

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

دراسة حالة المؤسسة الجديدة للملابس

NEC /SAIDA
(2020-2013)

تحت إشراف الأستاذة:

د.مصطفى نبيه

من إعداد الطالبتين:

- خليفي روميسا
- مكي الشيماء

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: 2020/10/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيس الدكتور/ لحول عبد القادر

مشرف الدكتور/ مصطفى نبيه نادية

مناقش الدكتور/ بدري عبد المجيد

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

سبحان الله الذي وهبنا نعمة العقل، سبحانه الذي يستحق الشكر

على نعمته وحده لا شريك له، سبحانه الذي جعل لنا العلم نورا وهدانا سبيل الرشاد

نهدي هذا العمل الذي وفقنا فيه الله عز وجل إلى كل من ساندنا ودعمنا معنويا

سواء من قريب أو بعيد ونخص بالذكر الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال

عمرهماو كل العائلة والأصدقاء وزملاء الدراسة وإلى كل طلبة العلوم الاقتصادية،

دفعة

2019_2020 متمنين لهم دوام النجاح والتقدم.

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل الذي قدرنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

الشكر الجزيل للأستاذة المشرفة مصطفىاينية على توجيهاتها ونصائحها وحسن تفهمها، كما لا ننسى تقديم الشكر الجزيل إلى كافة من وضع اللبنة في بناء هذا البحث المتواضع. كما نتقدم بالشكر إلى كل المسؤولين بمؤسسة صنع الملابس الجاهزة بسعيدة والعاملين بمديرية الصناعة والمناجم الذين ساهموا بقسط هام وافر في إتمام هذا العمل.

المخلص:

اصبح قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا هاما في الاقتصاد الوطني، إذ أنه يساهم بنسبة 75 بالمئة من الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، إلا أنه مازال قطاعا مهمشا يعاني من العديد المشاكل و المعوقات التي تصعب عليه أداء الأهداف المنتظرة منه، وهذا ما دفع الجزائر إلى تبني استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اجل تحسين تنافسيتها.

_ إضافة إلى تقييم برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر لرفع تنافسيتها كما تضمنت المذكرة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية بولاية سعيدة، وقد توصلنا من خلال الدراسة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني العديد من المشاكل و المعوقات التي تجعلها غير قادرة على المنافسة، بالرغم من الاستراتيجيات الجديدة و البرامج المتبناة أيضا للرفع من تنافسية هذا القطاع .

الكلمات المفتاح: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، برامج التأهيل.

Résumé :

Le secteur des petites et moyennes entreprises a devenu un secteur important dans l'économie nationale, il participe à 75 % de PIB en dehors des hydrocarbures. Mais il reste fragile souffre de plusieurs problèmes et difficultés qui lui empêchent d'atteindre les résultats souhaités, c'est ce qui a poussé l'Algérie à adopter une stratégie de mise à niveau des petites et moyennes entreprises afin d'améliorer sa compétitivité.

_ En plus d'évaluer les programmes de mise à niveau que l'Algérie a adopté pour accroître sa compétitivité, comme la note comprenait également une étude sur le terrain d'un échantillon des petites et moyennes entreprises industrielles, dans la wilaya de Saida , et nous avons découvert en étudiant que ces petites et moyennes entreprises souffrent de nombreux problèmes et obstacles, cela les rend non compétitifs malgré les nouvelles stratégies et les programmes également adoptés pour accroître la compétitivité de ce secteur.

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	شكرو تقدير
III.....	الملخص
IV.....	فهرس المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الاختصارات
أ- و.....	مقدمة
1-33.....	الفصل الأول: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجية التأهيل
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03.....	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
03.....	2- معايير تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
05.....	3- مختلف التعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
09.....	المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
09.....	1- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها
10.....	2- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل

3-	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات	11
4-	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط	12
5-	تصنيف المؤسسات حسب التوجه القانوني	12
	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف الصعوبات التي تواجهها	13
1-	أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	13
2-	مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	14
3-	الصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	16
	المبحث الثاني: مفهوم استراتيجية التأهيل	18
	المطلب الأول: تعريف التأهيل وأهدافه	18
	المطلب الثاني: متطلبات التأهيل ودوافعه	23
	المطلب الثالث: التأهيل كإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	26
1-	ماهية الاستراتيجية	26
2-	جوانب تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	27
1-2.	تأهيل الجوانب المتعلقة بالابتكار ونظام المعلومات	27
2-2.	تأهيل الجوانب المتعلقة بالجودة والإنتاج	28
2-3.	تأهيل الجوانب المتعلقة بالتسيير والموارد البشرية	29
2-4.	تأهيل الجوانب المتعلقة بالتطوير التجاري والتسيير المالي	31
	خلاصة الفصل الأول	33

الفصل الثاني: واقع برامج التأهيل وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 34-80

تمهيد.....	35
المبحث الأول: أساليب تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	36
المطلب الأول: آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	36
1- إنشاء هيئات داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	36
2- البرامج الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	42
3- برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار التعاون الدولي.....	49
المطلب الثاني: فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالتأهيل في الجزائر.....	52
1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعرفة بحالة استكانة أو البقاء على قيد الحياة.....	52
2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بحالة النمو.....	53
3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بحالة امتياز.....	54
المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في مجال الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	55
1- نماذج الدول المتقدمة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	55
2- نماذج الدول النامية في مجال تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	59
3- الدروس المستفادة.....	61
المبحث الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الجديدة للملابس nec Saida.....	62
المطلب الأول: تقديم المؤسسة الجديدة للملابس Saidanec.....	62
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة للملابس nec Saida.....	64

المطلب الثالث:المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسة الجديدة للملابس.....	67
1- التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة الجديدة للملابس.....	67
2- الاستراتيجية المقترحة لتأهيل المؤسسة الجديدة للملابس.....	74
3- مخطط إعادة تأهيل المؤسسة الجديد للملابس.....	75
4- تقييم أداء المؤسسة بعد استراتيجية التأهيل.....	77
خلاصة الفصل.....	80
خاتمة عامة.....	81
قائمة المراجع.....	82

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
06	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	01
06	التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	02
07	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03
08	مؤشر العمالة لاتحاد بلدان شرق آسيا	04
08	تصنيف المؤسسات حسب القانون التوجيهي بالجزائر (2001)	05
53	خصائص المؤسسات PME المعروفة في حالة استكانة	06
53	مميزات ال PME المعروفة في حالة نمو	07
54	ال PME المعروفة بحالة امتياز	08
58	مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في التجارة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية سنة 2007	09
69	تشخيص وظيفة الموارد البشرية بنقاط الضعف والقوة	10
70	تشخيص وظيفة الإنتاج بنقاط الضعف والقوة	11
71	تشخيص وظيفة المحاسبة والمالية بنقاط الضعف والقوة	12
72	تشخيص الوظيفة التجارية بنقاط الضعف والقوة	13
76	الاستثمارات غير المادية للمؤسسة الجديدة للملابس في عمليات التكوين المختلفة	14
78	تحليل SWOT للمؤسسة الجديدة للملابس	15

قائمة الأشكال

الشكل رقم	العنوان	رقم الصفحة
01	يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	09
02	مخطط تمثيلي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20
03	يوضح أهداف برنامج التأهيل	21
04	يوضح العناصر الأربعة الأساسية المكونة للإستراتيجية	27
05	أهداف برنامج التأهيل الصناعي	43
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة للملابس بسعيدة	65

قائمة الاختصارات و الرموز:

الاختصار	الدلالة بالفرنسية	الدلالة بالعربية
L'ANASE	Organisation des nations unies pour le développement industriel	لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
ANSEJ	Agence national de soutien à l'emploi des jeunes	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
ANGEM	Agence nationale gérant ex éculer le microcrédit	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
ANDI	Agence nationale pour le développement des investissements	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
AND PME	Agence nationale pour développement des petites et moyennes entreprises	الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
CGCI	Caisse de garantie	صندوق ضمان قروض

استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	des crédits d'investissement	
الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	La caisse nationale d'assurance chômage	CNAC
اللجنة الوطنية للتنافسية الوطنية	Comité national de compétitivité nationale	CNCI
التعاون الدولي الثنائي	Coopération internationale	CONFORM PME
المديرية العامة لإعادة الهيكلية الصناعية	La direction générale de la restructuration industrielle	DGRI
صندوق ترقية التنافسية الصناعية	Fonds de promotion de la compétitivité industrielle	FRCI
الوكالة الألمانية للتطوير	Agence allemande de développement	GTZ
وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية الاستثمار و الوكالة الوطنية لتطوير	Ministère de l'industrie de la promotion de la petite et moyenne	MIPMEPI

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	entreprise et de la promotion de l'investissement	
برنامج الميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	Le programme meda pour qualifier les petites et moyennes entreprises	MEDA
المؤسسة الجديدة للملابس	Nouvelle entreprise de confection	Nec
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	Organisation des nations unies pour le développement industriel	ONUDI
اتحاد بلاد شرق آسيا	Association des nations de l'Asie du sud-est	UNIDO

المقدمة

مقدمة:

شغلت المؤسسة الاقتصادية بال الكثير من المفكرين الاقتصاديين عبر مختلف الأزمنة باعتبارها نواة النشاط الاقتصادي، إذ عرفت أشكالها وأنماطها تطورات كبيرة وفقا لمقتضيات التطور العلمي والتكنولوجي السريع خاصة في القرن العشرين، واستمر الحال على ذلك إلى غاية الأزمة البترولية العالمية لسنة 1986 والتي شهدت فيها أسعار البترول انخفاضا محسوسا مما حمل الدول المعتمدة على إيرادات البترول على إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية الكبيرة التي توالى نتائجها الهزيلة من سنة إلى أخرى وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

وفي هذا المضمار قامت الجزائر بإنشاء وزارة مكلفة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994 لتتكفل بمهمة تهيئة المحيط الملائم والظروف المواتية لترقية وتأهيل نشاط هذه المؤسسات التي أصبحت تلعب دورا استراتيجيا من خلال مساهمتها الفعالة والإيجابية في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، والمساهمة في إنتاج الثروات، والعمل على خلق مناصب شغل، وزيادة الصادرات وكذا استيعاب التكنولوجيا.

غير أنه ولظروف معينة واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل والصعوبات والعقبات التي جعلت منها قطاعا لا يحقق الأهداف المرجوة، ومن بين هذه المشاكل صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تمكنها من تسويق منتجاتها، عجزها الكبير في استعمال التكنولوجيا الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطاتها، ضعف ثقافة المقاول لدى معظم المؤسسات، بالإضافة إلى ضعف تنافسيتها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية.

فالوضع الراهن الذي يميز الاقتصاد العالمي عموما والاقتصاد الوطني خصوصا والمتمثل أساسا بالتحول نحو اقتصاد السوق، يفرض على هذه المؤسسات للقيام بالدور المنوط بها ضرورة اتخاذ إجراءات تأهيلية على غرار ما يجري في العالم بما ينسجم والوضع الجديد مما دفع بالدولة إلى التفكير في آليات وميكانيزمات لتأهيل وتطوير هذا القطاع في ضوء التحولات الاقتصادية الراهنة.

وفي هذا الصدد قامت الجزائر بتبني العديد من برامج التأهيل الوطنية منها والدولية في ظل الشراكة الأورو-جزائرية، حيث تعتبر جزءا من استراتيجية انتهجتها بهدف مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفت إلى غاية اليوم ثلاثة برامج مختلفة وجهت إلى المؤسسات الاقتصادية وذلك قصد تشجيع الاستثمار في إطار هذه المؤسسات وتدعيم الحصة السوقية مما قد يعطي دفعا لتشجيع وتنويع الإنتاج ودعم الصادرات خارج قطاع المحروقات.

ونظرا لهذه المكانة التي تحتلها هذه المؤسسات سنستهل بحثنا هذا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية برامج التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواكبة التحديات التي يواجهها الاقتصاد الجزائري؟

من أجل الإجابة على الإشكالية يمكننا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي مختلف برامج تأهيل المؤسسات بالجزائر؟
- 2- هل للتأهيل دور في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات؟
- 3- ما هي أشكال الدعم التي يتحصل عليها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل البرامج والآليات التي تم وضعها من قبل الحكومة الجزائرية؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- تساهم برامج التأهيل في رفع تنافسية المؤسسة من خلال اكتسابها لمؤشرات ومعايير تضمن لها استمرارية وبقاء مكانتها في الأسواق المحلية والعالمية.
- تتعدد مجالات الدعم الذي تقدمه البرامج التي تم إنشاؤها في سبيل النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها ما هو مختص في تقديم الخدمات العامة، والدعم في جانب التشغيل والإدارة، مرافقة إنشاء المشاريع، تقديم المعلومات، القدرة التنافسية، التمويل...

مبررات الدراسة:

كان اختيار الموضوع محل الدراسة للمبررات التالية:

- الأهمية المتزايدة التي تعطيها مختلف الدول للصناعات الصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن مستوى التنمية فيها، مما يفيد بأنه قطاع واعد بإمكانه إنجاز مهام تنموية ملحة.
- الحاجة الماسة للمعالجة السريعة للمشكلات التي تعيق أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أكثر من صعيد.
- الميول الشخصي للطالبة.

أهداف الدراسة:

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

- التحقق من الفرضيات الموضوعة.
- التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإظهار التحديات التي تواجهها.
- التعرف على عملية التأهيل ومتطلباته بالإضافة إلى إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدراتها في جميع المجالات.
- عرض بعض التجارب الناجحة في بعض البلدان المتقدمة والنامية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاستفادة منها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من خلال الموضوع المتناول، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بأهمية كبيرة في أهم وأحسن الاقتصاديات العالمية والمتطورة منها قبل المتخلفة، والجزائر كغيرها من هذه الاقتصاديات تبحث عن الوصول إلى الاستفادة القصوى من هذا النوع من الشركات وذلك من خلال تطبيق عدة برامج ومنها برامج التأهيل التي مضت الجزائر فيها عدة سنوات كمحاولة منها للرفع من مكانتها في الأسواق الوطنية وكذا الدولية، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الموضوع.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد الطرق العلمية في إعداد البحوث، وذلك من خلال تحديد المشكلة ثم صياغة الفرضيات واختبار مدى صحتها، فتطرقنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة تفصيلية لعناصر موضوع البحث.

إطار الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة ولمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم هذا العمل إلى فصلين، بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة العامة.

حيث سنتناول من خلال الفصل الأول الموسوم بـ "عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و استراتيجية التأهيل"، يحتوي على مبحثين سيتم التطرق من خلالهما إلى مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة إشكالية تعريف هذا النوع من المؤسسات والتعرف على مختلف معايير تحديد تعريف لها، وتحديد مختلف خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها وأهم الصعوبات التي تواجهها، ثم أهم الجوانب المتعلقة باستراتيجية التأهيل و العلاقة بينهما، بالإضافة إلى المبحث الأول من الفصل الثاني للجانب النظري يبرز جهود الحكومة الجزائرية لترقية هذه المؤسسات وعرض لتجارب بعض الدول في هذا المجال.

أما الدراسة التطبيقية فتطرقنا إليها في المبحث الثاني من الفصل الثاني، حيث قمنا بزيارة ميدانية لكل من مديرية الصناعة والمناجم و المؤسسة الجديدة للملابس بسعيدة للحصول على بعض المعطيات المتعلقة باستراتيجية التأهيل، قصد تحليلها وإبراز مدى نجاعتها داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وقد قمنا باستخدام العديد من الأدوات منها:

- الاستعانة بالدراسات السابقة والملتقيات والأيام الدراسية والمقالات التي ناقشت المواضيع المرتبطة بهذا البحث.
- المعلومات المقدمة من طرف مديرية الصناعة والمناجم بسعيدة، والمؤسسة الجديدة للملابس فيما يتعلق بسير عملية التأهيل المسطرة ونتائجها.

صعوبات الدراسة:

- 1- عدم توفر المعلومات الكافية لدى العاملين بالمؤسسة، ثم صعوبة التواصل معهم إثر جائحة كورونا.
- 2- ندرة التقارير التي تقف بصدق على واقع عملية التأهيل وما صرف لحد الآن من أموال في سبيل إنجازها.
- 3- قلة المراجع المتخصصة في هذا المجال.

الدراسات السابقة:

تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية سواء في موضوع الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أو موضوع سياسات وأساليب تأهيلها وتدعيمها، ومن هنا نستعرض أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة وهي كما يلي:

- **حنان جودي:** استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة الجزائر، جامعة بسكرة، 2016-2017
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجية التأهيل كخيار تسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتدارك الفجوة الاستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي

ولتحديد هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على منهجية ثلاثية من خلال دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة ، وأظهرت النتائج أن استراتيجية التأهيل تسمح بتحسين أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تسمح بتدارك الفجوة الاستراتيجية غير أن الاندماج في الاقتصاد يتطلب تأهيل المؤسسة و محيطها ، وتوصي الدراسة بضرورة التنسيق و التكامل بين برامج التأهيل المختلفة .

-**غدير أحمد سليمة:** متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة الجنوب الشرقي، جامعة ورقلة، 2016-2017

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة توضيح متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر للرفع من تنافسيتها، من خلال تحليل وصفي لواقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية في الجزائر وكذا مساهمتها في رفع مؤشرات الاقتصاد الوطني، إضافة إلى تقييم برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر للرفع من تنافسية هذا القطاع مقارنة بكل من تونس و المغرب، كما تضمنت هذه الأطروحة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الخاصة في الجنوب الشرقي ، بحيث توصلت دراسة ميدانية إلى أن هذه الأخيرة تعاني من العديد من المعوقات و المشاكل التي تجعلها غير قادرة على المنافسة.

-**عوادي مصطفى:** الملئقى الوطنى حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 06-07 ديسمبر 2017 .

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لأهم البرامج التي تم اعتمادها في الجزائر لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وما واقع تطبيقها وهذا بالإحاطة بجوانب الموضوع ككل من خلال التعرف على مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مفهوم التأهيل مع إبراز أهم متطلباته ، وبعدها عرض أهم برامج التأهيل المتبناة ومدى تطبيقها، وكنتيجة إن برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لم ترتقي إلى الحجم الذي يسهم في تعظيم الاستفادة من هذا النوع من المؤسسات.

- **قشيدة صورية:** دور تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تحقيق الميزة التنافسية أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 03-12-2018

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور و أبعاد استراتيجية التأهيل في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مع تقديم النتائج المحصل عليها كإقتراحات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المشابهة ، كما تهدف إلى معرفة قوة العلاقة واتجاهها بين هاذين المتغيرين بأبعادهما ، كما تقوم بدراسة و تحليل مدى تبيان اتجاهات وآراء أفراد العينة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة.

_ **غدير أحمد سليمة:** تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية لبرنامج الميدا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 14/11/2007

تمحورت إشكالية الدراسة حول: مدى مساهمة برنامج **ED/PME** في رفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على دراية جزء من الظاهرة لتعميم نتائج الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

_ تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني الداخلي الخام خارج المحروقات بنسبة 75 بالمائة إلا أن نسبة التصدير لديها ضعيفة فهي تمثل 2 بالمائة من مجموع الصادرات بسبب سيطرة قطاع المحروقات.

_ إن كل من الشكل القانوني للمؤسسة و كذا الطابع العائلي بالإضافة إلى الحجم ليس له تأثير على درجة تجاوبها مع البرنامج.

_ أن برنامج **ED/PME** لم يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاضعة له، وإنما ساهم في تطوير بعض جوانب المؤسسة كالإنتاج و التسويق و غيرها. _ أن مسؤولية تسيير **PME** بالإضافة إلى مستوى التعليمي للمسير يلعبان دورا مهما في التجاوب مع البرنامج.

الفصل الأول

عموميات حول المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة واستراتيجية التأهيل

تمهيد

يعتبر قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة أحد أكبر القطاعات المهيمنة على اقتصاديات العديد من دول العالم والمشجعة على التقدم، وهذا ما دفع غالبية الدول إلى التوجه نحو تأهيل وتنمية هذا القطاع الحيوي وذلك راجع إلى المكاسب الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي حققتها وتحققها المجتمعات من خلاله وبالأخص الدول السائرة في طريق النمو التي أخذت في إصدار قوانين وتشريعات تهتم بتعريف هذه المؤسسات وتحديد معاملاتها وسبل تأهيلها وتطويرها.

ومن خلال هذا الفصل سنبين عن طريق مباحثه عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجية تأهيلها من خلال التطرق إلى ما يلي:

➤ **المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

➤ **المبحث الثاني: مفهوم استراتيجية التّأهيل**

المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تستحوذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة وكذا المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية، هذا ما يعكسه الكم الهائل من البحوث التي تتناول دراسة هذا النوع من المؤسسات، وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتشغيل وتحقيق القيمة المضافة في الاقتصاد الوطني كما وأنها من أهم مصادر الابتكار والتقدم التكنولوجي، أي أنها تلعب دورا حقيقيا في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لجميع الدول.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- المؤسسة الاقتصادية:

1.1 تعريف المؤسسة الاقتصادية :

المؤسسة الاقتصادية هي كيان تتفاعل فيه مجموعة من الموارد المادية، المعنوية و البشرية التي تجمعهم فيه علاقات رسمية و غير رسمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

1.2 خصائص المؤسسة الاقتصادية : ²

- ✚ القدرة على الإنتاج وأداء الوظائف التي وجدت من أجلها .
- ✚ لها شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق و الواجبات.
- ✚ القدرة على تحقيق الأهداف و رقم أعمال معين .
- ✚ التكيف مع البيئة التي وجدت فيها و الاستجابة لها .
- ✚ المؤسسة هي وحدة أساسية في المجتمع الاقتصادي و مصدر رزق لكثير من الأفراد.

2- معايير تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: اختلفت الآراء حول وضع تعريف موحد

ودقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يختلف من دولة لأخرى حسب قدرتها الاقتصادية

¹ د. فرحات غول، مدخل الى الاقتصاد، دار الخلدونية، الطبعة 1834/2017م، ص15.

² نفس المرجع السابق، ص16.

والاجتماعية، وقد اعتمدت عدة معايير لتصنيف المؤسسات الاقتصادية منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي:

1-2 المعايير الكمية:

- من أهم المعايير التي تعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد:¹
 - معيار رأس المال: ويعبر عن الطاقة الإنتاجية والاستثمارية، إلا أنه يبقى مختلف من دولة إلى أخرى.
 - معيار حجم الموجودات: هو ما تمتلكه المؤسسة من أصول ثابتة.
 - معيار رقم الأعمال: ويقاس به مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، إلا أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ذلك أن كبر حجم مبيعات المؤسسة وارتفاع رقم أعمالها قد يكون مرجعه ارتفاع الأسعار وليس عدد الوحدات المباعة.
 - معيار العمالة: وهو الأكثر استعمالاً لسهولة الحصول على المعلومة، بساطة الاستخدام والتطبيق، الثبات النسبي. ويختلف من دولة إلى أخرى فمثلاً في الدول الصناعية فإن المؤسسة الصغيرة تضم 500 عامل على الأقل وفي الدول النامية تضم من 30 إلى 100 عامل أو حتى أقل.
 - معيار معامل رأس المال: ويعتبر معيار مزدوج يجمع بين معيار العمل ورأس المال.
- ومن المعايير الكمية المذكورة نستنتج أنه من الصعب التصنيف وفق هذه المعايير وذلك لاختلافها من بلد إلى آخر وكذا خضوعها لبعض المتغيرات، وبهذا نجد أن معيار عدد العمال يبقى الأكثر شيوعاً واستعمالاً.

2-2. المعايير النوعية:²

- قيمة المبيعات: يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية غير أنه كمي في قياسه ولكن نوعي في مدلوله، ذلك أن قيمة المبيعات وحجمها إنما يتحدد حسب السوق ونوعية المنتج.

¹ خبايه عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، 2013، ص 13، 14.
² خبايه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- المعيار القانوني: ويتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة رأس المال وكذا مصادره وحجمه، فعادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل المشاريع العائلية، شركات تضامنية، وكالات أو شركات التوصية بالأسهم.
- معيار الإدارة (التنظيم): ويتوافق هذا المعيار مع مجموعة الخصائص التالية:
 - الجمع بين الملكية والإدارة.
 - قلة عدد مالكي رأس المال.
 - ضيق نطاق العمل.
 - صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
- معيار الاستقلالية: حتمية امتلاك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الأقل 50% من رأس مالها، ولكن في بعض الدول قد تكون النسبة أقل من ذلك.
- المعيار التكنولوجي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستعمل أساليب إنتاجية بسيطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

3- مختلف التعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

3-1 تعريف البنك الدولي: حسب فرعه المؤسسة الدولية للتمويل ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- المؤسسة المصغرة: ويكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100000 دولار أمريكي، ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية.
- المؤسسة الصغيرة: وتضم أقل من 50 موظفا وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات.
- المؤسسة المتوسطة: يبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي، ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.¹

3-2 تعريف دول الاتحاد الأوروبي: اعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن توصيات المفوضية بتاريخ 3 أبريل 1996 على ثلاثة أبعاد: عدد العمال، رقم

¹ محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي، جامعة تلمسان، الطبعة 2017 – 1438 ص 39.

الأعمال ومجموع الميزانية. وقد فرق الاتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يوضح الجدول التالي:¹

الجدول (1): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي.

Types d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Total du bilan
Micro-entreprise	1 à 9	2millions d'euros	2 millions
Petit entreprise	10 à 49	10 millions	10 millions
Moyenne entreprise	50 à 250	50 millions	43 millions

المصدر: بلال شيخي، استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المأمول والواقع، جامعة الوادي، 29- 30 أكتوبر 2017 ص1.

3-3 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول المتقدمة:

3-3-1 في الولايات المتحدة الأمريكية:

حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات، تم الاعتماد على معياري المبيعات وعدد العمال لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي:

الجدول (2) : التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.²

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل

المصدر: محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات ص و م ص 43.

¹ بلال شيخي، مداخل في الملتقى الوطني حول برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المأمول والواقع، جامعة الوادي، أكتوبر 2017، ص1.

² محمد إبراهيم عبد اللاوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

3-3-2. تعريف اليابان: تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة

النشاط كما هو مبين في الجدول التالي:¹

الجدول (3): التعريف الياباني

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات النجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي	أقل منى 100 مليون ين	300 عامل أو أقل
مؤسسة التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل
المؤسسات الخدمية والتجارة بالجملة	أقل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل

المصدر: محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ص 44.

3-4-4 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول النامية:

3-4-1. تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية بأنها كل مؤسسة يعمل فيها من 15 إلى 19 عامل بالنسبة للمؤسسة الصغيرة، ومن 20 إلى 90 عامل في المؤسسة المتوسطة و أكثر من 100 عامل في المؤسسة الكبيرة.²

بينما لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية كل مؤسسة يقل فيها عن 90 عامل، أما بالنسبة للدول المتقدمة هي كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل.³

¹ محمد إبراهيم عبد اللاوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² حاج عيسى أمال، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر- مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة أم البواقي 2012- 2013 ص 11.

³ محمد إبراهيم عبد اللاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

3-4-2. اتحاد بلاد شرق آسيا. (ANASE) :

في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قام بها اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا، والذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول (4) : مؤشر العمالة لاتحاد بلدان شرق آسيا (ANASE)

مؤسسة عائلية حرفية	من 1 إلى 9 عمال
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49 عامل
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 49 عامل
مؤسسة كبيرة	من 100 عامل فأكثر

المصدر: محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 50.

3-4-3. تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأوروبي متوسطي، وكذا توقيعها على 'الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000'، فقد عرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، 'بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و / أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجدول التالي يبين ذلك:²

الجدول (5) : تصنيف المؤسسات حسب القانون التوجيهي بالجزائر 2001.

الصنف	عدد الأجراء	رقم الأعمال (د ج)	المجموع السنوي للميزانية (د ج)
مؤسسة مصغرة	1 - 9	أقل من 20 مليون	أقل من 10 مليون

¹ محمد إبراهيم عبد اللاوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² د. خبايه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 19.

مؤسسة صغيرة	10 - 49	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
مؤسسة متوسطة	50 - 250	200 مليون - 2 مليار	100 - 500 مليون

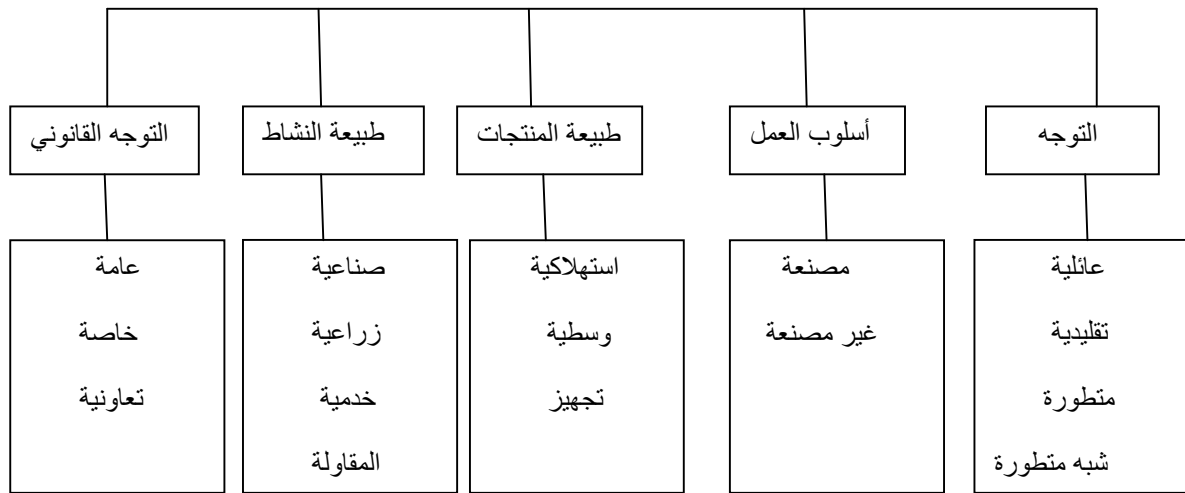
المصدر: د. بوفاسة و د. سعداوي، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة

البطالة، دراسة عن ولاية المدية ص 44، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة.

المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدة مقاييس أهمها:

الشكل (01) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹



الشكل: د. عوادي مصطفى 2، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي- 2017 - 2018

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها :²

1.1 المؤسسات العائلية:

مكان إقامتها هو المنزل، ويتم إنشاءها بمساهمة أفراد العائلة. تنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة، وتركز في بعض الفروع الخاصة كالنسيج وتصنيع الجلود.

¹ الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، يومي 06/07 ديسمبر 2017.

² هوارى بومقران و يواو يوسف، أثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2015/2016، ص 17.

2.1 المؤسسات التقليدية:

مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل (ورشات صغيرة)، تلجأ في عملها إلى الاستعانة بالعامل الأجير، مع بقاء اعتمادها على الأدوات التقليدية البسيطة في تنفيذ عملها.

- إن النوعين السابقين يستخدمان تجهيزات قليلة التطور من الناحية التكنولوجية لهذا معدل التركيب العضوي لرأس المال يكون فيها منخفض سواء من الناحية البشرية للإدارة أو من ناحية النظام المحاسبي والتسويق وغيرها.

3.1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة:

وتختلف عن النوعين السابقين لانتهاجهما فنون الإنتاج الحديثة حسب الحاجات العصرية. مما ساق اهتمام السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياساتهم نحو ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة من خلال:

تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال تقنيات جديدة وأدوات متطورة.

توسيع أشكال جديدة و عصرية من المؤسسات تستعمل تكنولوجيا متقدمة على الأساليب الحديثة في التسيير.

2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:¹

1.2 المؤسسات المصنعة: la petite industrie usinière

حسب النظام الغربي هي مؤسسات تستخدم أساليب حديثة في التسيير وآلات متطورة لإنتاج سلع ذات طابع صناعي. أما حسب الدول النامية، فتقتصر فقط في مجال تركيب و إصلاح الآلات.

¹ هوارى بومقران و يواو يوسف، أثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2016/2015، ص 19.

2.2 المؤسسات الغير مصنعة: la petite industrie nom usinière

و يجمع بين نظام الإنتاج العائلي ونظام الإنتاج الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي المخصص للاستهلاك الذاتي أقدم شكل في تنظيم العمل، أما الإنتاج الحرفي فهو نشاط ينتج بموجبه سلع حسب احتياجات الزبائن.

3. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات:

حسب هذا المعيار يوجد ثلاثة أصناف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:¹

1.3 مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

وتقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي كالمنتجات الغذائية، منتجات فلاحية، منتجات الجلود الورق... الخ. ويرجع سبب اعتماد هذه المؤسسات على مثل هذه الصناعات لاستخدامها المكثف لليد العاملة وكذلك سهولة التسويق.

2.3 مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

يهتم نشاط هذه المؤسسات بإنتاج مجموعة من السلع والتي تكون في مجال الصناعة الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم.²

3.3 مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام معدات ذات تكنولوجيا حديثة في تنفيذ إنتاجها، وينحصر عملها في بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج أو تركيب بعض المعدات البسيطة خاصة في الدول المتطورة أما في البلدان النامية فيكون مجالها مقتصرًا على إصلاح بعض الآلات وتركيب قطع الغيار المستوردة.

4. تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط:³

¹قشيدة صورية، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – دراسة حالة الشركة الجزائرية الأوروبية للمساهمات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد فرع نقود مالية، 2011-2012، ص25.
²هالم سليمة، هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (دراسة تقييمية للفترة 2004-2014)، 2016/2017، ص42.
³ بحث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم المالية والمحاسبة ، جامعة سطيف، 2018.

1.4 المؤسسات الصناعية:

يتسع القطاع الصناعي للعديد من المؤسسات الصناعية منها:

- مؤسسات ذات منتجات سريعة للتلف مثل: صناعة حفظ الخضار والفواكه واللحوم....
- منشآت تنتج سلعاً ذات مواصفات خاصة حسب طلب المستهلك مثل: خياطة الألبسة..
- مؤسسات ذات المنتجات التي تكون مدخلاتها منتشرة في أماكن متعددة: تقطيع الأشجار..
- المؤسسات التي تعتمد دقة العمل اليدوي مثل: صناعة الحرف والفخار.....

2.4 المؤسسات الزراعية :

ينحصر عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال في:

- المشروعات الزراعية مثل: البيوت المحمية، الأعشاب الطبية....
- مشروعات المنتجات الحيوانية مثل: معامل الجبن، منتجات اللحوم والألبان...
- الثروة السمكية مثل: صيد الأسماك، مخازن تبريد الأسماك.....

3.4 المؤسسات الخدمية:

وتشمل: الأنشطة السياحية، النقل والشحن والتفريغ، خدمات الصيانة، حماية البيئة.

4-4. المؤسسات المقاولات :

مقاولات المشاريع الميكانيكية مثل المصانع ومحطات تحلية المياه والأشغال البحرية.

5. تصنيف المؤسسات حسب التوجه القانوني: أن الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتفق وطبيعة النظام السائد داخل نطاق محدود، وتصنف كالتالي:¹

1.5. المؤسسات العمومية: وهي تابعة للقطاع العام، لها إمكانيات مادية كبيرة وتسهيلات قانونية وإدارية كذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية.

¹ هوارى بومقرانويواو يوسف، أثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ل.م.د، الملحقه الجامعية مغنية، تلمسان، 2016/2015، ص ص 21، 22.

2.5. المؤسسات الخاصة: تخضع للقانون الخاص ويمكن إدراجها ضمن صنفين هما المؤسسات الفردية والشركات.

3.5. التعاونيات: وهي من المشاريع الاختيارية تؤسس من قبل مجموعة أشخاص بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من السلع والخدمات الضرورية بأقل تكلفة.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف الصعوبات التي تعترضها.

1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتفق البحوث والدراسات العلمية والتجارب الميدانية في مختلف البلدان على أهمية الدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول. فمن حيث الجانب الاقتصادي نجد¹:

- **القدرة على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأشخاص.
 - **تساهم في الناتج الداخلي الخام:** إن الانتشار الواسع والنشاط الهائل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة المجالات الصناعية والزراعية والخدماتية، يساهم بشكل مباشر في الناتج الوطني الإجمالي أكثر مما تساهم به المؤسسات الكبيرة في الدول النامية.
 - **ترقية الصادرات:** أثبتت هذه المؤسسات قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات، وتوفير النقد الأجنبي وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات، بل إنها ساهمت في إحداث فائض في ميزان المدفوعات لدى بعض الدول.
- أما من حيث الجانب الاجتماعي:

- **تدعيم دور المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي:** تعد هذه الصناعات من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية وتساهم في إعداد طبقة من الوطنيين الصناعيين وتكوين مجتمع صناعي من الحرفيين.

¹ الملتقى الوطني حول: إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، يومي 07/06 ديسمبر 2017.

- **توفير مناصب شغل:** تعمل على امتصاص اليد العاملة العاطلة ورفع مستوى المعيشة، وبالتالي تشارك بفعالية في تثبيت الاستقرار الاجتماعي والسياسي ومنه تساهم في تحقيق أهداف التنمية، وقد ساهمت في دول الاتحاد الأوروبي مثلاً بتشغيل حوالي 66,52% من اليد العاملة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية بتشغيل حوالي 50%¹.
- **إعداد طبقة من الوطنيين الصناعيين:** للمشروعات الصغيرة دور اجتماعي، يظهر في المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي للدول.

2- مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص إيجابية تجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات، كما تجعلها أكثر ملائمة للتنمية الاقتصادية المحلية لكثير من الدول، وقد أسهب العديد من الباحثين في تحديد هذه الخصائص كما يلي²:

❖ سهولة التأسيس (النشأة):

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنشاءها على رأس مال منخفض حيث تستند على جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق المنفعة في النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.

❖ الاستقلالية في الإدارة:

تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها، وكثيراً ما يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي إذ أن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص على التحكم وإدارة أعمال المؤسسة.

¹ د. ميلود تومي، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17/18 أبريل 2006، ص996.

² د.فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015م- 1436هـ، ص128-129.

❖ سهولة وبساطة التنظيم:

تظهر هذه الخاصية أكثر في المؤسسات المتوسطة لكبر عدد العمال فيها، وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

❖ مركز التدريب الذاتي:

تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكيها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، مما يجعلها المكان المناسب لتنمية المواهب والإبداعات وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.

❖ تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد:

وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا.

❖ جودة الإنتاج:

إن التخصص الدقيق لهذه المؤسسات يمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية، تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين.

❖ المناولة:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة من وسائل الدعم للمؤسسات الكبيرة وهذا من خلال قيام الأولى بمجموعة من المهام في إطار التعاون لخدمة الثانية.¹

❖ قصر فترة الاسترداد:

أي أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتمكن من استرداد رأس المال المستثمر فيها في فترة زمنية أقصر من غيرها من الشركات نتيجة ل:

- صغر حجم رأس المال المستثمر،
- سهولة التسويق،

¹ بلال شيخي، مداخلة في الملتقى الوطني حول: إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، يومي 29-30 أكتوبر 2017.

- زيادة دورات البيع،

- قصر دورة الإنتاج،

❖ أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي:

أي تعتبر مكانا هاما يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة من خلال المشاركة في مشاريع صغيرة والمساهمة في العملية الإنتاجية.

3- الصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أظهرت دراسة وتحليل واقع منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة أنها لا تزال تشكل قطاعا هشاً تعصف به جملة من المشاكل والمعوقات والتي من شأنها أن تقلص أو تلغي من فرص امتلاكها الميزة التنافسية، ولعل أهمها في هذا الصدد ما يأتي:

- **مشكلة العمالة،** إن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات، ويعود سبب عدم توفر العمالة إلى تفضيل العاملين للاشتغال في المؤسسات الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز والضمان الاجتماعي، فضلا عن انعدام الضوابط التي تحد من عملية انتقال العمالة من مشروع لآخر أو من قطاع لآخر.¹

- **صعوبة إيجاد المكان الدائم والملائم لإقامة المؤسسة** ومن ثم إنجاز المشاريع الاستثمارية وتنميتها بسبب:²

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.

- الرفض دون مبرر في كثير من الحالات لعدد من الطلبات.

- ارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملائمتها.

- **المشكلات التمويلية :** وتنقسم إلى مجموعتين حسب مصدرهما:³

أ. **مشكلات تمويلية خارجية،** إذ نجد البنوك التجارية تتمسك بعدم منح المنشآت الصغيرة والمتوسطة قروضا ائتمانية ما لم تكن تلك المنشآت صاحبة شهرة أو بضمان شخصية معروفة، ومن جهة أخرى نجد

¹ زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر - ، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، 2016/2017.

² شري غياط ومحمد بوقوم، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 24 - العدد الأول - 2008. ص 138.

³ د. خبابه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43.

صناديق التنمية قد بدأت هي الأخرى تكثف من شروطها بحيث لم تستطع المنشآت الصغيرة والمتوسطة استيفاء أو تنفيذ كل هذه الشروط.

ب. مشكلات تمويلية داخلية:

1. عدم وجود فصل بين الذمة المالية الخاصة بصاحب المشروع والذمة المالية الخاصة بالمشروع، بما يجعل الفرد يسمح لنفسه بالتعويض للعجز في ميزانيته الخاصة من ميزانية المشروع في بعض الأحيان، مما يؤدي إلى إحداث إرباك مالي للمشروع.

2. إهمال معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة للاحتياجات المطلوبة والتي تنص عليها القواعد المحاسبية المالية.

- المشكلات التسويقية: وتنقسم إلى مجموعتين بحسب مصدرهما هما:¹

مشكلات تسويقية خارجية:

1. مشكلة تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية.
2. مشكلة عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة.
3. مشكلة انخفاض حجم الطلب لقطاع كبير من طرف المستهلكين.

مشكلات تسويقية داخلية:

1. مشكلة نقص المعرفة والخبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق من جانب إدارة المنشأة.
2. عدم الاهتمام بإجراء دراسات التنبؤ بحجم الطلب على منتجات المنشأة.
3. تضارب وفوضى الأسعار في السوق بسبب عدم إلزام التجار بأسعار معينة، والتي تضر في النهاية بالمؤسسة.

- المشاكل التنظيمية، