الوطنية " ⁴

¹ احمد بلالي أ تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، ص130

² مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص27.

³ احمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص130.

⁴ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص5.

رابعا: تعريف مايكل بورتر:

عرفها بورتر بأنها " معدل الانتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية، وتحدد الانتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الاقليم المعني"¹.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

ان مؤشرات قياس التنافسية عنصر فعال وضروري من اجل قياس الأداء الاقتصادي للدول والقطاعات والمؤسسات، هذه المؤشرات تعطي صورة واضحة للأداء الاقتصادي لرجال الأعمال التي من خلالها يتم تحديد مدى الجاذبية لضخ استثماراتهم في الدول التي ترتفع فيها مؤشرات التنافسية، وكذا تساعد الحكومات على تحديد استراتيجياتها التنموية الهادفة الى رفع معدلات نموها و التنمية داخل اقتصادياتها، ويمكن قياس التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة.

1- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة

يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية، تكلفة الصنع، الانتاجية الكلية للعوامل PTF و الحصة السوقية.

أولاً: مؤشر الربحية:

يقصد بالربحية " قدرة المؤسسة على تحقيق ارباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة (قطاع النشاط) وان تستمر في ذلك المديين المتوسط و الطويل"²، ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة تهتم أكثر الى الأرباح التي يمكنها تحقيقها مستقبلا و ليس الأرباح في لحظة معينة بهدف تمكين المؤسسة من البقاء في السوق والاستمرار لفترة طويلة من الزمن، "واذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي ان تمتد على فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها"³.

¹مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص29.

²احمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الاداة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد حيدر بسكرة، العدد11/ماي/2007، ص250.

³محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص11.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها النسبية، وتكلفة عوامل إنتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة و على انفاقها الحالي على البحث و التطوير او براءات الاختراع التي تحصل عليها¹.

ويمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الربحية كمؤشر بالاعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة، نذكر منه²:

- هامش الربح من المبيعات = صافي الربح/اجمالي قيمة المبيعات*100

- العائد من الاستثمار = صافي الربح/ اجمالي قيمة الاستثمارات*100

- العائد على حق الملكية = صافي الربح/ حق الملكية*100

ان ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، هذه الأخيرة هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أكبر.

ثانياً: مؤشر تكلفة الصنع

تعرف تكلفة الصنع " بقدرة المؤسسة على الانتاج بأقل التكاليف الممكنة عن منافسيها"³، و تمثل تكلفة الصنع المتوسطة مؤشراً رئيسياً وكافياً بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس الانتاج ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية .

ثالثاً: الانتاجية الكلية للعوامل PGF

ان زيادة الانتاجية تؤدي الى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، مما ينعكس على القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المحلية و العالمية. وقد عرف خبراء المنظمة الاوروبية للتعاون الاقتصادي الانتاجية بأنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"⁴، اي انها مقدار ما يمكن ان تنتجه وحدة واحدة من عوامل الإنتاج.

¹ تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البيازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص203.

² مصطفى بابكر، الانتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61 مارس 2007، السنة السادسة، ص3.

³ مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص46

⁴ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص250

يمكن القول ان هنالك انتاجية جزئية تمثل العلاقة بين تكلفة الانتاج و عنصر من عناصر الإنتاج مثل انتاجية العمل، و انتاجية كلية تتمثل في العلاقة بين الانتاج و جميع عناصره، ومنه فهذا المؤشر يعبر عن آلية قياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموع عوامل الانتاج الى منتجات.

رابعاً: الحصة من السوق

يقوم هذا المؤشر بتقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات قطاع النشاط الذي تنتمي اليه، فارتفاع هذه النسبة يدل على قوة المؤسسة في السوق، ويعبر عنها رياضياً كمايلي:

الحصة السوقية = إجمالي مبيعات المؤسسة / إجمالي مبيعات قطاع النشاط.

ان من الممكن ان تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على حصة هامة من السوق الداخلية بدون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون هنالك حماية للسوق المحلية اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن ان تكون ربحية المؤسسات الوطنية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجار¹.

كما يجدر بنا الذكر في الأخير الى وجود مؤشرات أخرى بينها Mc Fridge من خلال دراسته على عدة مؤسسات، تلتخص نتائج هذه الدراسة في²:

-بداية لا تتمركز التنافسية في معظم الأنشطة الاقتصادية و فروع النشاط الاقتصادي على الأسعار و تكلفة عوامل الإنتاج، اذ هناك عوامل أخرى كالإدارة، علاقات العمل... إلخ.

-النظر الى العامل كشريك وليس كعنصر من عناصر الإنتاج، وذلك بتكوينه وإعادة تأهيله.

-الحد من تدخل الدولة، واستعمال تكنولوجيا إنتاج تتسم بالمرونة، ووجود الرقابة المستمرة على النوعية والتكاليف من العوامل المهمة لتحقيق التنافسية.

-اذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته، فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية ادارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات و خصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

¹ مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص47.

² محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص13.

2- قياس التنافسية على مستوى قطاع النشاط

يمكن قياس التنافسية على مستوى القطاع بالاعتماد على المؤشرات التالية¹: التكاليف الانتاجية، التجارة والحصة من السوق الدولية، الميزة النسبية الظاهرة، دليل التجارة بين الصادرات.

أولاً: مؤشرات التكاليف الانتاجية

يكون فرع النشاط تنافسيا اذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه متساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية أو اذا كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالبا ما يتم لذلك إجراءات المقارنات الدولية حول انتاجية اليد العاملة أو التكلفة المتوسطة لليد العاملة CUMO، ويمكن تعريف تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط (i) في البلد (j) في الفترة (t) بواسطة المعادلة التالية²:

$$CUMO_{ijt} = \frac{W_{ijt} \times R_{jt}}{\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}}$$

حيث:

W_{ijt} مثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i و البلد j خلال الفترة t .

R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j خلال الفترة t.

$\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد j خلال الفترة t.

و يمكن ان ترتفع CUMO للبلد j بالنسبة لمثيلاتها من البادان الأجنبية لعدة أسباب:

- ارتفاع معدل الرواتب و الأجور بشكل أسرع مما هو عليه بالخارج.

¹ نفس المرجع السابق، ص14.

² مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص51.

- ارتفاع قيمة العملة المحلية.

- ارتفاع انتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

يمكن أن تكون مقارنة تكلفة الوحدة الواحدة لليد العاملة غامضة فارتفاع هذه التكلفة بسبب ارتفاع في الأجور او زيادة في سعر الصرف يكون مرغوبا إن كان يقابله زيادة في جاذبية صادرات البلد او قيمتها في البلدان الأجنبية، وإلا فالتكلفة الحدية للبلد يجب ان تكون قليلة بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الانتاجية او هبوطا في الاجور او انخفاضاً للعملة¹.

مؤشرات التجارة و الحصة من السوق الدولي

يستخدم الميزان التجاري و الحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط اقتصادي معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخدا في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي².

ثالثا: الميزة النسبية الظاهرة:

أنشأ بورتير (1990) مقياسا للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة RCA ويمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي³:

$$RACij = \frac{[الصادرات الكلية للبلد j] / [صادرات المنتج i للبلد j]}{[الصادرات الدولية الكلية] / [الصادرات الدولية للمنتج i]}$$

عندما تكون RACij أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، اذ ان فرعا صناعيا تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و7% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا.

¹ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص15.

¹ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره ، ص17.

³ مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص52.

رابعاً: دليل التجارة بين الصادرات

يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم في البلد المعني، اذ يربط بين صادرات البلد في قطاع نشاط معين و الصادرات الاجمالية الدولية لنفس القطاع¹

3- قياس التنافسية على مستوى الدول

لقد أكد العديد من الباحثين المهتمين بقياس التنافسية على مستوى الدول على ضرورة استخدام مؤشرات عديدة لقياسها، من الخيارات المطروحة نجد نمو الدخل الحقيقي للفرد و نمو الانتاجية، او النتائج التجارية للدولة.

أولاً: نمو الدخل الحقيقي للفرد و نمو الانتاجية: ان نمو الدخل الحقيقي للفرد و نمو الانتاجية مفهومان مترابطان وليس متشابهين اذ انهما يكملان بعضهما اذ " ان الدخل الفردي يرتبط بعوامل الانتاج الكلية، و توافر رأس المال و الموارد الطبيعية وكميات التبادل"²، و ان زيادة عوامل الانتاج الكلية تزيد من دخل الفرد.

كذلك تتحسن كميات التبادل لدولة ما تتحسن عندما تكون العملة الوطنية مثمناً أو سعر الصادرات للدولة ترتفع مقارنة لسعر الواردات، وهذا يؤدي لزيادة حجم الاستهلاك الداخلي الممكن انطلاقاً من التخصيص المعطى من الثروات الطبيعية ومن تجارة متوازنة، وأيضاً تزداد كميات التبادل لدولة ما ومن ثم دخل الفرد وذلك يزيد الطلب العالمي على المنتجات التي تصدرها هذه الدولة، أو يزيد العرض العالمي على المنتجات و الخدمات التي تستوردها هذه الدولة، ولهذا فإن مقارنات التنافسية الوطنية المبنية على التجارة و الدخل حسب الفرد مرتبطة فيما بينها.

ثانياً: النتائج التجارية: و تنقسم الى مقياسين:³

1- الميزان التجاري: يوضح الميزان التجاري الفرق بين قيمة واردات بلد ما خلال فترة ما و بين قيمة صادراته، ومن ثم فإذا نشأ عجز في الميزان التجاري للدولة سواء كان ناشئاً عن عجز في موازنة الدولة أو معدل ادخار الدولة ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة بالاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد اة العاملين معا، فإن ذلك مؤشر على ان البلد المعني أقل تنافسية.

¹ نفس المرجع السابق، ص53.

² مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص55.

³ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص21 ص22.

2- تركيب الصادرات: استخدم بعض الاقتصاديين آلية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما و التي تعود للقطاعات ذات القيمة المضافة لكل عامل او إلى القطاعات مرتفعة الجودة، فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة نسبيا أو قابلة للزيادة فهذا مؤشر على تحسين الميزة للقطاعات التي تكون مرتفعة الاجور، وهذا يعني ان الانتاجية تزيد في فروع النشاط الاقتصادي للسلع القابلة للتداول تجاريا وذات القيمة المضافة للفرد بشكل اسرع من غيرها من القطاعات الاقتصادية و هو الأمر الذي يؤثر على تنافسية الدولة.

هناك الكثير من المنظمات والهيئات الدولية التي تهتم بالتنافسية و التي تصدر تقارير سنوية عنها، بحيث تتضمن هذه التقارير مؤشرات تهدف الى تصنيف دول العالم وهذا استنادا الى معايير مختلفة مثل التنافسية، التطور البشري، الحرية الاقتصادية ، تكلفة الاعمال، وتختلف هذه المؤشرات حسب الجهة المصدرة، و من خلال الجدول رقم (1.2) التالي سنقوم ببيان المؤشرات التي تعتمد عليها تلك المنظمات مع اشارة الى طبيعة المقاييس المستخدمة فيها و الدول التي خضعت للتقييم وفقا لتلك المؤشرات.

الجدول رقم (1.2): المؤشرات التي تعتمد عليها بعض الدول لقياس التنافسية

الهيئة أو المنظمة الدولية	المؤشر	السنة	المرتبة الأولى	عدد الدول الخاضعة للتقييم	طريقة التقييم
المنتدى الإقتصادي العالمي	مؤشر التنافسية العالمية	تقرير 2009-2010	سويسرا	133	مؤشر مركب يتكون من عدد كبير من المقاييس التي تقيس تنافسية الدول (كتنظيم المؤسسات، بيئة الأعمال... الخ)
AT Kearny	مؤشر العولمة و الانفتاح الاقتصادي	تقرير 2010	الصين		مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس درجة انفتاح دولة ما للتدفقات من كل نوع (تجارة، رؤوس أموال، التكنولوجيا... الخ)
معهد التنمية الإدارية IMD	WCY : world Competitiveness Year book ss	تقرير 2008	الولايات المتحدة الأمريكية	57	مؤشر مركب يتكون من أربعة محاور رئيسية كلا منها ينقسم لخمس أفرع لتصبح 2 معيارا لقياس التنافسية العالمية.
البنك الدولي ومنظمة التمويل الدولية	Doing Business Index مؤشر بيئة الأعمال	تقرير 2008-2009	سنغافورة	183	مؤشر يشتمل على عدد خمس فئات رئيسية لتحديد التنافسية العالمية

المصدر: مصطفى احمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص62.

المطلب الثالث: انواع واستراتيجيات التنافسية

1-انواع التنافسية

هناك العديد من الاختلافات بين الكتاب في تقسية التنافسية الى عدة انواع و لعل ابرز التقسيمات المتداولة والمعمول بها هي تقسيم بورتر للتنافسية و التي ستركز عليه دراستنا في هذا المطلب، اذ قسم بورتر التنافسية على مستوى المؤسسة الى نوعين (تنافسية على اساس التكلفة الاقل، او تنافسية على اساس الاختلاف و التميز)¹.

1-1 تنافسية عن طريق التميز في التكلفة : حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على انتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الاسواق بسعر اقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

1-2 التنافسية عن طريق الاختلاف او التمييز: حيث تتميز الشركات بقدرتها على انتاج او تقديم سلع او خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تفرد به عن المنافسين.

يمكن للمؤسسة ان تحقق ميزة تنافسية ان كانت لديها القدرة على انتاج كمية معينة بتكلفة اقل من تلك التي يتحملها منافسيها لنفس المنتج ، او قدرتها على تحقيق عوائد اكبر من منافسيها ناتجة عن تميز سلعتها او خدماتها. يصعب على اي مؤسسة تحقيق كلا النوعين في آن، اذ ان تحقيق عائد كبير لمنتج متميز يتطلب تكاليف اكبر من تلك التي يتحملها المنافسون، فعلى المؤسسة تطوير تكنولوجيتها و انتهاج اساليب تسيير و مراقبة تمكنها من تقليل التكاليف و انتاج منتجات متميزة.

2- استراتيجيات التنافسية

بناء على تقسيمه السابق للتنافسية يرى بورتر ان هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتنافسية:

1.2 الاستراتيجية الاولى: استراتيجية اقل تكلفة: Cost Leadership Strategy

تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة مع المحافظة على نفس المستوى من الجودة في المقابل، مثلا الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي التي تغزو العالم و تماثل عدد كبير من المنتجات في جودتها و لكن بخدمات اقل تكلفة و من ثم تصل للمستهلك بأسعار منافسة لغيرها من المنتجات المماثلة لها.²

¹ Porter Michael, l'avantage concurrentiel des nations, intterEdition, Paris, 1993, PP : 40-41.

² مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص33

2.2 الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التمييز Differentiation strategy

تكون استراتيجية الشركة ان تقدم منتجات او خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة، بحيث يقبل العميل ان يدفع فيها سعر اعلى من المعتاد، مثل السيارات الالمانية فعلى الرغم من ارتفاع ثمنها فان المستهلك يقبل عليها لتميزها عن غيرها من السيارات¹.

3.2 الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية التركيز Focus Strategy

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من المستهلكين في السوق و تحاول تلبية طلباتهم و بالتالي فأن المؤسسة في هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات او السعوا كلاهما².

المبحث الثالث: أهمية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في رفع قدرتها التنافسية

لقد أصبح من الضروري على الجزائر مواصلة برنامج الإصلاحات الاقتصادية الذي بدأته منذ 1988، بغية الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق. فبالرغم من أن هذه الإصلاحات ساهمت في استرجاع التوازنات الكبرى للاقتصاد الوطني إلا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بقية تعاني من بعض الإشكاليات جراء تحرير تجارتها الخارجية، هذا بعد إمضاء اتفاقية مع الاتحاد الأوروبي، الانضمام إلى منطقة التبادل العربي الحر و كذلك إشراكها على إتمام عملية الانخراط في المنظمة العالمية للتجارة.

ولمواجهة هذه التحديات التي يفرضها المحيط الاقتصادي فقد كانت فكرة برامج إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية ضرورة ملحة لإعادة النظر في تنظيم هذه الأخيرة و من ثم تكييفها مع التحديات الجديدة.

المطلب الأول: مفهوم التأهيل:

لقد تولد مفهوم " تأهيل المؤسسات " من خلال الإجراءات المرافقة التي باشرتھا البرتغال عام 1988 للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، من خلال البرنامج الاستراتيجي لتحديث الاقتصاد البرتغالي « PEDIP » والذي كانت من أهدافه الأساسية:

- تسريع وتيرة تحديث البنية التحتية الداعمة للقطاع الصناعي.

¹ Porter Michael, l'avantage concurrentiel, 1^{er} Edition, DUNOD, Paris, 1999, PP : 26-27

² مصطفى احمد حامد رضوان؛ مرجع سبق ذكره، ص33.

- تدعيم قواعد التكوين المهني.

- توجيه التمويل للاستثمارات المنتجة للمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحسين إنتاجية ونوعية النسيج الصناعي.

إن نجاح البرامج البرتغالية والتي يجسدها ظهور وتنامي فروع اقتصادية جديدة في البرتغال، وتطور النشاطات ذات القيمة المضافة العالية وخلق مناصب شغل جديدة، حفز الاتحاد الأوروبي لوضع برامج مماثلة للدول المغاربية وبعض دول الشرق الأوسط مثل مصر والأردن وسوريا، بالموازاة مع اتفاقيات التبادل الحر، وكل ذلك من خلال ندوة برشلونة عام 1995، والتي تمخض عنها برنامج « MEDA »؛ والذي يعد الأداة التمويلية الأساسية للاتحاد الأوروبي لتحقيق الشراكة الأورو-متوسطة، والذي يهدف إلى تقديم إجراءات مرافقة مالية وتقنية لإصلاح الهياكل الاقتصادية والاجتماعية لدول حوض المتوسط¹.

وعليه فقد أخذ التأهيل عدة تعاريف:

1- "هو عملية مستمرة للتجهيز، التفكير، المعلومات و التثقيف لغرض اكتساب وضعيات جديدة، أساليب تفكير وسلوكيات، طرائق تسيير ديناميكية و مبتكرة"².

و تترجم عملية التأهيل ب:

- تبني ممارسات جيدة للتسيير، متكيفة مع كل تطور.

- تقوية الموارد البشرية (التآطير و التكوين).

- الفهم الجيد للسوق و تموضع المؤسسة،

- تطبيق إستراتيجية للتنمية و البحث الدائم عن الابتكار.

2- مفهوم التأهيل من الناحية الاقتصادية الجزئية يستند إلى فكرتين أساسيتين: التطور و المقارنة أو المعايرة (Etalonnage (Benchmarking). تأهيل جهاز، هيئة أو مؤسسة هو تطوير هيكل حالي للوصول به إلى مستوى الفعالية و الكفاءة للهياكل المماثلة ولكن أكثر نجاعة³.

¹ عبد الله حبابة، مرجع سبق ذكره، 2013، ص102.

² نفس المرجع السابق .

³-الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21|22 نوفمبر 2006، صفحة 05.

3- مجموعة من الإجراءات و التدابير التي تهدف إلى تحسين و ترقية فعالية أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها الرائدین في السوق¹.

4- ويعرف برنامج التأهيل على انه مجموعة او مسار من العمليات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية ، وتهدف الى وضع المؤسسة في نفس المستوى مع مثيلاتها في السوق المحلي او الخارجي أي جعلها تعمل وفق المعيير الدولية فيها يتعلق بطرق التسيير او جودة المنتجات والتسيير العقلاني من خلال التحسين الدائم لطرق و اليات الانتاج ومواكبة الابتكار التكنولوجي، أي انه مجموعة الاجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة².

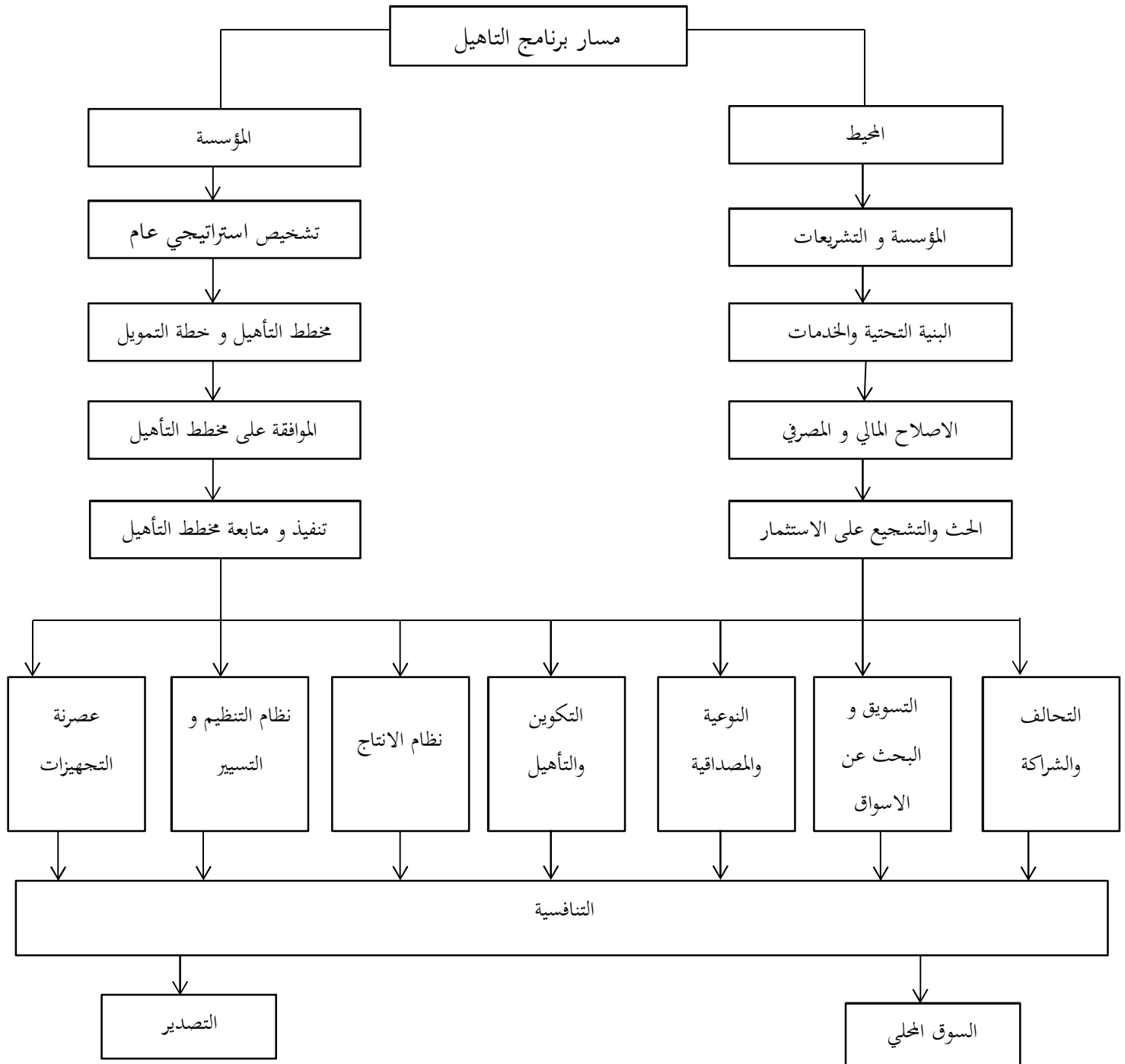
من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التأهيل يعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم، هذا ما يجعل المؤسسة المؤهلة قادرة على استغلال عناصر قوتها و على التخلص من عناصر ضعفها، من أجل استغلال الفرص التي يمنحها لها محيطها و كذلك تتجنب التهديدات التي تواجهها من منافسيها و خاصة على الصعيد الدولي، و بالتالي تمكينها من المنافسة على الصعيدين المحلي و الدولي.

ويمكن التعبير عن مسار برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية عن طريق مجموعة من الاجراءات الموضحة في الشكل رقم-01-.

¹ LAMIRI ABDELHAK, la mise à niveau : enjeux et pratique des entreprises algériennes, revue des sciences commerciales et de gestion, n02, juillet 2003, esc, p 41.

³ أكرام مياسي، الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، ص 278.

الشكل رقم-1.2- مسار برنامج التأهيل



المصدر:

Mohamed Lamine Daoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique**, ministère de L'industrie & ONUDI Alger, 2003,p77

نلاحظ من خلال هذا الشكل نلاحظ ان مسار التأهيل ينقسم الى قسمين اساسيين ، فالأول منهما يتعلق اساسا بتأهيل المؤسسة و التي تنطلق من التشخيص الاستراتيجي العام فإعداد مخطط التأهيل و خطة التمويل لتصل في الاخير الى الموافقة على المخطط و تنفيذه ومتابعته، اما القسم الثاني فهو يتعلق بتأهيل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة من خلال وضع كل الهياكل الضرورية التي تساعد على القيام بعملية التأهيل ، وذلك بإصدار النصوص التشريعية والقوانين الى جانب تهيئة البنية التحتية والخدمات التي تساعد على زيادة اداء المؤسسات و تسهيل تسيير عملية التأهيل من اجراءات و شروط...الخ، الى جانب تأهيل القطاع المالي و المصرفي الذي يعد هاما وضروريا من اجل نجاح هذه العملية، وذلك بالتنسيق مع البنوك من اجل وضع قروض ذات فائدة منخفضة تحت تصرف المؤسسات الداخلة في اطار عملية التأهيل، وهذا ما قد يحفز اغلب المؤسسات على الاقبال على الاستثمار من خلال ما توفره هذه البيئة الجديدة من تحفيزات و اغراءات.

عند الانتهاء من عملية التأهيل تتمكن المؤسسة من تحسين تسييرها و انتاجها، سواء من خلال عصنة التجهيزات، نظام التسيير و الانتاج، تكوين و تأهيل الموارد البشرية، فتبلغ مستوى من التنافسية يمكنها من المنافسة على الصعيد المحلي او حتى الخارجي من خلال التصدير .

المطلب الثاني:دوافع تأهيل المؤسسات الاقتصادية:

إن الجزائر أصبحت مقتنعة بضرورة تأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة وذلك لتحضيرها للاندماج في الاقتصاد العالمي وقد كانت بعض العوامل الخارجية والداخلية دافعا لهذا والتي تتمثل فيما يلي:

1- الدوافع الداخلية: نذكر منها¹:

-قصور الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية التي تقوم على الاجتهادات الشخصية لا على أسس علمية، مما أدى بهم إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص والتفويض وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم تناسق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة الإدارية لدى المدير/المالك، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لديه، ونقص الروح المقاولاتية لدى أصحاب المؤسسات ص و م.

¹ سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 135.

-عدم تلاؤم نمط التسيير في المؤسسات ص و م مع مثيلاتها في الخارج بحيث بقي نظام تسيير المؤسسات ص و م قديم لا يتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي.

-المشاكل المتعلقة بالمحيط كمشكل العقار والذي يتمثل في غياب الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد طرق وكيفيات وآجال ومن « وشروط التنازل عن الأراضي وموضوع استخدامها، ففي دراسته للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم أنه وإلى غاية 2001 مجموع (4211) قطعة أرض سلمت لتطوير المناطق الصناعية توجد (3233) قطعة غير مسواة قانونيا مقابل تسوية 978 أو ما نسبته 23.22 بالمائة مقابل 76.77 بالمائة غير مسواة، بالإضافة إلى الوضعية المزرية للمناطق الصناعية حيث أن 20 بالمائة من محيط المناطق الصناعية يوجد في وضعية سيئة في منطقة الوسط فيما تتعدى النسبة 43.5 بالمائة في الشرق و 62.8 بالمائة في 22 ، ومشاكل أخرى أيضا كصعوبة الحصول على التمويل، ضعف التكوين- وجود الجزائر في المرتبة 118 على « الغرب المستوى العالمي من حيث الكفاءة التعليمية-، صعوبة الحصول على المعلومة، بطء الإجراءات الإدارية، الصعوبات الجبائية، انتشار القطاع غير الرسمي.

2- الدوافع الخارجية و آثارها¹:

-أولا: الدوافع:

1- توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي: وقعت الجزائر على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في سنة 2002، و الذي دخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005، ركز هذا الاتفاق على إنشاء منطقة تبادل حر جزائرية-أوروبية في غضون 2017 مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين الدولية في المجال التجاري و المتعلقة بقوانين المنظمة العالمية للتجارة. لتسهيل أقامت منطقة التبادل الحر تقرر الإلغاء التدريجي لتجارة المنتجات الزراعية و تجارة الخدمات، إتباع سياسة مبنية على قواعد السوق و تكامل الاقتصاد الوطني و كذلك تحديث و تعديل البني الاقتصادية و الاجتماعية مع منح الأولوية لتشجيع و تطوير القطاع الخاص و النهوض بقطاع الإنتاج، أقامت إطار إداري ملائم لاقتصاد السوق و تشجيع نقل التكنولوجيا.

2- انضمام الجزائر إلى منطقة التبادل الحر العربية:

يرجع قرار إنشاء منطقة التبادل الحر العربية إلى مؤتمر القمة العربية الذي عقد في عمان 2001، إلا أن الإنشاء الفعلي للمنطقة كان في جانفي 2007 بمشاركة 17 دولة عربية عضوه في الجامعة العربية من أصل 22 دولة والتي تمثل نسبة 94% من مجموع التجارة العربية، إذ شرعت هذه الدول منذ انضمامها إلى المنطقة في الإلغاء التدريجي للرسوم الجمركية تجاه بعضها البعض.

¹ - ابتسام بوشريط: آلية قبول برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، 2009-2010، صفحة 50 إلى 54.

حيث إن الجزائر أعلنت انضمامها إلى منطقة التبادل الحر العربية خلال المؤتمر الاقتصادي الذي انعقد في الكويت في جانفي 2009.

3- الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة

تلعب المنظمة العالمية للتجارة دورا أساسيا في حركة الاقتصاد العالمي، فهي تقوم بالتعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي برسم و متابعة السياسات الاقتصادية للعديد من الدول، من خلال الشروط التي تفرضها عليها أثناء طلبها الانضمام أو عند طلب المساعدة من طرف صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي و قد أدت هذه الشروط في العديد من الدول إلى إصلاح اقتصادياتها و بناءها على أسس واقعية و حقيقية.

أما فيما يخص الجزائر فقد شرعت في إجراءات الانضمام منذ 1995، إلا أنها و لحد الآن لم يتم الإعلان الرسمي عن انضمامها و ذلك لمواجهتها لبعض المعوقات التي تحول دون ذلك.

-ثانيا: الآثار المرتقبة لانضمام الجزائر إلى هذه المنظمات (العربية و العالمية) و إبرام الاتفاقيات¹:
سنتطرق إلى أهم الآثار الإيجابية و السلبية :

1- الآثار الإيجابية:

- احتكاك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع المؤسسات الكبرى الأوروبية و العربية ذات الكفاءة في التسيير، مما يؤدي إلى اكتساب الخبرات و المهارات التسييرية.
- ترقية الصادرات يؤدي إلى فائض في الميزان التجاري و منه في ميزان المدفوعات.
- إتاحة الفرصة لدخول المنتج الجزائري إلى الأسواق العالمية في حالة توفره على شروط النوعية، المنافسة و الجودة.
- انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم في ظل السوق المشتركة و بالتالي دخول المؤسسات الجزائرية في منافسة مع نظيراتها في العالم الخارجي مما يدفعها إلى تطوير منتجاتها و البحث عن مزايا تنافسية تسمح لها بدخول الأسواق المحلية و الأجنبية و تعظيم أرباحها.
- التقليل من البطالة في حالة النجاح في جلب المستثمرين.

2- الآثار السلبية:

- مواجهة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمنافسة الشديدة من طرف نظيراتها الأجنبية، الأوروبية و العربية خاصة بعد إلغاء الرسوم الجمركية،
- مواجهة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصعوبة في التصدي لمنافسة المنتجات المستوردة من الخارج بتكلفة أقل و بجودة أفضل،

¹-نفس المرجع السابق، ص 51 54.

-خطر إغراق الأسواق الجزائرية بالمنتجات الأجنبية جراء إزالة القيود الجمركية في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية للجزائر،

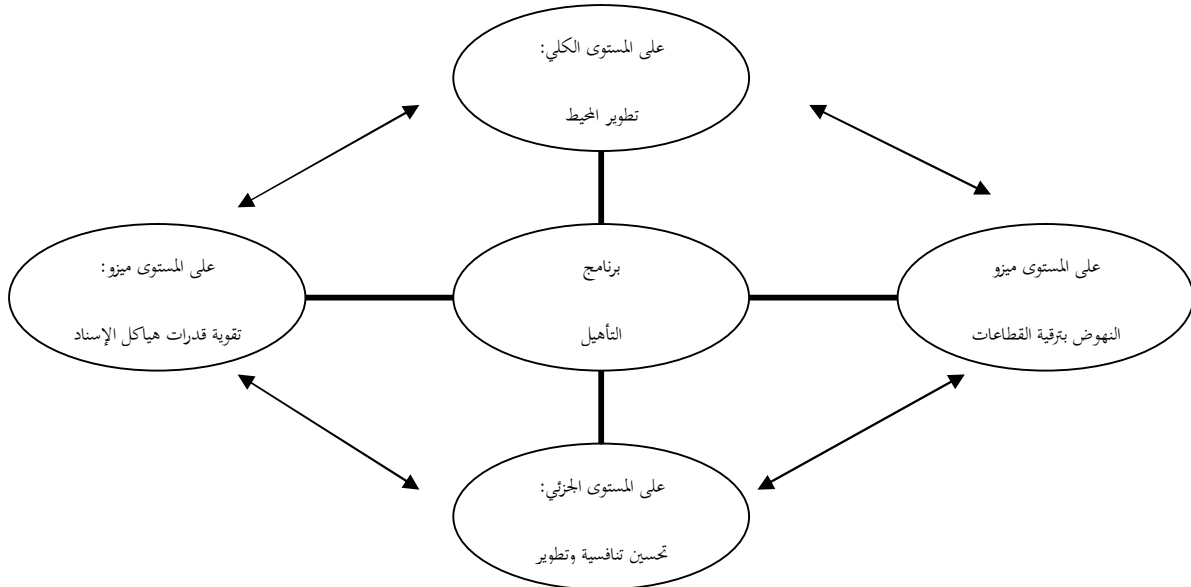
-زوال المؤسسات الناشئة التي تتميز بعدم قدرتها على المنافسة بسبب ضخامة تكاليف إنتاجها مقارنة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسات الأجنبية المتطورة، وكذا نقص جودة منتجاتها وعدم تطابقها مع المعايير الدولية و هذا ما يؤدي لزيادة البطالة بسبب تسريح العمال.

مما لا شك فيه أن هذه الآثار السلبية الناتجة جراء الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، منطقة التبادل الحر العربي و اتفاقية الشراكة الاورو-جزائرية أدت إلى انفتاح الأسواق الجزائرية على العالم الخارجي و بالتالي أدخل على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية شبح لافسة الشديدة من طرف نظيراتها الأوروبية و العربية، وهذا نظرا للوضع الذي كانت عليه آنذاك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. من هنا تظهر ضرورة تبني الدولة الجزائرية لمجموعة من البرامج لتطوير و تأهيل المؤسسات و المحيط الذي تتواجد فيه.

المطلب الثالث: أهداف التأهيل

يهدف التأهيل إلى مرافقة المؤسسات خلال المرحلة الانتقالية من أجل تحسين تنافسيتها و جعلها قادرة على مجابهة المنافسة المحلية و الدولية التي ستفرض عليها خلال الانفتاح الاقتصادي، و يتفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف: الكلية، القطاعية و الجزئية، و هذه موضحة الشكل رقم (1.2)

الشكل رقم(2.2): اهداف برنامج التأهيل



المصدر: خير الدين معطى الله، يمينة كواحلة ، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدول حول متطلبات تأهيل المؤسسات ص وم في الدول العربية. يوم 17 و 18 أبريل 2006، جامعة الشلف، ص 764.

1. على المستوى الكلي : يتضمن ما يلي¹:

- اعداد سياسات صناعية تكون أساسا لبرامج الدعم و الحث، وهذا بالتعاون مع الأقسام القطاعية الاخرى مع الاخذ بالحسبان الفرص المتاحة من القدرات الوطنية والدولية.
- وضع قيد التنفيذ آليات وتوجيهات تسمح للمؤسسات و الهيئات الحكومية الخوض في العمليات الاقتصادية على المستوى القطاعي و الجزئي
- اعداد برنامج التهيل للمؤسسات و محيطها
- اعداد برنامج تحسيسي و اعلامي لسياسة التأهيل تستهدف المتعاملين الاقتصاديين.

2. على المستوى القطاعي:

ان نجاح اي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قدرة هياكل الاطراف المشاركة في تنفيذه، وبهذا فالبرنامج يهدف الى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها و امكاناتها، مثل جمعيات ارباب العمل، الهيئات العمومية، هيئات التكوين، البنوك و المؤسسات المالية، علما ان عملية التأهيل و هياكل دعم التأهيل تبقى خاضعة لمشكلة التمويل، وهنا يظهر دور الاتحاد الاوروبي من خلال تقديم الاعانات و دعم الاستثمارات الاجنبية، كما ان التمويل يبقى قضية تعبئة الموارد و مصادر التمويل الداخلية، وبالتالي تجسيد هذا البرنامج على أرض الواقع و تحقيق اهدافه يتوقف على دعم وتطوير الامكانيات و الهيئات والهياكل المساعدة للمؤسسات².

3. على المستوى الجزئي:

من وجهة نظر المؤسسات، يعتبر التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطويري يسمح بالتنبؤ بأهم الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة، و بهذا لا يعتبر التأهيل بمثابة إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة للانخراط في هذه العملية، أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص استراتيجي عام و بعدها يكون على الدولة مساعدة هذه المؤسسة، بطريقة غير مباشرة، عن طريق وضع سياسة نقدية و مالية مشجعة³.
يهدف التأهيل كذلك إلى:

1-تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات: تسعى برامج التأهيل الى رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسات حتى تستطيع المحافظة على حصتها في السوق المحلي في مرحلة اولى و البحث عن اسواق خارجية في مرحلة ثانية، ويتم ذلك من خلال ادخال اساليب و طرق التسيير و الانتاج بغية الاستخدام الامثل للقدرات الانتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات البشرية والبحث و التنمية في وظيفة التسويق⁴.

¹ د.علي لزعر، أن.ناصر بوعزيز، تأهيل المؤسسة الاقتصادية في ظل الشراكة الاورومتوسطية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص41.

² نفس المرجع السابق.

³ -زراية أسماء، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة مكلمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، دورة جوان 2001، صفحة 35

⁴ نصيرة قريش، اليات و اجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف، يومي 18/17 أفريل 2006، ص1051

- 2- قابلية استمرار المؤسسة** تهدف التنافسية إلى السماح للمؤسسات بصيانة حصتها في السوق الداخلية، كمرحلة أولى و اقتحام الأسواق الدولية في مرحلة ثانية. و من أجل تجسيد ذلك يجب¹:
- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك و المنتج المحلي و الأجنبي (دراسة السوق)،
 - العمل على تخصيص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل التحكم في التكاليف،
 - تطوير الشراكة الدولية بغية الاندماج الحقيقي في الاقتصاد العالمي،
 - مساعدة المؤسسات على إعادة إنشائها و تفرعها.
- 3-خلق مناصب الشغل:** يهدف تأهيل المؤسسات إلى المحافظة على مناصب الشغل الحالية من جهة و الرفع من عرض الشغل (أي التخفيض من نسبة البطالة إلى أقصى نسبة ممكنة). نظرا لأهمية هذا العنصر (العمل)، يمكن اعتباره كعامل أساس بالإضافة إلى المعايير الأخرى التي يجب أن تراعى في عملية التأهيل².
- 4- تعزيز وتدعيم مؤسسات الدعم:** تسعى الجزائر إلى تعزيز الدعم وهذا على المستوى القطاعي لأن نجاح أي برنامج للتأهيل مرتبط بمدى قدرة وفاعلية هذه المؤسسات، فهذا البرنامج يهدف بالضرورة إلى تحديد أهم المتعاملين مع المؤسسة من حيث إمكانياتها ومهامها، بالإضافة إلى تطويرها حسب المتطلبات العالمية الجديدة ومن أهم هذه المؤسسات نجد : مؤسسات التكوين المتخصصة، مؤسسات تسيير المناطق الصناعية، بورصة المناولة والشراكة³.
- 5- ترقية وتطوير محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴:** إن المحيط هو الوسط الذي تمارس فيه المؤسسات ص و م نشاطها وتسعى للتأقلم مع جميع متغيراته وتأثيراته فهو يعبر عن المؤشر الأساسي الذي يبين الوضعية التي تعمل فيها هذه المؤسسات، ولذلك وجب العمل على تأهيله وترقيته بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها والنجاح في استمرارها وبقائها.

¹ د | حياية عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² نصيرة قريش، مرجع سبق ذكره، ص 1052.

³ سليمة غدير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 134

⁴ - نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل

ان برنامج التأهيل يشكل مجالا واسعا يمكن المؤسسات من الاستفادة منه و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا من خلال اكتساب طرق و اساليب جديدة في الانتاج و التسيير و تغيير طرق التنظيم بغية الاستعمال الامثل للطرق المتاحة وهذا عن طريق ارضاء العميل الداخلي عن طريق الاهتمام به لما يشكله من نواة للمؤسسة ، وكذا العميل الخارجي من خلال توفير كافة احتياجاته، وبالتالي زيادة تنافسية المؤسسات سواءا محليا او خراجيا ، و في مسعى الدولة لتأهيل مؤسساتها قامت بأطلاق مجموعة من البرامج على مر العشرية الاخيرة و ذلك بالمرور بعدة مراحل و اليات تمويل سنتطرق لها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: مراحل واجراءات

سير برامج التأهيل

تمهيد

بالنظر إلى سياسة الانفتاح الاقتصادي الذي تعيشه الدولة الجزائرية وما يعكسه من نتائج مختلفة، خاصة السلبية منها، فقد سعت السلطات الجزائرية جاهدة إلى معالجة الوضع، وهذا للحد من الانعكاسات السلبية لهذا الانفتاح الاقتصادي. لذلك وضع القائمون على المؤسسات؛ خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، عدة برامج مدمجة فيما يخص عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن كل برنامج مقترح تسييره من جهة معينة (وزارة مكلفة)، وذلك بالتنسيق مع السلطات الجزائرية حيث أنها تعمل على تقوية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية في جميع وظائفها لمواجهة المنافسة المتنامية وطنيا ودوليا. كما أنه لنجاح البرامج الخاصة بعملية التأهيل يجب تقسيم هذه الأخيرة إلى مراحل متناسقة ومتكاملة؛ وهذا قصد التطور الإيجابي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الاستفادة من جميع مزايا البرنامج. لهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الثاني: مراحل واجراءات سير عملية التأهيل.

المبحث الأول: أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من خلال سعي الدولة الجزائرية لتأهيل مؤسساتها بادرت بإطلاق ثلاث برامج أساسية، حيث كان البرنامج الأول خاص بتأهيل المؤسسات الصناعية تحت إشراف وزارة الصناعة، هذا البرنامج موجه لدعم و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية العمومية و الخاصة وجعلها في مصاف المؤسسات الصناعية الأجنبية، أما البرنامج الثاني فهو يخص التعاون الجزائري- الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (في إطار برنامج MEDA) تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي، بينما كان البرنامج الأخير تحت عنوان البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أشرفت عليه وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعات التقليدية.

المطلب الأول: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

1. التعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

لقد عمدت وزارة الصناعة إلى تبني برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة وهو¹ "برنامج يمتد لتسع سنوات (2009-2000) بمشاركة كل من برامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية الصناعية (ONUDI) وبعض الدول المقدمة للأموال (بريطانيا، ألمانيا، فرنسا...) وذلك من أجل عصرنه المؤسسات ومحيطها في آن واحد حيث يسعى هذا البرنامج إلى إيجاد نظام لدعم ومرافقة المؤسسات من أجل ترقية تنافسيتهما الصناعية وتهيئة محيطها".

و بالموازاة مع هذا البرنامج نص قانون المالية لسنة 2000 على انشاء حساب خاص موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة لتأهيل المؤسسات الصناعية و مؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل ترقية الصناعة تحت تسمية "صندوق ترقية التنافسية الصناعية"، وتسير هذا الصندوق "اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية".

2. هيكلية البرنامج

من خلال تعريف البرنامج يمكننا استخلاص مختلف الهيئات الفاعلة في تطبيقه ومن أهم هذه الهيئات نجد: المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وصناديق أخرى.

¹ الكرام مياسي، مرجع سبق ذكره، ص279.

1.2. المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية: وهي " هيئة تابعة لوزارة الصناعة مكلفة بتسيير برنامج التأهيل من خلال وضع وتنسيق الاجراءات القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، مع التعريف بالشروط التقنية، المالية والتشريعية لسير برنامج التأهيل، كما انها تتكفل بتسيير الامانة التقنية للصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية فهي المعنية بفحص الملفات المقدمة من طرف المؤسسات التي تريد القيام بعملية التأهيل لتسليمها الى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية"¹.

2.2. اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: تنشط " اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تحت رئاسة وزير الصناعة بصفته المسير والامر بالصرف لصندوق ترقية التنافسية الصناعية" فهو الذي ينجز الاشعارات الخاصة بالمساعدات الممنوحة للمؤسسات وتحويل العمليات المرتبطة بمحيطها وتمثل مهام هذه اللجنة فيما يلي²:

- تحديد الشروط الخاصة بانضمام المؤسسات الى البرنامج، وكيفية الاستفادة من الاعانات والمساعدات المالية المقدمة؛

- انتهاز نماذج التقييم للطلبات و الاجراءات للاستفادة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛
 - اعداد الاتفاقية التي تربط بين وزارة الصناعة و المؤسسة المستفيدة من المساعدات؛
 - فحص الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات المرشحة للحصول على مساعدات مالية في العمليات التي تدخل في إطار تحسين تنافسيها؛
 - تحديد طبيعة ومبالغ المساعدات ومتابعة وتقييم نجاعة المؤسسات المستفيدة.
- تجدر الاشارة ان هذه اللجنة تتكون من 8 أعضاء ممثلين لعدة وزارات هم:
- ممثل الوزير المكلف بالمالية؛
 - ممثل الوزير المكلف بالصناعة؛
 - ممثل الوزير المكلف بالمساهمة وتنسيق الإصلاحات؛
 - ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
 - ممثل الوزير المكلف بالتجارة؛

¹ فاروق تشام، كمال تشام، دور و اهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس- المغرب، للنتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17، 18 افريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص 66، 67.

² نفس المرجع السابق

- ممثل الوزير المكلف بالعلاقات الخارجية؛
- ممثل الوزارة المكلفة بالتعليم العالي و البحث العلمي؛
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة.

3.2. صندوق ترقية التنافسية الصناعية: شهد قانون المالية لسنة 2000 إنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية

يهدف الى مساعدة المؤسسات و الهيئات المرافقة لها في عملية تأهيلها، حيث تتمثل في¹:

- المساعدات المالية المقدمة للمؤسسات في تغطية المصاريف المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي العام و مخطط التأهيل إضافة إلى الاستثمارات غير المادية(المعنوية)و الاستثمارات المادية؛
- المساعدات المقدمة للهيئات المرافقة (هيئات الدعم) تتمثل في النفقات المتعلقة بجميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية، العمليات المرتبطة ببرامج بتحديث المناطق الصناعية و مناطق النشاطات الكبرى و العمليات الموجهة نحو تحسين محيط المؤسسات خاصة الانتاجية و الخدماتية.

وهناك صناديق أخرى مرتبطة بتأهيل المؤسسة إلى جانب صندوق ترقية التنافسية الصناعية، إذ نجد صندوق التهيئة العمرانية، صندوق تنمية المناطق الجنوبية، صندوق الضبط و التنمية الفلاحية، صندوق ترقية التكوين المهني المتواصل للبيئة، الضبط و التنمية الفلاحية، الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة... الخ².

تسعى المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية مع مسيري هذه الصناديق إلى البحث عن الوسائل التي تجعل المؤسسات تستفيد من الأموال المخصصة في إطار هذا البرنامج وذلك بعد استيفائها للشروط المطلوبة.

3. شروط الانخراط في البرنامج: هذا البرنامج لا يطبق على كافة المؤسسات، بل على بعضها فقط والتي يجب أن تستوفي شروطا معينة و تتمثل في³:

- أن تكون المؤسسة معتمدة وفقا للقانون الجزائري ضمن القطاع الانتاجي أو قطاع الخدمات المرتبط مباشرة بالقطاع الانتاجي و تنشط منذ أكثر من 3 سنوات؛
- أن تضم المؤسسة أكثر من 20 عاملا وأن تكون حاصلة على سجل تجاري و بطاقة التعريف الجبائية؛

¹ أكرام مياسي ، مرجع سبق ذكره، ص 280

² تشام فاروق، تشام كمال، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ فوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 1054، 1053.

- أن تكون نتائجها ايجابية خلال الثلاث سنوات الأخيرة (على الاقل نتيحتين ايجابيتين).

4. إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية: يمكن حصر اجراءات استفادة المؤسسة من برنامج التأهيل في مرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى: التشخيص الاستراتيجي العام ومخطط تأهيل المؤسسة

تتمثل هذه المرحلة¹ "في مبادرة المؤسسة بإجراء تشخيص استراتيجي عام يسمح بتحديد المكانة الاستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية و الخارجية"، ومن ثم إعداد مخطط تأهيل للمؤسسة، حيث يرفقان مع طلب المساعدة المالية الى صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وباستفاد المؤسسة لكافة الشروط، يحق لها في هذا الإطار الاستفادة من كافة الإعانات المعلنة من طرف الوزارة، وتقوم مكاتب الدراسات عادة بإنجاز هذا التشخيص ومخطط التأهيل أو مستشارين خارجيين، مع العلم أن للمؤسسة حرية اختيار أي منهم، لكن على المؤسسة اختيار مكتب دراسة ذات كفاءة عالية في التشخيص العام و اعداد مخطط التأهيل.

لكن قبل التقدم بطلب الحصول على المعونة المالية لدى صندوق دعم التنافسية الصناعية، يتم عرض تقرير التشخيص ومخطط التأهيل على البنك لدراسته من وجهة نظر أساليب ونمط الاستثمار المقترح.

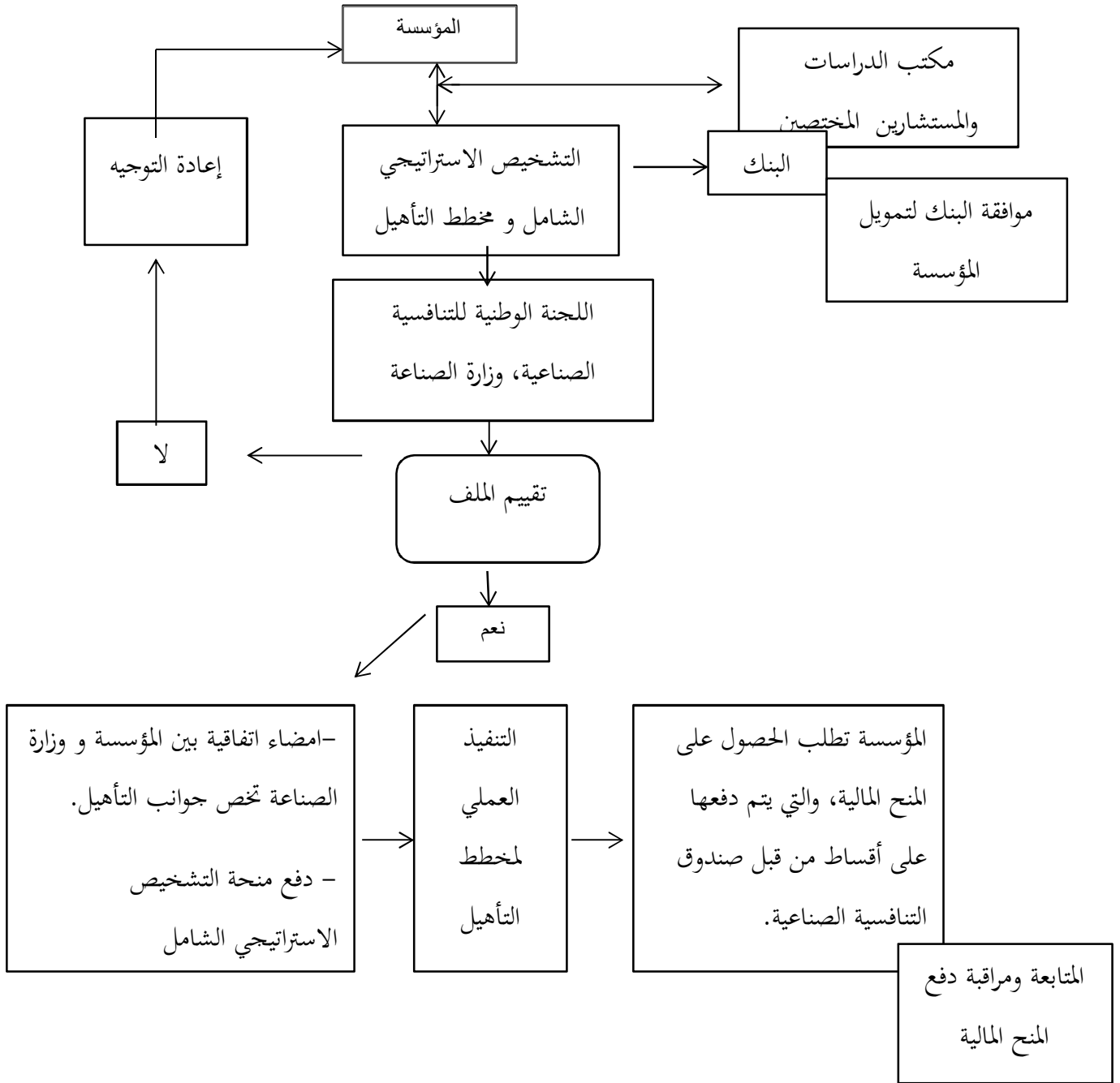
المرحلة الثانية: تنفيذ إجراءات برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

بعد موافقة و مصادقة اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية على مخطط التأهيل، يتم تنفيذ عملية التأهيل وفقا لما اقرره المخطط، ويتم دفع الاعتمادات من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية بعد ان تتابع مديرية التأهيل (على مستوى الوزارة) الانجازات ومدى مطابقتها للمخطط.

ويمكن تلخيص برنامج تأهيل المؤسسات و مختلف المراحل التي تمر بها عملية التأهيل في الشكل رقم (3-1) التالي:

¹ حياة بنجار، مليكة زغب: إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعمولة: نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 23/22 أفريل 2003، ص136

الشكل رقم (3-1): مخطط آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات



المصدر:

يوضح الشكل رقم(3-1) أن عملية التأهيل تنطلق من القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل و إعداد مخطط التأهيل من قبل مكاتب الدراسات، ثم يسلم الملف الى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية من أجل تقييمه و اتخاذ القرار اتجاه طلب المؤسسة الاستفادة من برنامج التأهيل ، حيث برفضه من قبل اللجنة فعلى المؤسسة تصحيح السلبيات وإكمال النقائص الموجودة في الملف، أما إذا كان القرار نعم فيتم إمضاء اتفاقية بين المؤسسة و الوزارة تخص جوانب التأهيل و دفع المنح، بعدها يتم الشروع في تطبيق المخطط وتمنح بقية المنح في شكل أقساط من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية ، والذي يتكفل كذلك بمتابعة و مراقبة دفع المنح وتنفيذ مخطط التأهيل.

المطلب الثاني: برنامج التعاون الجزائري-الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (برنامج ميذا)

يندرج هذا البرنامج في إطار التعاون الأورو متوسطي ويتم تنفيذه وتمويله بالتعاون بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المجموعة الأوروبية، ويمتد لخمس سنوات(2002-2007) وقد مدد الى سنة 2008 بطلب من الوزير، وهذا بغلاف مالي مشترك قدر ب: 62.9 مليون أور، منها 57 مليون اورو مساهمة الاتحاد الأوروبي و 3.4 مليون اورو مساهمة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والباقي 2.5 مليون اورو من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة¹.

1. أهداف برنامج التعاون الجزائري-الاوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في " تحيين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من أجل المساهمة أكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر"، ويرتكز هذا البرنامج على ثلاث محاور²:

1.1. تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: حيث أن هذا البرنامج يتضمن إجراءات تغطي التشخيص و التموضع الاستراتيجي لهذه المؤسسات من اجل تقوية مستواها التنافسي وادائها في كل عناصر التسيير: الانتاج، التمويل، تسيير المخزون، التسويق، الاجراءات التسويقية، التوزيع و التصدير، الموارد البشرية، التكوين، نظم المعلومات والاتصالات، النوعية والصيانة وغيرها، اذ يهدف البرنامج الى تحسين مستوى كفاءة و تأهيل رؤساء و عمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر دورات تكوينية مناسبة.

¹ سليمة غدير أحمد، ص 136.

² أكرام مياسي، مرجع سبق ذكره، ص، 283، 284.

2.1. دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار وتكوين مؤسسات مالية متخصصة من اجل توسيع سلسلة الوسائل المالية التي في متناول المؤسسات والممولين لمشاريعهم قصد تطويرها، وهذا لن يكون الا بتشخيص الوظائف المحاسبية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.1. دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات ثم وضع اجراءات تهدف الى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم جمعيات ارباب العمل المتخصصين في الفضاءات الوسطية، معاهد التكوين، المعهد العمومية والادارات المركزية.

2. شروط الانخراط في البرنامج: يستفيد من البرنامج كل من ¹:

1.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة وهي التي تتوفر فيها الشروط التالية²:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتعلقة بالإنتاج الصناعي والتي تمارس نشاطها في القطاعات التالية: المواد الغذائية والفلاحية، الصناعات الغذائية، مواد البناء، المواد المصنعة، الصناعات الميكانيكية، صناعة الأحذية والجلود، الصناعات الالكترونية، الصناعات النسيجية وصناعة الألبسة؛
- ان يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل، وعدد عمالها من 10 الى 250 عاملا؛
- يجب ان يكون على الاقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي او معنوي جزائري الجنسية؛
- ان تكون المؤسسة مسجلة على الصعيد الجبائي ومنخرطة في صندوق الضمان الاجتماعي خلال الثلاث سنوات الأخيرة؛
- الالتزام بدفع 20% من التكلفة الاجمالية للتدخلات المتوقعة لأجا التأهيل (80% يمول من طرف الاتحاد الاوروي).

2.2. الهيئات المالية و المشرفين الخواص: تتمثل هذه الهيئات في البنوك و الهيئات المالية و المشرفين الخواص الذين يهدفون الى خلق و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة، وباستخدام ادوات جديدة مثل قرض الايجار (leasing) و رأس المال المخاطر (capital-risque)، ولكي تحصل هذه الهيئات على الدعم في اطار برنامج التأهيل يجب ان تقوم بتقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية، وتكون مطابقة للتشريعات والتنظيمات

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 876.

² سليمة غدير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 136.

السارية المفعول، وان تكون مسجلة على المستويين الجبائي و الاجتماعي مع الالتزام بدفع 20% من التكاليف الاجمالية و الباقي من طرف الاتحاد الاوروبي.

3.2. الهيئات و اجهزة الدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يضم هذا البرنامج كل الوحدات العمومية و التي لها القدرة على الترقية و التأطير و المساندة تحت الأشكال التالية: اجهزة الدعم التقني و التكنولوجي، الادارات المركزية الاقتصادية، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات، غرفة التجارة و الصناعة، بورصة المناولة و الشراكة، جمعيات ارباب العمل، مراكز و معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

يمكن لهذه الهيئات الاستفادة من هذا البرنامج و ذلك ب:

- تقديم مشروع موجه لتحسين و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في شكل دعم قانوني، تجاري، اداري، نقابي و متخصص؛
- تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية او غير سوقية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تحسين العرض بتنوع التكوين، و تحسين العرض الخاص بالتنوع؛
- الالتزام بالتشريعات و التنظيمات السارية المفعول؛
- الالتزام بدفع 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة و الباقي يدفع من طرف الاتحاد الاوروبي.

3. إجراءات عمل برنامج التعاون الجزائري- الاوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يملك البرنامج هيكل تقني و اداري مكلف باستخدام اجراءات و تنظيمات اتفاقات التمويل النوعي الممضى بين الجزائر و اللجنة الاوروبية التي تسمى " وحدة تسيير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة UGP "، و يكون تدخل هذه اللجنة على مستوى كامل التراب الوطني بالإضافة الى 12 ملحقة ادارية تسهر على بعض المهام كالإعلام و التكوين لفائدة المؤسسات، و تلعب هذه اللجنة دور مركز الدعم لخبرائها، كما تقدم الدعم للمستفيدين من البرنامج و هذا بتحضير مخطط عملي إجمالي يغطي 5 سنوات، مخططات عملية سنوية نهاية كل سنة من النشاط بالإضافة الى تقارير النشاطات الأخرى تقدم الى الهيئات الرقابية و السلطات الوزارية¹.

و تستفيد كل مؤسسة استوفت كافة الشروط السابقة الذكر، و ذلك بع الاتصال بمقر وحدة تسيير البرنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر العاصمة، و لها 12 ملحقة اقليمية، حيث يقوم خبير معين من طرف هذه

¹توري منير، مرجع سبق ذكره، ص 876 .

الوحدة بزيارة ميدانية للمستفيد وذلك من اجل تحديد التدخلات المنتظرة، ثم يقو بتقييم تكلفة هذه التدخلات المتوقعة و المطلوبة من طرف المستفيد، ثم يدرس هذا الملحق من طرف لجنة المتابعة، وبعد الموافقة عليه يوجه الى مكاتب الاستشارة الاوروبية و ذلك قصد تقديم عروض خدمات ملائمة للشروط المرجعية، ثم تقوم اللجنة بخفض احسن عرض واستقبال الخبراء من أجل الشروع في عرض الالتزام.

المطلب الثالث البرنامج لوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر هذ البرنامج كتكملة للبرامج السابقة ويضم المؤسسات التي تشغل من 5 الى 250 عامل، والتي تمثل 97% من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث لم تحظ بالتكفل من خلال برامج التأهيل السابقة، ومنه فقد بادرت الحكومة الجزائرية من خلال وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعداد "برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، حيث أعلن عنه في سنة 2011 ولكن نظرا لوجود عراقيل فإن الانطلاقة الفعلية لهذا البرنامج كانت في مارس 2013¹.

1. أهداف البرنامج

تمثل أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في²:

- قيادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف السماح لها بتحسين تنافسيتها، و تحقيق المعايير الدولية للتنظيم و التسيير لغرض تقوية تنميتها المستقبلية؛
 - جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التحكم في التطورات والتقنيات والأسواق و التنافسية على مستوى الجودة، السعر و الابتكار؛
 - تحسين التمويل من حيث التنظيم و حجم القروض؛
 - ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر.
- وينتظر من هذا البرنامج أن يحقق تنمية اجتماعية-اقتصادية مستدامة على المستوى المحلي والجهوي بواسطة نسيج من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات قدرة تنافسية في سوق مفتوح، وإنشاء قيم مضافة جديد، وتوفير مناصب شغل دائمة، وتطوير الصادرات خارج المحروقات، والتقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي.

¹ اكرام مياشي، مرجع سبق ذكره، ص 286

² عبد الله خبابية، مرجع سبق ذكره، ص، 108-109.

2. محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يرتكز هذا البرنامج على اربعة محاور هي¹:

1.2. الأنشطة الإقطاعية: يتم على هذا المستوى اعداد دراسات عامة تسمح بضبط قطاعات النشاط بهدف تمييز

القدرات المتواجدة وذلك عن طريق اعداد:

- مدونة القطاعات (تحديد الفروع ذات الأولوية بالدعم في ظل سوق مفتوح)؛
- دراسة التموضع الاستراتيجي للقطاعات ذات الاولوية؛
- مخطط أنشطة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مخطط تأهيل قطاعات النشاط.

2.2. النشاطات الجهوية: يختص برنامج التأهيل على المستوى المحلي بإعداد دراسات عامة تعريفية عن خصوصيات

كل ولاية وسبل دعم النسيج المؤسساتي عن طريق تمييز الامكانيات المحلية المتوفرة للمساهمة في التنمية الجهوية وهذا انطلاقا من:

- القيام بإعداد دراسة تشخيصية دقيقة لنسيج المؤسسات، اذ يتم فيها تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الامكانيات المتاحة غير المستغلة؛
- تحديد النشاطات ذات النمو المتسارع في المنطقة ومحاولة تنميتها مع توجيه الاستثمارات الى القطاعات الاكثر مساهمة في التشغيل؛
- وضع مخطط تأهيل للمؤسسة على مستوى كل ولاية.

3.2. على مستوى محيط المؤسسة²: ويتمثل في المحيط المؤسساتي وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن

طريق القيام بعمليات البحث والتطوير بغرض الإدماج الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن محيطها، وذلك من خلال:

- تدعيم القدرات المعنوية لتدخلات الجمعيات المهنية من أجل تعميم فهم و تأطير برنامج التأهيل (اللقاءات المهنية)؛
- إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة حسب احتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل ولاية؛

¹ اكرام مياصي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 286، 287.

² Agence Nationale de développement de la PME, **Programme National de Mise à Niveau des petites et moyenne Entreprises**:présentation du programme 2007, p6

- تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل الحصول على القروض البنكية والمساعدات المالي (خلق مصالح خاصة في البنوك تقوم بتمويل عمليات تأهيل المؤسسات وتطوير أجهزة الدعم المالي)؛
- إعداد وتنفيذ مخطط إعلامي وتحسيبي حول البرنامج الوطني للتأهيل (دليل الإجراءات، الأيام التقنية، الورشات والملتقيات).

4.2. على مستوى المؤسسة: البرنامج يهتم ب:

- المساهمة في اعداد التشخيص الاستراتيجي الكلي ومخطط التأهيل؛
- المساهمة في تمويل مخطط التأهيل؛
- المساهمة في تحسين قدرات المؤسسة في مجال التسيير والتنظيم، الحصول على شهادات الايزو، مخططات ودراسات التسويق؛
- تحسين المواصفات التقنية للهيكل الإنتاجي؛
- دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير على مستوى المؤسسة.

3. هيكل البرنامج: يتم تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

1.3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- في إطار هذا البرنامج تم انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 والتي تتولى تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته ومن مهامها أيضا¹:
- تنفيذ الاستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
 - ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحتها واقتراح التصحيحات الضرورية؛
 - التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... الخ

2.3. الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغير والمتوسطة:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق ل 3 ماي 2005 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 4 ماي 2005، ص 28.

في إطار¹ قانون المالية لسنة 2006 بموجب مادته 71 تم فتح حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 على مستوى الخزينة الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ويعد الصندوق الآلية المالية الأساسية لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصصت الحكومة الجزائرية ما قيمته 1 مليار دج سنويا لتنفيذ هذا البرنامج الوطني، ويعتبر وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمر بالصرف الرئيسي، وتغطي نفقات الصندوق نشاطات التأهيل المتعلقة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها، وله كمهام أساسية²:

- المساهمة في تمويل العمليات المتعلقة بتحسين نوعية التكوين؛
- تمويل الدراسات القطاعية؛
- تقديم الدعم للمراكز التقنية؛
- المساهمة في كل العمليات التي تهدف إلى تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.3. فروع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حيث أنها عبارة عن هيئات تقنية تتكون من خبراء ومختصين لهم القدرة الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل بالإضافة إلى مكاتب التسهيلات والتدعيم، وتتوزع فروع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مناطق جهوية تضم جميع الولايات، وتقوم بالمهام التالية³:

- مساعدة المؤسسات في مجال إعداد مخططات التأهيل؛
- تحديد أفضل الطرق لتمويل مخطط التأهيل؛
- تقديم قرارات التأهيل.

4. شروط الانخراط في البرنامج:

يقوم هذا البرنامج على مبدأ الإرادة الذاتية لمسيرى المؤسسة للانخراط فيه، وهو يهتم بالمؤسسات التي لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تمت مساعدتها ومن الشروط التي يجب توفرها في المؤسسة للانخراط هي⁴:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 06 المؤرخ في 8 جمادى الثاني 1427 الموافق ل 4 جويلية سنة 2006 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 45، الصادرة بتاريخ 9 جويلية 2006 ، ص17.

² عبد الحق بوعتروس و محمد دهان: تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة، الملتقى الدولي: حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 21/22 نوفمبر 2006، ص12.

³ صالح صالح، أساليب تنمية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء، 25/26/27 نوفمبر 2007، ص 25.

⁴ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وان لا تقل مدة نشاطها عن سنتين؛
- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية؛
- أن تتوفر على هيكل مالي متوازن.

5. إجراءات سير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أول خطوة لبدأ البرنامج يقوم صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاتصال بالوكالة الوطنية لتطوير

المؤسسات الصغيرة باعتبارها المسؤولة على برنامج التأهيل الوطني للاستفسار عن شروط القبول في البرنامج و الوثائق و المعلومات الواجبة جلبها، أما الخطوة الثانية فيتم فيها الشروع في التشخيص الأولي (Pré Diagnostic) للتعرف على واقع المؤسسة بهدف إدماجها في البرنامج الوطني للتأهيل، بعد تحقق الوكالة من مطابقة شروط قابلية المؤسسة للاستفادة من البرنامج وتتم عملية المطابقة بواسطة ملاً صاحب المؤسسة لبطاقة تعريفية مستخرجة من الوكالة؛ انظر الملحق رقم ()، مرفقة بالوثائق التنظيمية التالية¹ :

- نسخة من السجل التجاري للمؤسسة؛

- نسخة من شهادة التسجيل الجبائي؛

- نسخة من شهادة الصندوق الوطني لضمان الأجراء؛

- الحصيلة المالية للسنتين الأخيرتين.

بعد ذلك يتم إعداد التشخيص الاستراتيجي العام بناء على التشخيص القبلي لاستخراج نقاط ضعف و نقاط قوة المؤسسة ومن ثم إعداد مخطط تأهيلها، هذا الأخير يضم الاستثمارات (الغير مادية، المادية للإنتاج، المادية ذات طابع الأولوية والاستثمارات التكنولوجية وأنظمة الإعلام)، ثم تحدد المبالغ اللازمة لكل الاستثمارات. يجدر بالذكر أن عملية التشخيص وإعداد مخطط التأهيل يقوم بها مكتب دراسات من اختيار المؤسسة ويسمح هذا المخطط بتنفيذ كافة العمليات الضرورية بحسب طلب المؤسسة وقدرتها على استيعاب عمليات التنفيذ.

ثم تأتي مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل بعد موافقة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليه، إذ تقوم

بمنح قرار انطلاق المؤسسة في تنفيذ المخطط في مدة اقصاها سنتين وهذا حسب حجم المؤسسة، وتقوم الوكالة بمتابعة ومراقبة المهمة ومن تم الشروع في دفع المساعدات المالية حسب تطور وتيرة انجاز المخطط.

¹ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: مراحل واجراءات سير عملية التأهيل

سنتناول في هذا المبحث مختلف المراحل التي تمر بها المؤسسة خلال عملية تأهيلها اذ تنقسم هذه المراحل الى ثلاثة (التشخيص الاستراتيجي، تشكيل الاستراتيجية وصياغة وتنفيذ خطة التأهيل) و سنحاول في هذا المبحث التطرق الى كل مرحلة وبالتفصيل.

المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي العام

ويشمل التشخيص الاستراتيجي العام جانبين أساسيين وهما ¹:

1- تحليل المحيط الاقتصادي و الصناعي للمؤسسة؛

2- تشخيص و تحليل وظائف المؤسسة بصفة معمقة.

1.1 تشخيص المحيط الاقتصادي والصناعي:

تنشط المؤسسات في محيط اقتصادي متغير، وهو ما قد يؤثر سلبا أو إيجابا على المؤسسة من حيث الأداء والتنافسية، وعادة ما تتمثل متغيرات المحيط في التشريعات والقوانين، والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، والهياكل المادية والمؤسسية، وينقسم هذا التشخيص الى ثلاثة اقسام هي ²:

1.1 تشخيص المحيط الاقتصادي والاجتماعي: يتميز المحيط الاقتصادي والاجتماعي بالتطور المستمر، هذا ما فرض على المؤسسات القيام بتحليل عناصره، وذلك بالاستعانة بمكاتب الدراسات والمستشارين المختصين، وهذا كخطوة أولى لعملية التشخيص من أجل معرفة مصادر التهديدات والفرص، ومنه العمل على تفاديها والتغلب عليها في حالة كونها تهديدات أو حسن استغلالها والتصرف معها في حالة كونها فرص سانحة للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.

عند إجراء تشخيص المحيط الاقتصادي والاجتماعي يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كالسياسة الاقتصادية الدخل الفردي، نسبة الصادرات والواردات في القطاع، الناتج الوطني الخام، الاستهلاك، الاستثمار، معدل النمو الاقتصادي، معدل صرف العملة... الخ، وهذا بغية الوصول إلى تحديد نظرة شاملة ومنسقة من أجل تهيئة فضاء اقتصادي واجتماعي مساعد على الاستثمار والإنتاج التنافسي وتحسين صورة الدولة اقتصاديا.

2.1 تشخيص المحيط الصناعي: تلجأ المؤسسات في إطار عملية التأهيل إلى تشخيص المحيط الصناعي عن طريق مكاتب الدراسات والمستشارين، وذلك بتحليل مختلف العوامل التي يمكنها التأثير على نتائج المؤسسة والمنافسين في آن واحد، ومن بينها الهياكل المؤسسية وهيئات الدعم لسير المؤسسة وتمويلها وتقديم الخدمات والمعلومات...،

¹ Mohammed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, op-cit, p148.

² Ibid, p 151.

والتي تسمح للمؤسسة بالتعرف على القيود والفرص المرتبطة بتطوير المؤسسة التي تنشط في سوق تنافسي، حيث تعود فيه الغلبة لصاحب أحسن قدرة تنافسية.

3.1. تشخيص المحيط التكنولوجي: يتعلق الأمر في هذا النوع من التشخيص بتحليل أنظمة الدعم التقنية، اختيار وحيازة التكنولوجيات الحديثة، والتجهيزات والعمليات الإنتاجية، والتكيف والتحكم في نقل التكنولوجيات وأخيرا رسملة وتطوير المعارف التكنولوجية.

2. تشخيص وظائف المؤسسة :

يشمل جميع الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، ونذكر أهم هذه الوظائف:

1.2. التشخيص التجاري(التسويقي):

تقوم المؤسسة بتشخيص نتائجها، أسواقها وموقعها الاستراتيجي، وذلك حتى تتمكن من قياس نجاعتها التجارية، ونجاعة مختلف مجالات النشاط في المؤسسة، مع تقييم السياسات والاستراتيجية التسويقية المتبعة، وينقسم تشخيص هذه الى ثلاث اقسام هي: لنتائج التجارية، سياسة تجارية ومزيج تسويقي، تحقيق اتجاه الزبون.

1.1.2. تحليل النتائج التجارية: المؤسسة تقوم بتحليل النتائج التجارية، عن طريق الاهتمام بتحليل ثلاثة عوامل أساسية، وهي¹:

- **تقسيم نشاط المؤسسة:** تلجأ إليه المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجات كثيرة ولأسواق عديدة، وعليه فالتشخيص الاستراتيجي لوظيفة التسويق لا بد أن يعطي تحليلا معمقا لكل نشاط استراتيجي، وذلك بغية تصور استراتيجية خاصة بالمؤسسة.

- **تحليل النتائج التجارية لكل مجال نشاط استراتيجي:** يتعلق الأمر أساسا بإعداد مصفوفة(منتجات/أسواق) لمختلف مجالات النشاط الاستراتيجية، وهنا تجدد المؤسسة نفسها مجبرة على تحليل الطلب، معدل نمو الطلب، مرونة الطلب مقارنة بالسعر كما يتوجب الأمر تحليل الفرص من أجل التعرف على المنافسين الأساسيين والموردين... الخ.

- **تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة:** تعتمد المؤسسة في تقييمها لوضعيتها التنافسية من أجل التعرف على أداءها، ومنه معرفة تصميم الاستراتيجيات التنافسية سواء بالنسبة للمنتجات الأقل مردودية أو ذات المردودية المرتفعة، على عدة طرق والتي من بينها: طريقة(BCG Boston consulting group) ، طريقة Porter ونموذج سلسلة القيمة...

¹ Ibid, p, 153,154.

2.1.2. السياسات التجارية والمزيج التسويقي: بعد ذلك تلجأ المؤسسة إلى تحليل سياساتها التجارية ومزيجها التسويقي وربطها بحاجيات واتجاهات الزبائن، وهذا من الناحية الكمية والنوعية، وهناك عدة سياسات نلخصها فيما يلي¹:

- **سياسة المنتج:** أغلبية المؤسسات تقدم منتجات متعددة أو ما يسمى بمزيج المنتجات والذي يتكون من عنصرين أساسيين هما خط المنتجات، نوع المنتجات

- **سياسة التسعير:** ان دراسة توجهات المستهلك ضرورية لاختيار طريقة التسعير الملائمة ، ويجب تغييرها كلما اقتضت الظروف ذلك لأن المستهلك مهما بلغ مستوى دخله فانه يبقى محدودا أمام العدد الكبير من البدائل التي يمكن أن ينفق فيها دخله ، وعلى ذلك فالسعر وسيلة للاختيار بين بدائل الإنفاق التي تحقق للمستهلك المستوى المرغوب فيه من إشباع رغباته.

- **سياسة الترويج:** في ظل المنافسة العالمية يلعب الترويج "دورا هاما في تعريف المستهلك بالمنتجات وإقناعه بها واتخاذ قرارا بشرائها"² والاستمرار في ذلك، حيث يعرف الترويج بأنه مجموعة الأنشطة المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن مزايا السلعة بهدف إثارة اهتمامه، وإقناعه بتمايز السلعة عن سلع المنافسين ودفعه إلى شرائها، وهذا يعني أن سياسة الترويج تعتبر جزءاً من استراتيجيات التسويق المؤثرة بشكل مباشر على المستهلك.

- **سياسة التوزيع:** يعتبر التوزيع من الوظائف الرئيسية للتسويق ويهدف إلى توصيل السلع إلى المستهلك، وهناك العديد من سياسات التوزيع يمكن للمؤسسة اختيارها، نذكر منها:

- سياسة التوزيع المباشر؛ ويتم ذلك عن طرق اعتماد المؤسسة على إمكانياتها الخاصة في التوزيع ؛

- سياسة التوزيع غير المباشر؛ ويتم ذلك باستعانة المؤسسة بوسطاء مثلا تجار الجملة أو التجزئة، الوكلاء التجاريين. نستنتج أنه عند القيام بعملية التشخيص التسويقي لا بد أن تكون الانطلاقة من دراسة احتياجات المستهلك ورغباته حتى تتمكن المؤسسة من تصميم منتجات تتفق مع هذه الحاجات والرغبات أي الوصول إلى منتج نهائي يتميز بدرجة عالية من الجودة وبسعر مناسب يتقبله المستهلك مقارنة بالمنتجات المنافسة.

2.2. تشخيص الكفاءات التقنية:

من الضروري التعرف على القدرات التقنية للمؤسسة ومدى قدرتها على مسايرة التغيرات والتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، خاصة في ظل اشتداد المنافسة، حيث وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على تحليل نظام وأدوات

²إسماعيل بوخاوة والظاهر بن يعقوب : استراتيجية التأهيل التسويقي و التوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، جامعة

سطيف، يومي 30/29 أكتوبر 2011، ص 4 إلى 7

² توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية ومكتبة النهضة المصرية، مصر، 2003، ص 48

إنتاجها، ومن تحديد العمليات التقنية الواجب القيام بها من أجل تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسة، ولتحقيق ذلك يجب تحليل عنصرين مهمين هما¹:

1.2.2. تحليل نظام الإنتاج: ويتم هذا عن طريق تحليل مجموعة من العناصر كخصائص المدخلات (مواد أولية، أدوات، يد عاملة...)، حسن استخدام العتاد والموظفين والتقنيين، مع تقييم اختيار التكنولوجيا المتبعة من قبل المؤسسة بدلالة عوامل الإنتاج المتوفرة، تحليل عملية الإنتاج، تقييم طرق تسيير الإنتاج، تقييم المنتجات المصنعة... الخ.

2.2.2. تقييم النتائج التقنية: تتعلق أساسا بالإنتاجية والمردودية، والتكاليف، والجودة، وفقا للعناصر التالية 1 :

- يتم قياس كالا من الإنتاجية والمردودية بتحليل تطور مؤشرات الإنتاج حجما، الاستهلاك، معدل استعمال القدرة الإنتاجية وآجال الإنتاج ومقارنتها بالمعايير والمنافسين، وهو ما يسمح باستخراج النقائص والانحرافات وسوء استعمال الآلات أو الموظفين التقنيين؛

- تحليل التكاليف من خلال تحليل كمي لتطورها (مواد أولية، طاقة، صيانة...) ؛

- قياس النتائج من حيث الجودة، والذي يتم بتحليل تطور مؤشرات الجودة، مثل إرجاع السلع، شكاوى الزبائن، عدد أو قيمة الوحدات الفاسدة التي فيها عطب.

من خلال تشخيص الكفاءات التقنية يتم التعرف على مدى عصرنة التجهيزات، وكيفية استغلال القدرات الإنتاجية غير المستعملة، والتقييس وكيفية الحصول على شهادات المطابقة لمواصفات الجودة، ومدى انتهاج طرق جديدة للتموين والتخزين والتوزيع، وتسيير المساحات وورشات العمل، وتحسين وتغيير عملية الصنع للوصول إلى ترقية وتطوير المؤسسة.

3.2. التشخيص المالي: إن تقييم الوضعية المالية للمؤسسة يعتمد أساسا على المعطيات المحاسبية والمالية للمؤسسة، الأمر الذي يسمح بأخذ صورة شاملة ومختصرة عن المؤسسة ومعرفة نقاط القوة بها ومن تم الحفاظ عليها وتدعيمها أكثر مستقبلا، وتحديد نقاط الضعف ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات والسياسات التصحيحية المناسبة لها في أوانها. وهذا عن طريق²:

- تقويم المعطيات المحاسبية من أجل ضمان إمكانية الوصول إلى أحسن تقييم لحقيقة المؤسسة الاقتصادية؛

- تحليل الميزانيات بالاعتماد على السنوات الأخيرة حيث يستعمل التحليل المالي لدراسة جدول التمويل وجدول النتائج باعتبارهما من الوسائل الرئيسية والديناميكية للتحليل الاقتصادي والمالي والأكثر استعمالا، لأنه يبين لنا عدة عناصر مهمة للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة؛

¹ Mohamed lamine dhaoui et Boualem Abassi, Op.cit. p, 163,164.

² Agence National de developemnt de la PME, LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN DE LA MISE A NIVEAU, Ministère du Developpemnt Industriel et de la Promotion de l'Investissement,2013, p23

-تحليل جدول حسابات النتائج حيث يسمح للمؤسسة باستخراج النتائج والأرصدة الوسيطة لقياس مردودية الاستغلال، كما يسمح الجدول بتقييم المردودية وذلك بالاعتماد على تحليل نمو المبيعات والقيمة المضافة، المردودية المالية والإنتاجية، وهذا بالاعتماد على مجموعة من النسب لتحليل المردودية؛

- تحليل التكاليف وأسعار التكلفة فهو مكمل للتحليل السابقة وهذا بهدف حسن توقع وتقدير للتكاليف وأسعار التكلفة، و حسن معرفة مساهمة كل منتج في النتيجة النهائية للمؤسسة.

من خلال ما سبق حول التشخيص المالي للمؤسسة، تتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من التحليل لكل مؤسسة تريد الدخول إلى السوق بقوة و متسلحة بالمردودية والكفاءة والإمكانيات اللازمة، ولهذا فالتشخيص المالي يعطيها نظرة شاملة عن قدراتها ومكانتها في السوق.

4.2.4.2. شخيص الكفاءات الإدارية والتنظيمية: إن الإدارة والتنظيم من الأسباب الرئيسية لفشل ونجاح المؤسسات، وعليه نجد من متطلبات تأهيل المؤسسات القيام بالتشخيص الإداري، وذلك من أجل الوقوف على الكفاءات الإدارية، فيتم دراسة الهيكلة التنظيمية والأبعاد الثقافية وما يجب القيام به لتحسين الكفاءات، ويمكن تقييم الكفاءات الإدارية ثلاثة نقاط هي:

-**تقييم الكفاءات الإدارية:** لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها وسياسة عامة مجزأة إلى خطوط عريضة ذات أولويات، وعليه يتحتم على المؤسسة تقييم كفاءاتها الإدارية والتي تتمثل أساسا في الطريقة والمناهج التسييرية والإدارية المصممة والمتبعة من طرف مسؤول المؤسسة وإدارته العامة لإنجاز المهام والأهداف المحددة، و يتم تشخيصها عن طريق التعرف وتقييم كيفية سير الوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في " :التحليل، التخطيط، المراقبة، التنسيق والتنشيط"¹

-**تقييم الهيكلة التنظيمية ونظام المعلومات:** إن تقييم الهيكلة " أمر ضروري لأنه السبيل المناسب الذي يسمح بتعريف وترسيم الوظائف والعلاقات بين مختلف الوحدات المشكلة للمؤسسة، حيث يتم تقييم فعالية التنظيم ومطابقة الموظفين لقواعد التنظيم، درجة المرونة للإجراءات والمساهمات، درجة الثبات والتكيف مع التحولات البيئية وتطورات نشاط المؤسسة، ومقدار التعاون بين مختلف الوحدات"².

-**التحليل الكمي للموارد البشرية:** وهذا عن طريق تقييم تطور عدد العمال في الثلاث سنوات الاخيرة، طبيعة العمال (دائمون، مؤقتون)، تركيبة العمال، العمر و الاقدمية، معدل التجديد³.

-**التحليل النوعي للموارد البشرية:** وهذا عن طريق تقييم ادارة وتسيير العمال، الكفاءات المكتسبة، سياسة الاجور والتحفيز، شروط العمال، نوعية العمال الموجودة مقارنة مع الكفاءات الواجب توفرها ، تعدد وظائف العمال، اجراءات التشغيل¹.

¹ Mohamed lamine dhaoui et Boualem Abassi, Op-cit, P, 166,167

² Agence National de developemnt de la PME, LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN DE LA MISE A NIVEAU, Ministère du Developpemnt Industriel et de la Promotion de l'Investissement, 2013, P24.

³ Ibid, P25.

أما المرحلة الأخيرة من التشخيص الاستراتيجي، المتمثلة في تقديم الملخص والتوصيات التي تساعد المشخصين على وضع مخطط للتأهيل العملي للمؤسسة والذي يتميز بالمصداقية والقابلية للإنجاز في آجال مقبولة، والذي يسلم إلى الهيئات التي تقوم بالمداولة مع البنك الممول من أجل البحث عن التمويلات الضرورية كما هو منجز في مخطط التأهيل من خلال خطة التمويل والتي تضم الأرباح الممكنة، التكاليف، الإنتاجية ومخططات الإنجاز.

المطلب الثاني: تشكيل الاستراتيجية

في هذا العالم الجديد الذي يتميز بالكثير من التعقيدات والظواهر، فإنه من الضروري التساؤل كيف يمكن للعملة ومنطقة التبادل الحر ان تأثر على تنفيذ الاستراتيجيات وما هي الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسات اعتمادها في إطار التأهيل.

تحديد الاستراتيجية هي المرحلة الثانية من عملية التأهيل ، و لتشكيل هذه الاستراتيجية يجب تحديد ما يلي²:

- الأهداف المرتقبة (تحسين النجاعة من حيث الإنتاجية والنمو وذلك من خلال تصحيح نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، مع تدعيم تنافسية المؤسسة)؛
- الوسائل المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؛
- إيجاد النموذج التنظيمي المناسب لتحقيق الاهداف.

انطلاقا من نتائج التشخيص الاستراتيجي، فإنه من الضروري لكل خيار استراتيجي ممكن دراسة فعاليته وذلك بالأخذ بالاعتبار العوامل التالية³:

- الهدف المسطر؛
- الوضعية الحالية للمؤسسة و امكانية تطورها؛
- ارادة العمل للشركاء؛
- القيود القانونية، التجارية والبشرية؛
- التطور المحتمل لبيئتها.

من الصعب وضع قائمة نموذجية للاستراتيجيات المحتملة للتأهيل، اذ ان لكل مؤسسة خصوصياتها وليس هناك استراتيجية واحداقدارة على تحسين اداء أنشطة المؤسسة، بالمقابل يمكن وضع استراتيجية محددة للتأهيل حسب نوع نشاط محدد و حسب دورة حياة كل مؤسسة، كما أنه يجب وضع استراتيجيات بديلة تتماشى مع التغيرات والسيناريوهات المحتملة.

¹ Ibid.

² Mohamed lamine dhaoui et Boualem Abassi, Op-cit, P 176.

³ Ibid.

من خلال دراسة كل استراتيجية ممكنة، فان اختيار استراتيجية التأهيل يمكن ان يتم بالتشاور مع أصحاب المصلحة المعنية¹:

- المساهمين والإدارة العليا؛
 - البنوك ؛
 - الموردين، العملاء والموظفين.
- فمن خلال دراسة كل استراتيجية تساعد في:
- تحديد الاهداف المحددة ؛
 - توضيح السبل والوسائل لتنفيذها؛
 - تحديد عمل كل الاطراف الفاعلة " ماذا يعمل، كيف و متى ؟"

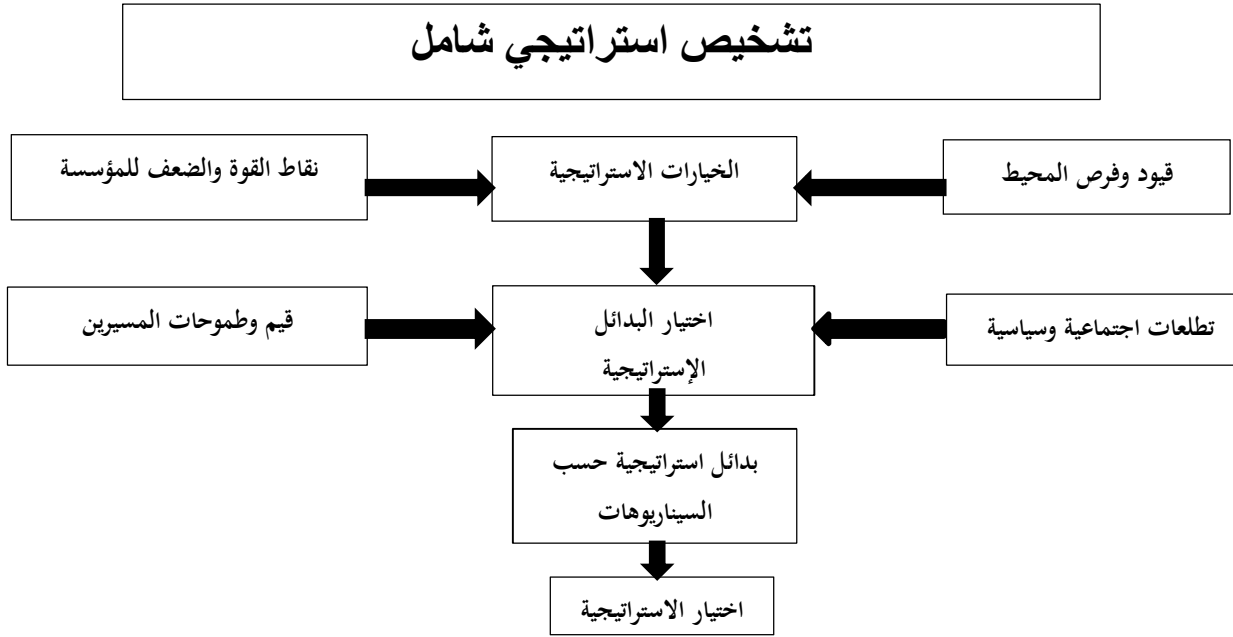
فأحسن استراتيجية للتأهيل هي تلك الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الوصول الى اهدافها المسطرة باستعمال اقل للموارد المتاحة من جهة، ومن جهة اخرى الاستراتيجية التي تحقق الاجماع لدى جميع الاطراف الفاعلة، ومنه يمكننا القول ان اختيار استراتيجية التأهيل يجب ان يكون بالتشاور بين كل الاطراف الفاعلة والتي بإمكانها المساهمة في إنجاح

برنامج التأهيل، وهذا من خلال معرفة كل طرف بالدور المنوط به في عملية التأهيل، وهو ما يعني ضرورة تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات بدقة، حتى يتسنى لعملية التأهيل أن تأخذ مسارا سليما وسريعا للوصول إلى الهدف، والمتمثل اساسا في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

والشكل رقم (2-3) يوضح لنا أهم الخطوات المتبعة لتشكيل استراتيجية لتأهيل المؤسسة، حيث يتبين لنا بأن عملية إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، ليست بالعملية البسيطة التي نتصورها وليست بعشوائية، بل تتطلب نوعا من اليقظة والتسلح بالفكر الاستراتيجي والنظرة الاستراتيجية، حتى تتمكن المؤسسة من ضمان إعداد استراتيجية فعالة، تمكن من رفع القدرة التنافسية للمؤسسة محليا ودوليا.

¹ Ibid.

الشكل رقم(3-2): تشكيل استراتيجية المؤسسة



المصدر:

Mohamed lamine dhaoui et Boualem Abassi,Op-cit,p177

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-2) أنه لتحقيق أحسن اختيار لاستراتيجية التأهيل يجب بداية دراسة المحيط الخارجي او بيئة المؤسسة بغرض الوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات ، ومن جهة أخرى القيام بتحليل داخلي للمؤسسة (إنتاج، مالية، تسويق، موارد بشرية...)، وهذا لاستخلاص نقاط القوة والضعف بها، ثم تأتي مرحلة اختيار البدائل الاستراتيجية و التي يمكن تقييمها حسب درجة تحقيقها للأهداف المسطرة، وتنتهي هذه المرحلة بالاختيار الاستراتيجي.

بمجرد الانتهاء من عملية إعداد وصياغة وتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها لتأهيل المؤسسة، يتم البدء في عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية المختارة ولتحقيق ذلك يجب:

- تخصيص الموارد المالية الكافية لتنفيذها؛

- توافر الأعداد والمهارات البشرية المطلوبة.

المطلب الثالث: صياغة وتنفيذ خطة التأهيل

تعتبر خطة التأهيل العنصر الاساسي لجميع المفاوضات، اذ يوضح المساعدات المطلوبة والشروط اللازمة لنجاح الخطة، وتتضمن تحليل للوضع السابقة للمؤسسة وتوقعات لنشاطاتها للسنوات الثلاث المقبلة.

1. صياغة خطة التأهيل

ان خطة التأهيل لا يمكن ان تتم الا إذا كانت نتائج التشخيص ايجابية، اذ تحدد هذه الخطة الاهداف المرغوب تحقيقها على المدى القصير (سنة الى سنتين) والاهداف على المدى المتوسط (3 الى 5 سنوات) كما تحدد الاستراتيجية الواجب تنفيذها لتحقيق هذه الاهداف، فيمكن ان تتضمن الخطة اعادة اعداد سياسات (سياسة الانتاج، السياسة المالية...) او تبديل للأساليب او تغيير لطرق التسيير¹.

1.1. الشروط الشكلية لخطة التأهيل

تتطلب خطة التأهيل الصرامة المطلقة في تطبيقها وايضا توقعاتها، ويجب أن تسعى لتشمل جميع أبعاد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية لها. قبول هذه الخطة من قبل أصحاب المصلحة لا يتوقف على دقة المعلومات، مصداقية الحلول و التدابير المقترحة، ولكن ايضا شكل ونوعية الخطة المقترحة. ان الجهات المختصة في دراسة الخطط تأخذ بعين الاعتبار شكل ومحتوى الخطة خاصة نظرا لأهميتها، ومنه فخطة التأهيل يجب ان تكون كاملة، دقيقة و خالية من الغموض.

2.1. محتوى خطة التأهيل

تحتوي خطة التأهيل على العناصر التالية²:

- الإجراءات المتعلقة بالاستثمار المادي في الاستثمار غير المادي (المساعدة التقنية، وتدريب الموظفين، والتدريب في مجال الابتكار، وما إلى ذلك) وإعادة الهيكلة المالية؛
- اعمال تفصيلية واحدا تلو الآخر: الهدف من العمل والوصف، والتكلفة، والتمويل، المدة؛
- جدول سنوي للأعمال في السنتين؛
- قياس تأثير كل عمل (وضع وسيلة قياس للعمل قبل، أثناء، بعد نهاية العمل)؛
- ملخص برنامج العمل في جدول واحد، والذي يلخص التكاليف ووسائل تمويل كل عملو كامل البرنامج.

2. تنفيذ خطة التأهيل

تكون مرحلة تنفيذ خطة التأهيل المعتمدة والمقبولة من قبل الشركاء الرئيسية للمؤسسة في علب الاحيان طويلة الأجل وتتطلب تدخل والتزام كل الاطراف الفاعلة. ان نجاح خطة التأهيل تقابله تحقيق المؤسسة لأهدافها والنتائج المتوقعة أن تنفيذ هذه الخطة يمكن من تحقيق المنافسة المطلوبة في الوقت المناسب، والالتزامات والاتفاقات المبرمة مع المؤسسات

¹ Agence National de developemnt de la PME, LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN DE LA MISE A NIVEAU, Ministère du Developpemnt Industriel et de la Promotion de l'Investissement, Op-cit, P30.

² Ibid, p31.

وجعلها تنجح. بشكل عام تنفيذ هذه الخطة يتطلب القيام بإجراءات فورية من أجل البقاء في السوق، والإجراءات على المدى المتوسط الموجهة لزيادة الربحية، وتلك التي علة المدى المتوسط لتعزيز الربحية وضمان القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

1.2. شروط نجاح خطة التأهيل

هناك الكثير من الشروط التي يجب تلبيتها للتنفيذ الناجح لخطة التأهيل، وهي تتمثل في¹:

- حسن اختيار المسؤول عن تنفيذ خطة التأهيل (الشخصية، الكفاءة، الارادة والمصلحة شروط ضرورية)، حيث يتطلب تنفيذ الخط من رئيس المؤسسة حسن التنظيم والتسيير و حسن اختيار المسؤولين حوله. اذ يلعب الرئيس دورا رئيسيا في تشكيل فريق عملية التأهيل، اعداد الهيكل التنظيمي، تحديد الصلاحيات وتحديد المسؤوليات في المواقف المختلفة في تنفيذ خطة التأهيل؛
- وضع برنامج و جدول مفصل لتنفيذ خطة التأهيل يوضح الاهداف المراد تحقيقها، النتائج الحالية و المتوقعة، والانشطة المخطط لها حسب نوع النشاط مع تحديد بداية كل اجراء ومدته في الجدول؛
- سرعة في تنفيذ الخطة، وبمجرد الموافقة على الخطة الانطلاق في التأهيل، و كل تأخير في التنفيذ خاصة في توفير الموارد او تنفيذ التدابير المقررة من الممكن ان يعرض تحقيق الاهداف والنتائج المتوقعة للخطر؛
- إنشاء مناخ اجتماعي جيد مبني على تحفيز العمال جيب النتائج المحققة، واعلام العمال بوضعية المؤسسة اهداف برنامج التأهيل.

2-2 تنفيذ خطة التأهيل

قد يتبادر الى ذهننا ان صياغة خطة التأهيل هي الجزء الاصعب لكن على العكس تماما اذ يعتبر التنفيذ العملي للخطة في المؤسسة الجزء الأكثر صعوبة. حيث أن مرحلة تنفيذ خطة التأهيل تشمل الفترة من بداية قرار تنفيذها الى غاية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ان الاجراءات التي يتعين تنفيذها تختلف من مؤسسة الى أخرى، حيث لكل مؤسسة خصوصية معينة و تستجيب لمنطق محدد. وهذه بعض الاجراءات التي يمكن تنفيذها على ضوء معرفتنا بالصعوبات التي تواجه المؤسسات²:

1.2.2. تحسين نظام التسيير: في هذا السياق وبالأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف المستخرجة من التشخيص الاستراتيجي يمكن اتخاذ الاجراءات التالية:

- إعادة تنظيم هيكل المؤسسة في سياق تقليل التكاليف وتحسين الانتاجية؛
- إعادة تنظيم وتنشيط المبيعات، ثم ادخال نظام ادارة الجودة ونظم معلومات لإدارة أفضل للموارد البشرية، المحاسبة والخزينة... الخ؛

¹ Mohamed lamine dhaoui et Boualem Abassi, Op-cit, P177.

² Ibid, p178.

- في الجانب التقني، تحسين وادخال تدريجي لأنظمة وسائل الانتاج المرنة لتمكينها من تكيف فعال وردة فعل أكثر نجاعة للمؤسسة في مواجهة التقلبات ومخاطر المحيط والسوق.

2.2.2. تدريب الموظفين: يجب الشروع في تنفيذ برامج تدريب وتمرس لمدير المؤسسة والموظفين لضمان مرونة اتقان أفضل في عملهم. هذا العنصر يستحق اهتماما خاصا لتأثيره على انتاجية واداء المؤسسة.

3.2.2. إعادة الهيكلة المالية: ان المؤسسات التي لها وضعية مالية هشّة تستلزم فوراً تنفيذ هذا الاجراء لتحسين الخزينة وذلك بتقديم التحصيلات (تسريع عمليات التسليم والفواتير، منح تخفيضات على المدفوعات وتخفيضات على منتوجات المخزون) وأخير المخرجات (التفاوض على فترة الدفع للموردين، الحد من عمليات الشراء التفاوض على الشروط والقروض المصرفية)، عن طريق قطع الاستثمارات الحالية... الخ.

في الاخير هناك اجراءات اخرى وهي كثيرة قد تحتويها خطة التأهيل ولكننا قمنا بذكر أهمها، ولنجاح هذه الخطة يجب التنسيق والتنظيم بين مختلف الاطراف الفاعلة سواء داخل او خارج المؤسسة كما ان للمتابعة دور هام ايضا، اذ لا يجب اهمال هذا العنصر لأنه السبيل الوحيد لتقييم وتطبيق خطة التأهيل.

خلاصة الفصل

على العموم يمكن القول ان السلطات الجزائرية وفقت إلى حد ما في وضع ثلاثة برامج مختلفة، وهذا بالتعاون مع بعض المنظمات الأجنبية. حيث نجد برنامج التأهيل الصناعي الذي تقوده وزارة الصناعة وهو يخص تأهيل المؤسسات الصناعية، العمومية منها والخاصة، يليه برنامج التعاون الجزائري-الاوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوده لجنة مختصة وهو يهدف الى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة. أما البرنامج الأخير والذي هو في طور التنفيذ؛ فالجدير بالذكر ان السلطات الجزائرية استفادت من تجاربها أثناء تنفيذها لبرنامج التعاون الجزائري-الأوروبي، حيث أشرفت على وضع وتنفيذ هذا البرنامج الأخير والذي يعني بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا فقد واجه تطبيق البرنامج الأخير عدة عراقيل نظرا لنقص الخبرة في تسيير مثل هذه البرامج الحساسة. ولكن باختلاف عمليات التأهيل وتنوع البرامج فإننا وجدنا أن مراحل سير هذه الأخيرة متشابهة إلى حد بعيد حيث يقسم البرنامج في كل مرة إلى ثلاث مراحل أساسية؛ مرحلة التشخيص، مرحلة وضع مخطط التأهيل وفي الأخير تأتي مرحلة تنفيذ المخطط وتسلم الإعانات من الهيئات المكلفة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

تعتبر برامج التأهيل الشغل الشاغل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر، هذا من جهة. من جهة اخرى فإن الهياكل القائمة على هذه البرامج تسعى لتحقيق نتائج ايجابية من هذه الاخيرة، ولذلك ارتأينا الى تقسيم هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي الى مبحثين :

المبحث الاول، تناولنا من خلاله دراسة نظرية لنتائج تطور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اما المبحث الثاني فقد خصصناه لعينة من المؤسسات درسنا من خلالها دور التأهيل في رفع قدراتها التنافسية؛ عن طريق توزيع استبيان لكل مؤسسات العينة.

المبحث الاول: نتائج تطور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الاول: تقديم مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل:

1. انشاء المديرية: انشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 09 صفر 1415 هـ الموافق ل 18 جويلية 1994م، والتي حددت أهدافها بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير ان صلاحياتها واسعة طبقا للمرسوم رقم 190-2000 المؤرخ في ربيع الأول عام 1421 هـ الموافق ل 11 جويلية 2000م، و الذي حدد صلاحيات الوزارة، ومجىء المرسوم التنفيذي رقم 03-422 المؤرخ في 05 شوال 1424 هـ الموافق ل 29 نوفمبر 2003م الذي يتضمن إنشاء مصلحة خارجية في وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعة التقليدية ويحدد مهمها وتنظيمها، وأنشأت مديريات على مستوى الولايات حيث تم اسناد المهام التي كان يقوم الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية الى هذه المديريات المحلية والتي تضم ثلاث مصالح رئيسية:

- مصلحة الإدارة و الوسائل.

- مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف.

وطبقا للمرسوم التنفيذي أنشأت مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية جيجل في سبتمبر 2004م المهام الموكلة اليها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 11-19 المؤرخ في 20 صفر 1432 الموافق ل 25 يناير 2011م يتضمن انشاء مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار و مهامها وتنظيمها وبعد موافقة رئيس الجمهورية يرسم ما يلي:

- مساعدة مؤسسات القطاع الصناعي لتحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعية و الابتكار.

- اقتراح كل عملية تهدف الى تطوير النسيج الصناعي و المحافظة عليه و ترقية الاستثمار.

- متابعة سير مساهمات الدولة.

- تنفيذ الاستراتيجيات و برامج العمليات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اما فيما يخص ميدان التنافسية الصناعية والابتكار فإن مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار :

- تعميم وتساعد و تتابع تطبيق برامج تأهيل المؤسسات و تقييم انجازها

- تساهم في تنفيذ العمليات و السياسات المرتبطة بترقية الاستثمار.
 - تساهم في تدعيم خدمات الدعم للصناعة.
 - تساهم في تطوير الحرف الصناعية.
 - في ميدان تطوير النسيج الصناعي و ترقية الاستثمار فإن المديرية :
 - تساهم في ترقية و تطوير الجاذبية الاقتصادية.
 - تشارك في ضبط العقار الصناعي على مستوى الولاية.
 - تقييم دوري لتطبيق اجراءات ترقية الاستثمار.
 - تساهم في تطوير الفضاءات الجهوية للتنمية الصناعية ومناطق النشاط وتأهيل المناطق الصناعية.
- 2.تنظيم المديرية:** تضم المديرية ثلاث مصالح و كل مصلحة تحتوي على مكتبين على الأقل، ويحدد تنظيم المكاتب بموجب قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

1.2 مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تضم عدة مكاتب وهي:

- مكتب دعم انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- مكتب الدراسات والإحصاء ومتابعة الاستثمارات.
- مكتب التظاهرات الاقتصادية والشراكة.

2.2 مصلحة الصناعات التقليدية و الحرف: و تضم المكاتب التالية:

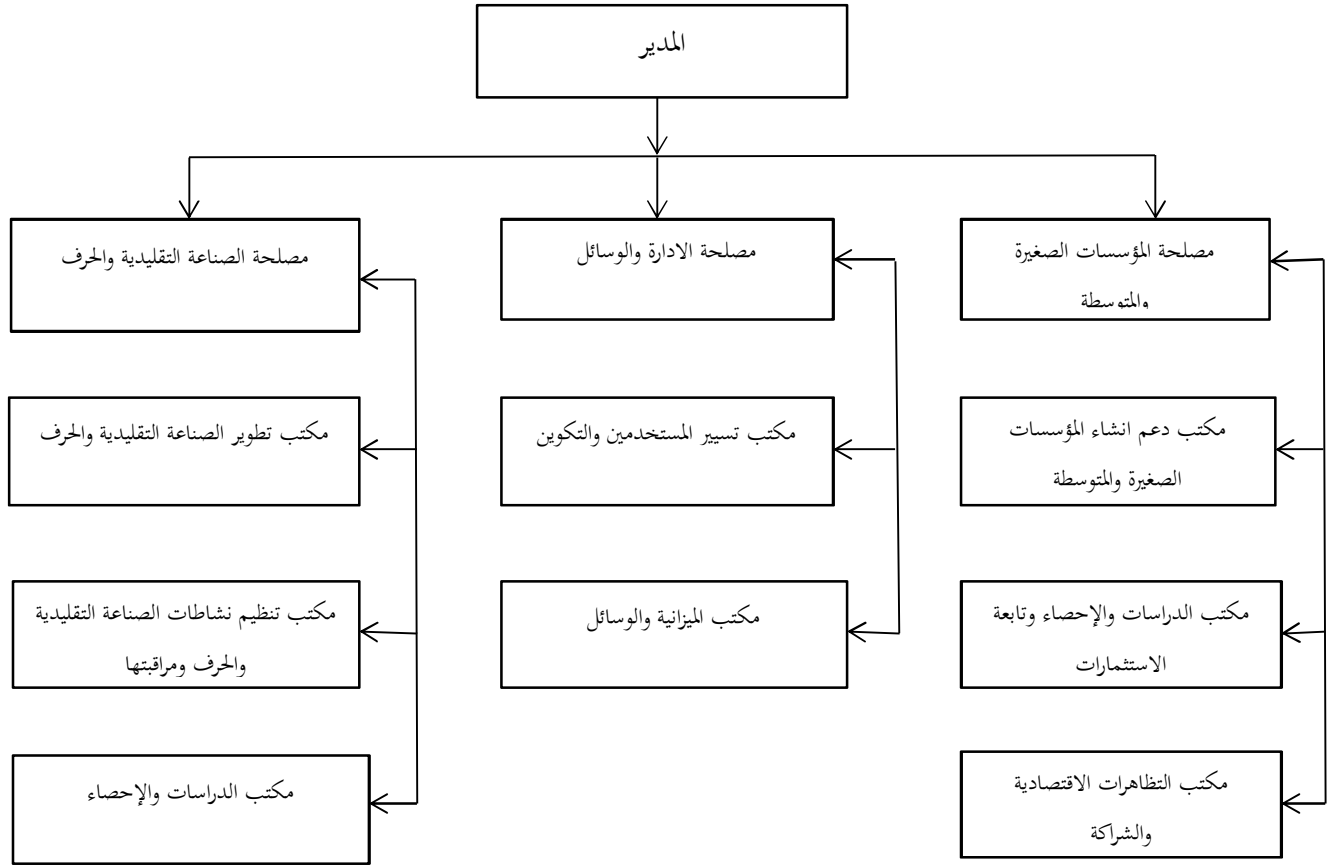
- مكتب تطوير الصناعة التقليدية والحرف وترقيتها.
- مكتب تنظيم نشاطات الصناعة التقليدية والحرف ومراقبتها.
- مكتب الدراسات والإحصاء.

3.2 مصلحة الإدارة والوسائل: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية و الوسائل.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية جيجل:

الشكل رقم (1.4): الهيكل التنظيمي لمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل.



المصدر: وثائق من مديريةية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. مهام المديرية على مستوى الولاية: و تتمثل هذه المهام في:

- تنفيذ الاستراتيجيات و برامج النشاطات القطاعية، وتقييم آثارها وتقديم حصىلة نشاطاتها.
- دراسة كل تدبير لدعم وتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تدبير أعمال الحركة الجهوية المهنية والفضاءات الوسيطة والهيئات ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المساهمة في إنجاز خريطة مكان تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعيينها من خلال جمع المعلومات المتعلقة بقدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير وفرص الاستثمار.
- المساهمة في تنفيذ سياسات التكوين وترقية القدرات البشرية.

- المساهمة في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لاسيما في مجال المناولة
- جمع المعلومات والمعطيات الاقتصادية و الاحصائية المتعلقة بأنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اطار التقارير الظرفية الدورية.
- تأطير التظاهرات الاقتصادية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتنشيطها.
- السير على تنفيذ الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاعات الأخرى على المستوى المحلي.
- القيام بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني و الاقتصادي في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. أهداف المديرية

في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية العالمية التي انجرت عنها إعادة النظر في السياسة الاقتصادية للعديد من الدول النامية بشكل عام و الدول العربية بشكل خاص و التي كانت تعتمد على النمط الموجه و الذي لم يحقق نموا اقتصاديا يمكن الاعتماد عليه في نهضتها الاقتصادية، سعت الى تغيير هذا النمط أو الأسلوب الى نمط جديد يتمشى و اقتصاديات السوق العالمية، و كانت الجزائر من بين الدول التي تبنت هذا النمط و بالتالي عملت على خلق سياسات و استراتيجيات جديدة تعمل على تشجيع و تطوير و ترقية الاقتصاد الحر و التي من بينها انشاء قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي سيتكفل بدعم و ترقية القطاع الاقتصادي خارج المحروقات و هذا التغيير الاستراتيجي في النهج يعتبر الهدف الأساسي و الجوهري لإنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الهيئات التابعة لها على المستوى المحلي و المتمثلة في المديريات في كافة ولايات الوطن، و تحت طيات هذا الهدف الرئيسي يمكن أن نلمس مجموعة من الاهداف المتمثلة فيما يلي:

- إنعاش النمو الاقتصادي و بالتالي تنمية التشغيل.
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن حركية التطور و التكيف التكنولوجي عن طريق تطوير النشاطات المهنية و الثقافية ذات المستوى العالي.
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة و توسيع ميدان نشاطها وهذا للمشاركة في التنمية الاقتصادية و المحلية، و المهنية، و العمرانية.
- ترقية و توزيع المعلومات ذات الطابع الصناعي و التجاري و الاقتصادي و المهني و التكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- المساهمة في جهودات الاندماج الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق تشجيع تنافسها.
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بذلك تحسين نوع وكمية السلع و الخدمات.
- تبني سياسات تكوين و تسيير الموارد البشرية تفضيل و تشجيع الإبداع و التجديد و ثقافة التفاؤل.
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على كل الأدوات و الخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها.
- المساهمة في تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تشجيع بروز محيط اقتصادي و ثقافي و تقني و علمي و قانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدعم و الدفع الضروريين لترقيتها و تطويرها في إطار منسجم.
- المساهمة في تطوير الصادرات خارج المحروقات وذلك بترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

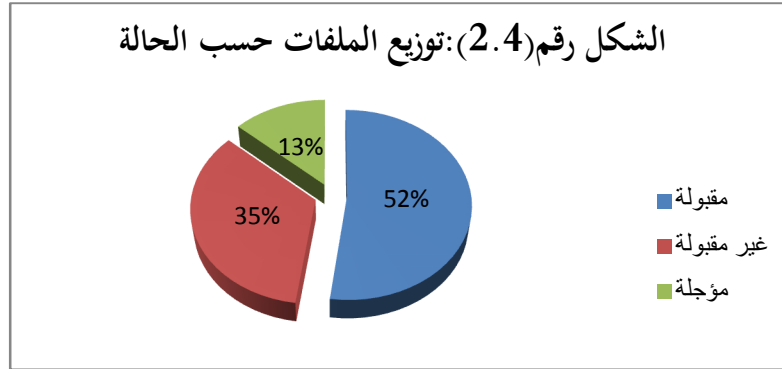
المطلب الثاني : نتائج تطور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الوطني: باشرت الهياكل المكلفة بتجسيد هذا البرنامج سنة 2012، لكن الانطلاقة لهذا الاخير كانت في شهر مارس 2013، حيث كانت النتائج المتحصل عليها غاية ديسمبر 2014 كمايلي:

1. توزيع الملفات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقدمت 4148 مؤسسة بطلبها للانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم قبول 2165 منها، وهي المؤسسات التي استوفت على جميع الشروط المطلوبة للانخراط. من جهة أخرى تم رفض 1428 طلب للانخراط، وهي المؤسسات التي لم تستوفي جميع شروط الانخراط، حيث تمثلت أغلبية هذه المؤسسات في قطاعي الصيد البحري والأشغال العمومية البناءوالري. كما أنه هناك مجموع من الطلبات المؤجلة، والتي بلغت 555 مؤسسة. الجدول التالي يوضح حالة الملفات:

الجدول رقم(1.4): تقدم الملفات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص و م

4148	Total adhésion	مجموع المؤسسات المسجلة
2165	Eligible	تقبولة
1428	Non Eligible	غير مقبولة
555	Ajournée	مؤجلة
2165	Décision	القرار
100%		
52%		
35%		
13%		
/		

المصدر: اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المندوبية الجهوية سطييف.



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول

2. توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط:

من خلال الجدول المبين في الأسفل فإن القطاع المصنف في المرتبة الأولى هو قطاع الأشغال العمومية البناء والري (BTHP)، وهذا بنسبة 62% من مجموع الملفات المستقبلية على مستوى الوكالة حسب القطاع، في المرتبة الثانية يأتي قطاع الصناعة بنسبة 16% متبعة بقطاع الخدمات بنسبة 10% وبعدها القطاعات الأخرى بنسب متفاوتة وضعيفة. الجدول رقم (2.4) التالي يبين مختلف النسب لكل قطاع كمايلي:

الجدول رقم (2.4): توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط:

قطاع النشاط	النسبة المئوية %	عدد المؤسسات	Secteur d'activité
الأشغال العمومية البناء والري	61.64	2557	BTPH
الصناعة	16.18	671	Industrie
الخدمات	10.1	417	Service
الصناعات الغذائية	4.85	201	Agroalimentaire
النقل	2.34	97	Transport
الصيد البحري	1.78	74	Pêche
أخرى	1.54	64	Autres
السياحة والفندقة	1.42	59	Tourisme
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	0.19	8	Services-tic
المجموع	100	4148	Total

المصدر: اعتمادا على وثائق المندوبية الجهوية سطيف.

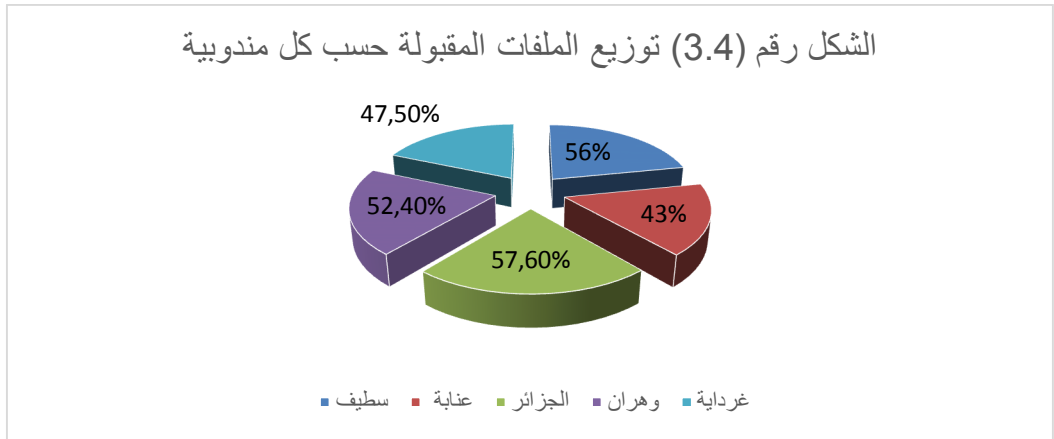
3. توزيع الملفات المستقبلية والمقبولة حسب المندوبية

بالنسبة لتوزيع الملفات المقبولة حسب مناطق الوطن، أي حسب كل مندوبية، فنجد أن المندوبية الجهوية سطيف مهيمنة بفارق شاسع فيما يخص الملفات المطروحة على مستوى الوكالة، وهذا بما يقارب 1475 ملف بنسبة 36%. وقد حلت المندوبية الجهوية عنابة في المرتبة الثانية ب 1050 ملف ثم تلتها المندوبية الجهوية الجزائر ب 963 ملف. وفي الأخير حلت المندوبية الجهوية وهران وغرداية ب 519، 141 ملف على التوالي. الجدول رقم (3.4) التالي يبين لنا هذه الإحصائيات بدقة كمايلي:

الجدول رقم (3.4) توزيع الملفات المستقبلية والمقبولة حسب المندوبيات

المندوبية	ملفات مستقبلية	النسبة المئوية	ملفات مقبولة	النسبة المئوية %	Délégation
سطيف	1475	36	819	56%	Sétif
عنابة	1050	25	452	43%	Annaba
الجزائر	963	23	555	57.6%	Alger
وهران	519	13	272	52.4%	Oran
غرداية	141	3	67	47.5%	Ghardaïa
المجموع	4148	100	2165	-	Total

المصدر. اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المندوبية الجهوية سطيف.



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول

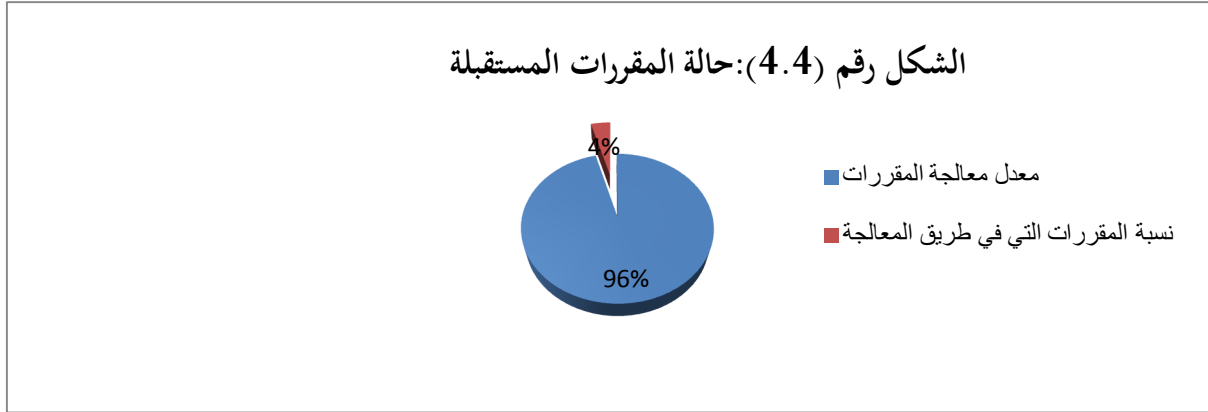
4. حالة المقررات المستقبلية: بمقارنة الفترة المنقضية منذ الانطلاقة الفعلية للبرنامج مارس 2013 فان عدد المقررات المستقبلية ضعيف جدا؛ 507 تقرير مستقبل، ومن هذا نستنتج طول مدة التشخيص. من جهة اخرى

بالنظر الى عدد التقارير المعالجة فإننا نلاحظ نسبة معتبرة من التقارير الغير مقبولة (وجود تحفظات)، ومنه نستنتج نقص خبرة و كفاءة بعض مكاتب الدراسات. اما في ما يخص نسبة التقارير المعالجة فهو مقبول الى حد بعيد حيث قدرت نسبته 96% . وهذا موضح في الجدول رقم (4.4)

الجدول رقم(4.4): حالة المقررات المستقبلية

73.57%	373	عدد المقررات المقبولة	عدد المقررات المعالجة
22.29%	113	عدد المقررات الغير مقبولة	
4.14%	21	عدد المقررات في طور المعالجة	
100%	507	المجموع الكلي	

المصدر: اعتمادا على وثائق من وزارة الصناعة والمناجم



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول.

المطلب الثالث: نتائج تطور الملفات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية جيجل:

1. توزيع الملفات المستقبلية على مستوى ولاية جيجل:

بلغت نسبة المؤسسات المقبولة على مستوى ولاية جيجل 63%، وهي نسبة معتبرة، بينما بلغت نسبة المؤسسات المؤجلة 27%، وهي في اغلبها تابعة لقطاع الصيد البحري، حيث ان السبب الرئيسي وراء تأجيل

قبول هذه المؤسسات في هذا البرنامج هو غياب جدول الميزانية للسنوات الاخيرة، بينما قدرت نسبة المؤسسات الغير مقبولة 10%، وهذا لعدم استوفائها لجميع شروط الانضمام، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5.4) التالي:

الجدول رقم(5.4): توزيع الملفات المستقبلية على مستوى ولاية جيجل

Etat	النسبة	عدد المؤسسات	الحالة
Eligible	%63	95	مقبولة
Ajournée	%27	41	مؤجلة
Non Eligible	%10	15	غير مقبولة
Total	%100	151	المجموع

المصدر: اعتمادا على وثائق المديرية لولاية جيجل.

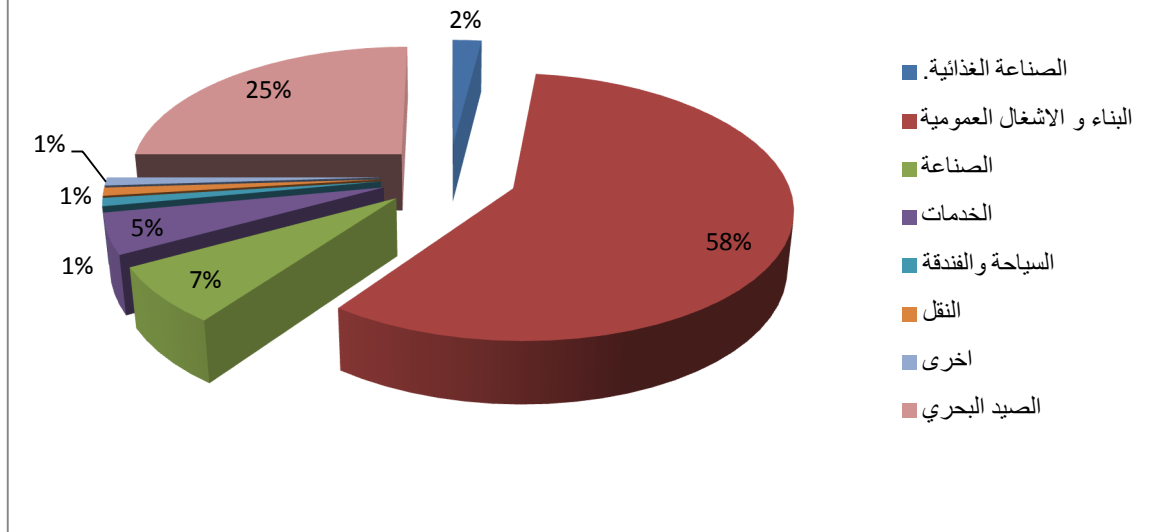
2. توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط لولاية جيجل:

الجدول رقم (6.4) التالي توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط لولاية جيجل

Secteur d'activité	النسبة المئوية %	عدد المؤسسات المسجلة	قطاع النشاط
Agroalimentaire	%2	3	الصناعات الغذائية
BTPH	%58	87	الأشغال العمومية الري والبناء
Industrie	%7	11	الصناعة
Services	%5	7	الخدمات
Tourisme hôtellerie	%1	1	السياحة والفندقة
Transports	%1	2	النقل
Autres	%1	1	أخرى
Pêche	%25	39	الصيد البحري
Total	%100	151	المجموع

المصدر: اعتمادا على وثائق المديرية.

الشكل رقم (5.4): توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن النسبة الكبرى من المؤسسات المسجلة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل هي تلك المؤسسات المكونة لقطاع الأشغال العمومية الري والبناء، وهذا بنسبة 58%. يليه قطاع الصيد البحري بنسبة 25، يليه قطاع الصناعة بنسبة 7%، وهذا يدل على نقص المؤسسات الصناعية على مستوى الولاية من جهة و نقص وعي المؤسسات الصناعية بأهمية هذا البرنامج. اما بقية النسب فقد توزعت على باقي القطاعات بنسب ضعيفة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يهدف التعرف على دور التأهيل في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وكذلك المشاكل والمعوقات التي تؤثر على سير عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حاولنا الاستعانة بعينة احصائية من المؤسسات مستفيدة من برامج التأهيل، والتي تنشط على مستوى ولاية جيجل و نظرا لقلّة المنخرطة في هذه البرامج اضطررنا الى انتقاء بعض المؤسسات من ولايات اخرى، ولقد اعتمدنا في ذلك على عدة معايير.

المطلب الاول : تقديم النتائج الاولية للعينة

1. تقديم العينة

1.1. معايير انتقاء العينة: من اجل اختيار العينة فقد قمنا باختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من احد برامج التأهيل (تأهيل المؤسسات الصناعية، برنامج التعاون الجزائري-الاوروبي، البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و برامج اخرى).

- تناولت العينة التي اخترناها عدد من المؤسسات كبيرة الحجم، حيث ان هذه الاخيرة منخرطة في بعض برامج التأهيل و لكن بصيغ اخرى .

- في اختيارنا للعينة اخذنا بعين الاعتبار المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي و ذلك لان برامج التأهيل موجهة في المقام الاول لهذا النوع من المؤسسات .

2.1. معايير اختيار حجم العينة:

نظر لقلّة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الصناعية) المنخرطة في احد البرامج على مستوى ولاية جيجل، وجدنا صعوبات في اختيار العينة الممثلة تمثيلا جيدا للمجتمع، فقد توجهنا الى مؤسسات تنشط في ولايات اخرى و هذا لكي تكون العينة اكثر تعبيراً، حيث تم تحديد حجم العينة ب: 50 مؤسسة.

3.1. طريقة جمع البيانات:

يهدف جمع المعلومات من المؤسسات محل الدراسة، تم توزيع استبيان(ملحق رقم...). عن طريق المقابلة مع مالكي، مسيري و اعضاء الفريق الإداري للمؤسسات وكذلك باستعمال البريد الالكتروني و الهاتف في ما يخص المؤسسات البعيدة ، حيث واجهتنا صعوبات في تحديد عناوين بعض المؤسسات، وكذلك صعوبة الاتصال مع مالكي او مسيري المؤسسات نظرا لتخوف هذه المؤسسات من رقابة الهيئات الحكومية، و قد وجدنا عدد من

المؤسسات مسجلة في قائمة المؤسسات المنخرطة في البرنامج و لكن اصحاب هذه المؤسسات يجهلون ادنى الاشياء عن هذه البرامج ، و لقد تم استرجاع 37 استبيان من اصل 50 استبيان موزع حيث:

- 50 استبيان موزع.
- 37 استبيان مسترجع
- 5 مؤسسات مسجلة في البرنامج ولكن اصحاب هذه المؤسسات يجهلون ادنى الاشياء عن هذه البرامج.
- مؤسسات تم استجوابها عن طريق البريد الالكتروني لكنها لم تقم بالرد.

2. القراءة الاولى لنتائج الدراسة الميدانية

من خلال هذه الدراسة حاولنا تقسيم الاستبيان الموزع الى 5 محاور بهدف الحصول على 5 انواع من المعلومات، اذ تم تخصيص المحور الاول لمعرفة بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة، اما فيما يخص المحور الثاني فيهدف الى معرفة مدى تجاوب هذه المؤسسات مع برامج التأهيل ، اما المحور الثالث فحاولنا من خلاله التعرف على دور التأهيل في رفع القدرة التنافسية، وفي الاخير المحور الرابع حاولنا جمع معلومات حول اهم الصعوبات والعراقيل التي تواجه سير عملية التأهيل و تطلعات المؤسسات المستقبلية، حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

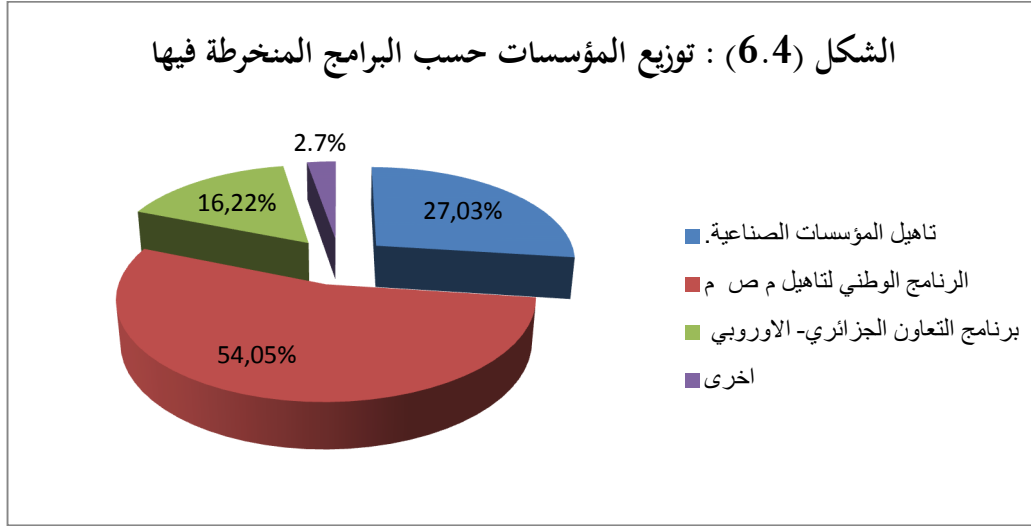
- اغلبية المؤسسات العينة الاحصائية تأخذ صيغة شركة ذات مسؤولية محدودة، حيث تم احصاء 15 مؤسسة تحت هذه الصيغة؛ اي ما نسبته 41% من اجمالي المؤسسات المستجوبة، في حين تبقى المؤسسات الاخرى موزعة بين شركة ذات اسهم شركة فردية و شركة تضامن.
- هناك نسبة معتبرة من المؤسسات نشأت في اطار الدعم الحكومي، حيث بلغ عدد هذه المؤسسات 14 مؤسسة؛ اي ما نسبته 38% ، اما باقي النسبة فهي تخص المؤسسات التي لم تنشط في اطار الدعم الحكومي، ومنه نستنتج ان الدولة الجزائرية تشجع على انشاء المؤسسات.
- معظم المؤسسات التي تم الاتصال بها هي مؤسسات تابعة لقطاع الصناعات الغذائية حيث بلغ عددها 14 مؤسسة أي ما نسبته 38% من اجمالي المؤسسات محل الدراسة، اما القطاعات الاخرى فهي متفاوتة النسب حيث نجد اعلاها في قطاعي البناء و الاشغال العمومية و قطاع صناعة مواد البناء السيراميك و الزجاج بنسبة 8% ومنه نستنتج ان قطاع الصناعات الغذائية تحتل الصدارة في تكوين النسيج الصناعي للمؤسسات الصناعية المنخرطة في البرنامج.

- اغلبية المؤسسات قيد الدراسة مؤسسات خاصة حيث بلغ عددها 30 مؤسسة من اجمالي عدد المؤسسات، أي ما يمثل نسبة 81%، اما باقي المؤسسات فهي مؤسسات عمومية واغلبها مؤسسات فرعية لمؤسسات كبرى وواحدة مختلطة.
- فيما يخص حجم مؤسسات العينة فقد توزعت اغلبتها على نوعين اساسيين؛ المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة بنسبة 43%، و 41% على التوالي.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

1. توزيع المؤسسات حسب البرامج المنخرطة فيها:

من خلال الدراسة التي اجريناها يمكننا استخلاص الشكل (6.4) التالي:



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية.

عند النظر الى النتائج الموضحة في الشكل رقم (6.4) السابق نجد ان معظم المؤسسات المستجوبة منخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ اذ بلغت 20 مؤسسة بنسبة 54.05%، بينما اقتصرت البرامج الاخرى على نسب منخفضة، حيث بلغت نسبة المؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل الصناعي 27.03% وبينما كانت نسبة المؤسسات المنخرطة في برنامج التعاون الجزائري- الاوروبي 16.22% ومنه نستنتج ان البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اكثر شمولية واستقطابا للمؤسسات.

2. تأثير البعد عن مديرية الصناعة والمناجم على مدى التجاوب مع برامج التأهيل:

- معظم المؤسسات المستجوبة قدرت البعد بينها وبين مديرية الصناعة و المناجم بالمتوسطة حيث بلغت 20 مؤسسة؛ أي بنسبة 54%، كما ان 4 مؤسسات قدرت المسافة عن المديرية بالبعيدة، اما باقي المؤسسات فهي قريبة، ومن هنا نستنتج ان المسافة بين المديرية و المؤسسة لها تأثير على التجاوب مع البرامج وذلك من خلال وجود صعوبات في التعرف على مثل هذه البرامج ومنه التنقل للاستفسار عنها.

3. التشخيص، الاستثمار والتكوين في اطار عملية التأهيل:

1.3. تأثير العلاقة بين المؤسسة و مكاتب الدراسات:

- في ما يخص تأثير مكاتب الدراسات على سير برامج التأهيل فان المسافة بين المؤسسة ومكتب الدراسات التي تتعامل معه له تأثير قوي على سير هذه البرامج ، حيث ان معظم المؤسسات المستجوبة قدرت هذه المسافة بالمتوسطة او البعيدة حيث بلغ عددها 27 مؤسسة؛ أي بنسبة 73% ، وهذا يفسر بنقص مكاتب الدراسات خاصة المؤهلة منها لمرافقة هذه المؤسسات في اطار برامج التأهيل.

- بالنسبة لاستقبال اصحاب المؤسسات من طرف مكاتب الدراسات فانه بدون تأثير فان اغلب المؤسسات المستجوبة قد صرحوا بان الاستقبال جيد وحسن.

- ان مدة التشخيص مهمة جدا في الاسراع من سيرورة عملية التأهيل، وهي مرتبطة بحجم المؤسسة، ولكن من خلال دراستنا الميدانية فان بعض المؤسسات تفوق مدة تشخيصها المدة المحددة ، وهذا نظرا لإهمال اصحاب المؤسسات من جهة، وذلك من خلال التعطيل في ارسال الوثائق والمعلومات التي يطلبها مكتب الدراسات. من جهة اخرى فان نقص اهلية بعض المكاتب وما ينجم عنه من تحفظات من طرف اللجنة المتخصصة في تقييم التقارير المقدمة من طرف هذه المكاتب مما يؤدي الى سيرورة عملية التأهيل.

- ان تكلفة التشخيص مرتبطة بحجم المؤسسة، وهي محددة مسبقا حسب حجم المؤسسة من طرف القائمين على البرامج.

2.3. الاستثمار و التكوين في اطار عملية التأهيل:

من خلال نتائج الدراسة تحصلنا على الجدول رقم (7.4) الاتي :

الجدول رقم (7.4): الاستثمار و التكوين في اطار عملية التأهيل

العملية	لا	النسبة	نعم	النسبة	متوقع	النسبة	غير متوقع	النسبة
الاستثمار	1	2.70%	17	45.95%	12	32.43%	7	18.91%
التكوين	1	2.70%	17	45.95%	14	37.84%	5	13.51%

المصدر: من اعداد الطلبة

- عند النظر الى النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد ان معظم المؤسسات المستجوبة قامت بعمليات الاستثمار و التكوين؛ اذ بلغت 17 مؤسسة، حيث ان جل هذه المؤسسات منخرطة في البرامج السابقة، اما المؤسسات المنخرطة في البرنامج الحالي (البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) فنجد ان 12 مؤسسة تتوقع القيام بعمليات استثمار مستقبلية، وهذا نظرا لان البرنامج في مراحله الاولى، كذلك فيما يخص التكوين فان 14 مؤسسة تتوقع القيام بدورات تكوينية بينما 5 مؤسسات لم تدرج في مخطط تأهيلها القيام بدورات تكوينية .

3.3. دعم الدولة في عمليات التشخيص، الاستثمار و التكوين:

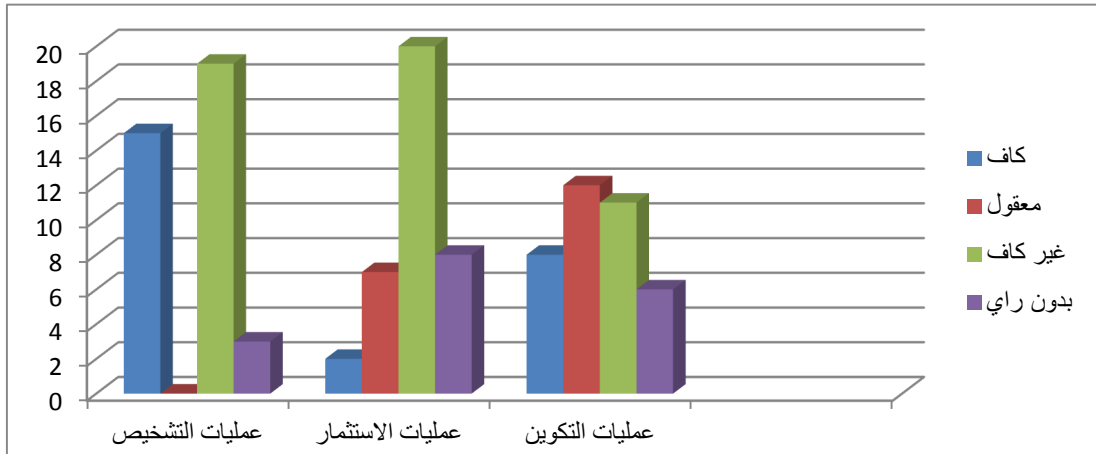
من خلال نتائج الدراسة تحصلنا على الجدول رقم (8.4) الاتي :

الجدول رقم (8.4): دعم الدولة في عمليات التشخيص، الاستثمار و التكوين

دعم الدولة	كاف	النسبة	معقول	النسبة	غير كاف	النسبة	بدون رأي	النسبة
عمليات التشخيص	15	%41	/	%00	19	%51	3	%8
عمليات الاستثمار	2	%5	7	%19	20	%54	8	%22
عمليات التكوين	8	%22	12	%32	11	%30	6	16%

المصدر: من اعداد الطلبة

الشكل رقم (7.4): دعم الدولة في مختلف عمليات التأهيل



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول

بالنظر الى نتائج الجدول رقم(8.4) والشكل رقم(7.4) فان 41% المؤسسات المستجوبة يرون بان دعم الدولة كاف فيما يخص عملية التشخيص حيث يقدر ب 80% من التكلفة الكلية، الا ان بعض المؤسسات ترى ان دعم الدولة غير كاف مقارنة بالتكلفة الكلية؛ خاصة المؤسسات المتوسطة منها.

في ما يخص دعم الدولة في مجال الاستثمار، فان معظم المؤسسات المستجوبة يرون بانه غير كاف، حيث بلغ عددها 20 مؤسسة؛ أي بنسبة 54.05% وهذا ما يفسر عدم تحفز الكثير في القيام بعمليات استثمار (حيث تتوزع هذه النسبة على نوعين من المؤسسات؛ مؤسسات قامت بعمليات استثمار و مؤسسات ادرجت عمليات استثمار في مخطط تأهيلها)، بينما هناك 8 مؤسسات بدون راي، وهي المؤسسات لا تتوقع القيام بعمليات استثمار مستقبلية.

معظم المؤسسات نرى بان دعم الدولة في مجال التكوين معقول و الى حد ما كاف، حيث بلغت 20 مؤسسة، أي ما نسبته 54.05%، بينما ترى 11 مؤسسة بانه غير كاف ، لما فيما يخص باقي المؤسسات فهي بدون راي وهي المؤسسات التي لا تتوقع القيام بالتكوين.

4. طرق التعرف على برامج التأهيل:

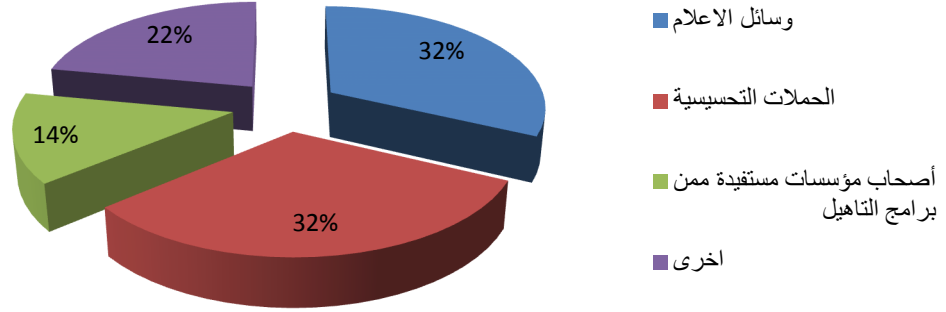
من خلال نتائج الدراسة تحصلنا على الجدول رقم (9.4) التالي :

الجدول رقم (9.4): طرق التعرف على البرنامج

طريقة التعرف على البرنامج	عدد المؤسسات	النسبة
وسائل الاعلام	12	32%
الحملات التحسيسية	12	32%
أصحاب مؤسسات مستفيدة من برامج التأهيل	5	14%
اخرى	8	22%
المجموع	37	100%

المصدر من اعداد الطلبة

الشكل رقم (8.4): طرق التراجع على برامج التأهيل



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (9.4) والشكل رقم (8.4) اعلاه نجد ان اغلبية المؤسسات محل الدراسة تعرفت على برامج التأهيل من خلال وسائل الاعلام و الحملات التحسيسية، حيث تمثلت نسبة كل منهما 32%، في ما توزعت النسبة المتبقية على اصحاب مؤسسات مستفيدة من برامج التأهيل بنسبة 14% و طرق اخرى بنسبة 22%؛ حيث تمثلت هذه الطرق في الاتصال المباشر (خاصة بالمؤسسات العمومية)، عن طريق مكاتب الدراسات، وفضو اصحاب بعض المؤسسات .

5. الوظائف ذات الاولوية في اطار عملية التأهيل :

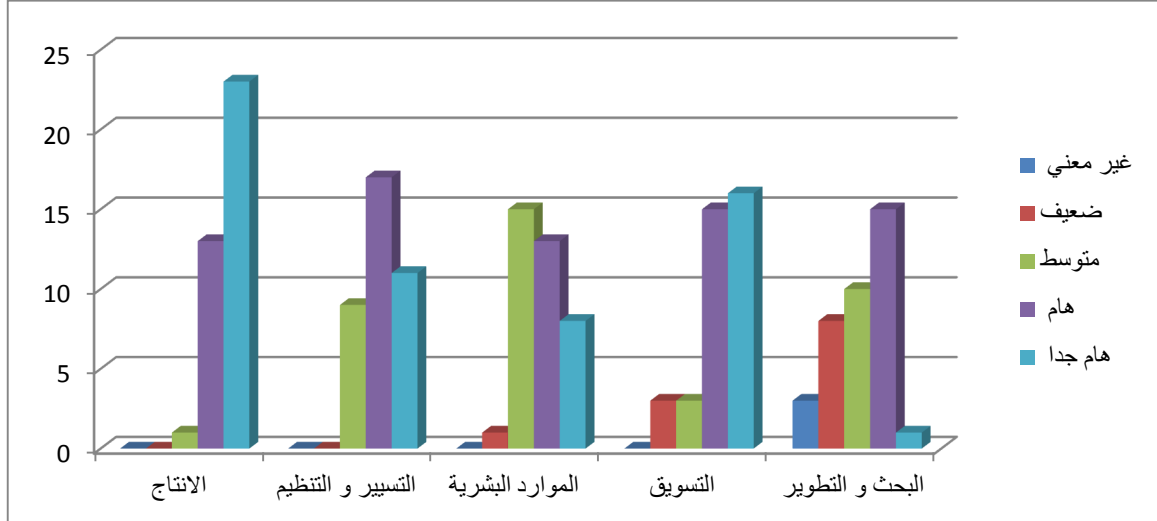
من خلال نتائج الاستبيان تحصلنا على الجدول رقم (10.4) التالي:

الجدول رقم(10.4): الوظائف ذات الاولوية في اطار عملية التأهيل

الوظيفة/التأثير	غير معني	النسبة	ضعيف	النسبة	متوسط	النسبة	هام	النسبة	هام جدا	النسبة	المجموع
الانتاج	0	0%	0	0%	1	3%	13	35%	23	62%	37
التسيير والتنظيم	0	0%	0	0%	9	25%	17	45%	11	30%	37
الموارد البشرية	0	0%	1	3%	15	41%	13	35%	8	21%	37
التسويق	0	0%	3	8%	3	8%	15	41%	16	43%	37
البحث والتطوير	3	8%	8	21%	10	27%	15	41%	1	3%	37

المصدر: من اعداد الطلبة

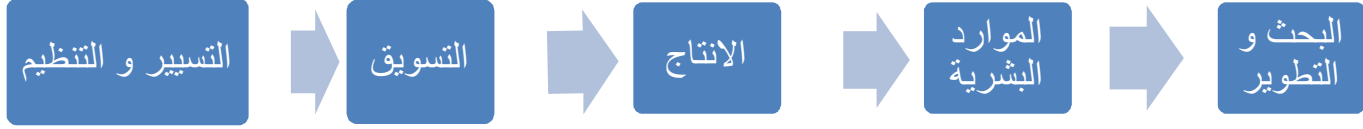
الشكل رقم (9.4): الوظائف ذات الاولوية في عملية التأهيل



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول.

بالنظر الى الجدول رقم (4.10) السابق و الشكل رقم(9.4) اعلاه نجد انه تقريبا كل المؤسسات ترى بأهمية تأهيل وظيفة الانتاج وهذا بنسبة 97%. كذلك بالنسبة لوظيفة التسيير و التنظيم، التي تعتبر من اهم اهداف برامج التأهيل؛ حيث بلغت نسبة المؤسسات المهتمة بتأهيل هذه الوظيفة نسبة 76%، اما بقية المؤسسات فترى بان هذه الوظيفة متوسطة الاهمية، وهو ما يعكس التعرف الناقص لأصحاب هذه المؤسسات عن اهداف البرامج. اما في ما يخص وظيفة الموارد البشرية فنجد ان 41% من عدد المؤسسات ترى بان تأهيل هذه الوظيفة متوسط الاهمية. بينما بلغت نسبة المؤسسات التي ترى بأهمية تأهيل وظيفة التسويق 84%، وهو ما يعكس ضعف نجاعة هذه الوظيفة في اغلب المؤسسات. و قد حظيت وظيفة البحث و التطوير بدرجة اهمية اقل من الوظائف السابقة، وهو ما يعكس عدم تحلي اصحاب المؤسسات بالنظرة الاستراتيجية الصحيحة لمختلف التحديات المستقبلية. و لكن حسب الدراسة النظرية التي قمنا بها فان المختصين في مجال التأهيل يرون بأن مخطط تأهيل المؤسسة الاكثر رشادة يكون كما يبينه الشكل رقم (4.10) التالي:

الشكل رقم(10.4): التسلسل المثالي لمخطط تأهيل الوظائف



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مقابلة مع صاحب مكتب دراسات في ميلة.

المطلب الثالث: دور التأهيل في زيادة القدرة التنافسية

1. زيادة كفاءة و مردودية العمال:

من خلال نتائج الدراسة تحصلنا على الجدول رقم (11.4) التالي:

الجدول رقم(11.4): زيادة كفاءة ومردودية العمال

المعيار	نعم	النسبة	لا	النسبة	متوقع	النسبة	غير متوقع	النسبة	المجموع	النسبة
زيادة مردودية العمال	17	%46	1	%3	19	%51	0	%0	37	%100
القيام بدورات تكوينية	11	%30	7	%19	6	%16	13	%35	37	%100
توظيف عمال ذوي كفاءة عالية	17	%46	1	%3	19	%51	0	%0	37	%100

المصدر: من اعداد الطلبة.

بالنظر الى نتائج الجدول رقم(11.4) نجد ان %46 من المؤسسات زادت مردودية العمال في مؤسستهم و هذا بعد قيامهم بدورات تكوينية، توظيف عمال ذوي كفاءة عالية في اطار عمليات التأهيل (وهي مجموع المؤسسات التي انخرطت في برامج التأهيل السابقة). بينما %51 يتوقعون زيادة مردودية العمال؛ وهي مجموع المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذا بإدراجهم لدورات تكوينية او عزمهم على توظيف عمال و اطارات ذوي كفاءة عالية.

2. معايير قياس التنافسية:

كما تم توضيحه في القسم النظري، رأينا ان القدرة التنافسية للمؤسسة يمكن حسابها انطلاقا من عدة معايير (الحصة السوقية، المبيعات،... الخ)، لذلك و من خلال دراستنا الميدانية سنحاول الوقوف على بعض هذه المعايير، التي قد تساعدنا في فهم العلاقة بين التأهيل و القدرة التنافسين وهو ما سيتم تلخيصه في الجداول والأشكال التالية :

من خلال نتائج الدراسة تحصلنا على الجدول رقم (12.4) التالي:

الجدول رقم(12.4): معايير قياس التنافسية

المعيار	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع	متوقع	النسبة	غير متوقع	النسبة	المجموع
اختراق أسواق جديدة	7	%39	11	%61	18	4	%21	15	%79	19
ابتكار منتجات جديدة	11	%61	7	%39	18	5	%26	14	%74	19
تحسن جودة المنتوجات	14	%78	4	%22	18	19	%100	0	%0	19

المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال نتائج الجدول رقم(12.4) اعلاه، نجد ان 39% من المؤسسات التي انتهت من عملية التأهيل (التأهيل الصناعي، برنامج التعاون- الاوروبي) قامت باختراق اسواق جديد، ومنه نستنتج ان التأهيل يساهم الى حد ما في تحقيق هذه الميزة. بينما 79% من المؤسسات المستجوبة و التي لم تنهي عملية التأهيل(المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) لا تتوقع اختراق اسواق جديدة. في ما يخص معيار ابتكار المنتجات الجديدة، نجد ان 11مؤسسة من اصل 18 مؤسسة اتمت عملية التأهيل، وفتت في ابتكار منتجات جديدة، بينما 5مؤسسات من اصل 19مؤسسة؛ مجموع المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوقع القيام بابتكار منتجات و سلع جديدة. اما في ما يخص جودة المنتوجات فان اغلبية المؤسسات ترى بان جودة المنتوجات تحسنت، حيث بلغت نسبتها 78% بالنسبة للمؤسسات التي اتمت عملية التأهيل، بينما بلغت نسبة المؤسسات التي هي بصدد القيام بعملية التأهيل، المتفائلة بتحسّن جودة منتجاتها 100%.

3. معايير اخرى

من خلال النتائج السابقة تحصلنا على الجدول رقم (13.4) التالي:

المعيار/	انخفاض	النسبة	استقرار	النسبة	ارتفاع	النسبة	متوقع انخفاض	النسبة	متوقع استقرار	النسبة	متوقع ارتفاع	النسبة
معدلات التكاليف	0	%0	2	%2	16	%43	0	%0	3	%6	16	%43
معدلات المبيعات	0	%0	5	%14	13	%35	0	%0	6	%16	13	%35
الحصة السوقية	0	%0	6	%16	12	%33	0	%0	6	%16	13	%35
معدلات الارباح	1	%3	6	%16	11	%30	0	%0	4	%10	15	%41

المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال النتائج المتوصل اليها و الموضحة اعلاه في الجدول رقم (13.4)، وجدنا ان معظم اصحاب المؤسسات؛ سواء التي اتمت عملية التأهيل او لم تنتهها، يرون بان معدلات التكاليف في ارتفاع، وهذا راجع حسب رايهم الى مجموع التكاليف الداخلة في اطار التأهيل، وهذا بنسبة 86%.

اما في ما يخص معدلات المبيعات، فهي كذلك ارتفاع بالنسبة للمؤسسات التي انتهت من عملية التأهيل من جهة، من جهة اخرى هذا المعيار متوقع الارتفاع بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد القيام بعملية التأهيل وهذا بنسبة وهذا بنسبة وهذا بنسبة 35% لكل منهما.

ان الحصة السوقية من اهم معايير قياس القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي هذا الصدد فقد صرح اغلب اصحاب المؤسسات التي اتمت عملية التأهيل بوجود ارتفاع في الحصة السوقية، وهذا بنسبة 32% من اجمال عدد المؤسسات المستجوبة. اما في ما يخص اصحاب المؤسسات التي لم تنهي عملية التأهيل، فان اغلبها يتوقعون في الحصة السوقية لمؤسساتهم وهذا بنسبة 35% من اجمالي عدد المؤسسات المستجوبة.

اما بالنسبة لمعيار معدلات الارباح، فان 30% من المؤسسات المستجوبة، والتي اتمت عملية التأهيل قد حققت ارتفاع في معدلات الارباح، كذلك بالنسبة للمؤسسات المستجوبة والتي لم تنهي عملية التأهيل فهي تتوقع ارتفاع في معدل الارباح وهذا بنسبة 41%.

بالنظر الى النتائج الخاصة بمحور الميزة التنافسية نستنتج ان برامج التأهيل تساهم في اغلب الاحيان رفع القدرة التنافسية عن طريق تحسين و تطوير معايير هذه الاخيرة، ومنه يمكن القول ان برامج الى حد

بعيد في تحقيق هدفها الرئيسي، حيث انه كلما زاد وعي اصحاب المؤسسات بالأهداف المسطرة وراء هذه البرامج كلما وفقت المؤسسة في تحقيق مزايا أكثر.

4. شهادة الجودة

من خلال النتائج السابقة، تحصلنا على الجدول رقم (14.4) التالي:

الجدول رقم(14.4): شهادة الجودة عند المؤسسات

شهادة الجودة	لا	النسبة	نعم	النسبة	المجموع	النسبة
عدد المؤسسات التي تمتلك شهادة الجودة	30	%81	7	%19	37	%100
عدد المؤسسات التي تريد الحصول على شهادة الجودة في اطار عملية التأهيل	5	%17	25	%83	30	%100

المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(14.4) اعلاه، نجد ان اغلبية المؤسسات المنخرطة في برامج التأهيل لا تمتلك شهادة الجودة ISO، وهذا بنسبة %81 من مجموع المؤسسات المستجوبة ومنه فان معظم هذه المؤسسات تريد الحصول على هذه الشهادة في اطار عملية التأهيل، حيث بلغت هذه النسبة %83 من اجمالي المؤسسات التي صرحت بانها لا تمتلك هذه الشهادة.

5. صعوبات سير عمليات التأهيل و التطلعات المستقبلية للمؤسسة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، تحصلنا على الجدول رقم(15.4) الاتي:الجدول رقم(15.4):

صعوبات سير عمليات التأهيل

القيود/ التأثير	بدون تأثير	ضعيف	متوسط	هام	هام جدا
التعرف الناقص عن اهمية البرنامج، نقص التوعية و الارشاد	5	3	10	10	9
التواصل مع مكاتب الدراسات	4	1	13	12	7
مدة دراسة الملفات وتسليم مقررات الاستفادة	0	2	11	15	9
التركيبية المالية و مصادر التمويل والتسهيلات	2	3	6	16	10
التواصل والتنسيق بين الهياكل الفاعلة	2	4	13	13	5
شروط الانحراظ و القبول الخاصة بالبرنامج	32	2	2	0	1

المصدر: من اعداد الطلبة.

بالنظر الى النتائج الموضحة في الجدول رقم (15.4) اعلاه، نجد ان 19 مؤسسة من اجمالي المؤسسات المستجوبة صرحت بتأثير التعرف الناقص عن اهمية البرنامج، نقص التوعية و الارشاد على سير عملية التأهيل، وهذا بنسبة 51%، وهذا راجع الى نقص بعض منظمي الندوات و الحملات التحسيسية، حيث يجب توفير الوسائل الكفيلة لتوعية اصحاب المؤسسات بأهمية هذه البرامج و مختلف المزايا التي تقدمها الى المؤسسة.

في ما يخص التواصل مع مكتب الدراسات، فقد صرح 51% من اصحاب المؤسسات بتأثير هذ القيد على سير عملية التأهيل، و لكن بالنظر الى الواقع فان المشكل يكمن في اختيار مكتب الدراسات المناسب، هذا لان الكثير من مكاتب الدراسات لا تملك الكفاءة اللازمة لمرافقة المؤسسات في اطار برامج التأهيل .

اما بالنسبة لمدة دراسة الملفات وتسليم مقررات الاستفادة، فان عدد المؤسسات التي ترى بتأثير هذا القيد على سير عملية التأهيل بلغ 24 مؤسسة؛ اي بنسبة 65% من اجمالي المؤسسات المستجوبة، حيث صرح اصحاب هذه المؤسسات بثقل سير معالجة الملفات و تقديم مقررات الاستفادة.

من خلال نتائج الاستبيان، يتبين ان 26 مؤسسة؛ اي ما نسبتها 70% من اجمالي عدد المؤسسات المستجوبة يرون بالتأثير الكبير لهذا القيد على سير عملية التأهيل، وذلك من خلال مواجهتهم لصعوبات في التمويل اثناء اقتراهم من المؤسسات المالية لطلب القروض لتمويل عمليات التأهيل المختلفة، حيث تطالب هذه الاخيرة بضمانات.

يرى 49% من اصحاب المؤسسات المستجوبة ان عدم وجود التنسيق و التواصل بين الهياكل القائمة على برامج التأهيل، المؤسسات المالية، مكاتب الدراسات و المؤسسات المعنية بالتأهيل يؤثر سلبا على سير عملية التأهيل ، وهذا ما رأيناه في ما يخص مشكل التمويل.

شروط الانخراط و القبول في برامج التأهيل فهي لا تؤثر على سير عملية التأهيل، وهذا لان هذه الشروط ميسرة الى حد بعيد.

4-8 التطلعات المستقبلية للمؤسسة

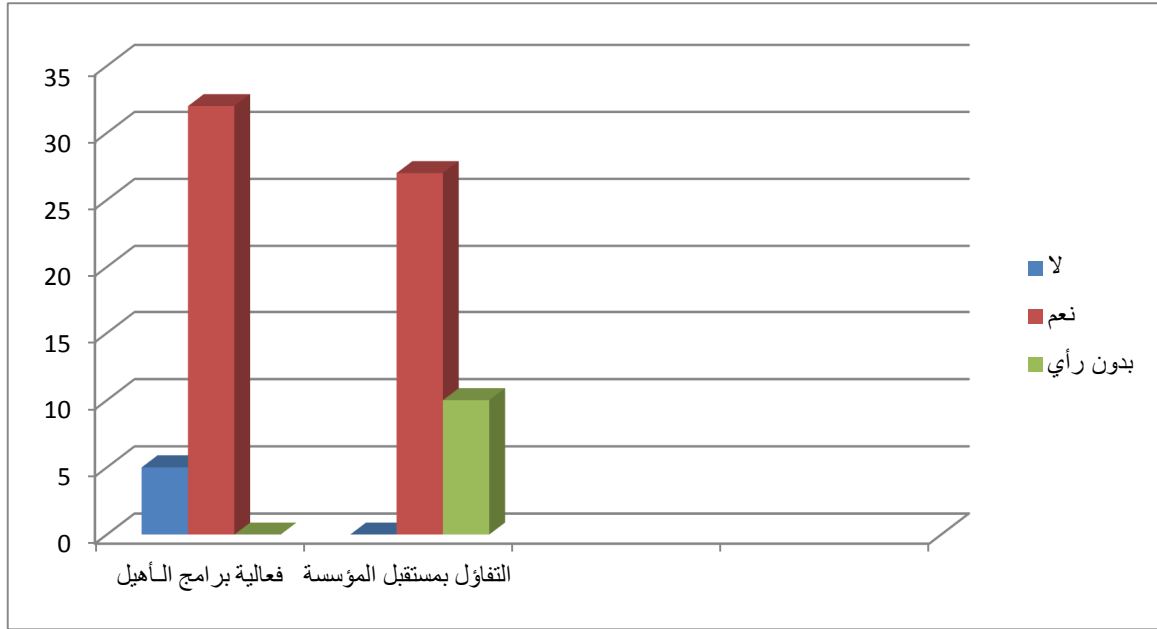
من خلال نتائج الاستبيان، تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(16.4): التطلعات المستقبلية للمؤسسة

المجموع	النسبة	بدون رأي	النسبة	نعم	النسبة	لا	التطلعات المستقبلية
37	/	/	%95	32	%5	5	هل ترون ان برامج التأهيل كفيلة برفع القدرة التنافسية لمؤسستكم
37	%27	10	%73	27	0%	0	هل انتم متفائلون بمستقبل مؤسستكم

المصدر من اعداد الطلبة

الشكل رقم (11.4): التطلعات المستقبلية للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول

من خلال الجدول رقم(16.4) و الشكل رقم(11.4) اعلاه، ترى 95% من اجمالي المؤسسات المستجوبة ان برامج التأهيل كفيلة برفع القدرة التنافسية للمؤسسة. اما في ما يخص النظرة المستقبلية للمؤسسة فان 73% من اصحاب المؤسسات متفائلين بمستقبل مؤسستهم، اما النسبة الباقية فهم بدون رأي .

خلاصة الفصل

من خلال ما رأيناه في هذا الفصل من نتائج احصائية خاصة بنتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مازالت بعيدة عن تحقيق هدفها الرئيسي من هذا البرنامج؛ تأهيل 20000 مؤسسة في آفاق 2017، حيث انها لم تسجل الى حد الآن سوى 4148 انخراط من طرف المؤسسات، وهو ما يقارب نسبة 21%، وبالنظر الى ضعف هاته الوتيرة فقد ارتأت السلطات المعنية الى تمديد آفاق عملية التأهيل الى 2020، هذا نظرا ما يثبت عدة عوائق ومشاكل في سير هذا البرنامج. اما فيما يخص المؤسسات التي انتمت احد البرامج الخاصة بالتأهيل فإنه في غالب الاحيان، حققت هذه الاخيرة نتائج ايجابية خاصة في تطوير ورفع قدراتها التنافسية.

الخاتمة

المراجع

قائمة المراجع

اولا. الكتب

1- باللغة العربية

- ابو قحف عبد السلام ، اقتصاديات الاعمال و الاستثمار الدولي، دار النهضة، القاهرة، 2001.
- البكري تامر ياسر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008،
- بلقاسم محمد، بهلول حسن ، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية ومكتبة النهضة المصرية، مصر 2003.
- خبايا عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013.
- خوني رابع ، حساني رقية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الاولى ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- دخوش العربي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001.
- رحوني أحمد، المؤسسات ص و م ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011 .
- السيد عبده أبو سيد أحمد فتحي، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- عبد الرحيم يوسف توفيق :إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2002 .

- عبد المحسن توفيق محمد ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية ومكتبة النهضة المصرية، مصر، 2003.
- محمد سعد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع القاهرة، 1998.
- مدني بن شهرة: الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- مصطفى أحمد حامد رضوان؛ التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر، 2011.
- مياسي اكرام ، الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر.
- النجار فريد ، المنافسة والترويج التطبيقي:آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2000.

2. باللغة الفرنسية

- Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, **Projet : Dispositif de Mise à Niveau**, Ministère de l'industrie et de la restructuration, Alger, 2000.
- Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique**, ministère de L'industrie & ONUDI Alger, 2003.
- Porter Michael, **l'avantage concurrentiel des nations**, intterEdition, Paris, 1993.
- Porter Michael, **l'avantage concurrentiel**, 1^{er} Edition, DUNOD, Paris, 1999.
- PORTER Michael, **l'avantage concurrentiel**, Paris, Dunod, 2000.
- Torres Olivier, **Par PME**, Dominos, 1999.

ثانيا.المذكرات

- ابتسام بوشريط: آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، قسنطينة، 2010.
- داري كريم، دور صندوق ضمان القروض في دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- عابي غنية، محددات استقطاب الاستثمار في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
- العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011.
- قيرة عمر، ادارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، 2007.
- اللطيف عبد الكريم: واقع وآفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات: دالة الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.
- ثالثا.المجلات، الملتقيات والندوات**
- بابكر مصطفى، الانتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، السنة السادسة، العدد 61 مارس 2007.
- بزعر علي، بوعزيز أ.ناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية في ظل الشراكة الاورومتوسطية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بلالي احمد: الميزة التنافسية ونموذج الاداة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11/ماي/2007.
- بلالي احمد، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005.
- بوخاوة اسماعيل، بن يعقوب الطاهر، استراتيجية التأهيل التسويقي و التوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، جامعة سطيف، يومي 29/30 اكتوبر 2011.
- بوعتروس عبد الحق، دهان محمد، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة، الملتقى الدولي: حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21/22 نوفمبر 2006

- بوهزة محمد، بن يعقوب الطاهر، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات ص و م وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006.
- بويش السعيد ، بلغسة عبد اللطيف ، اشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسبية بن بوعلبي الشلف، 2006 .
- تشام فاروق، تشام كمال، دور و اهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس- المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، يومي 17، 18 افريل 2006، جامعة الشلف ، الجزائر.
- رزيق كمال ، و ا.بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، 22 ماي 2002 ، البليدة، الجزائر.
- رزيق كمال ،مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2006.
- رضوان لؤي محمد زكي ، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، الواقع ومعوقات التطوير، ندوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية القاهرة، جمهورية مصر العربية 18-22 يناير، 2004.
- رقية سليمة، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر.
- سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر. 2011.
- صالح صالح ، أساليب تنمية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء، 25/26/27 نوفمبر 2007.

- عايشي كمال، واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول المغاربية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، بحوث ومناقشات الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية التي نظمتها جامعة فرحات عباس-سطفى-والبنك الإسلامي للتنمية أيام 24-27 ربيع الأول 1424هـ الموافق لـ 25-28 ماي 2003.
- عواطف محسن، ناصر سليمان ، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي، حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل، ايام 23-24 فيفري 2011 ، غرداية.
- قريش نصيرة ، اليات و اجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف، يومي 17/18 أفريل .2006.
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، السنة الثانية، العدد 24، ديسمبر 2003.
- معطى الله خير الدين، يمينة كواحلة ، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات ص وم في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة الشلف.
- نجار حياة ومليكة زغب :إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعمولة :نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22/23 أفريل 2003.

الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	استبيان
2	عقد بين المؤسسة و الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة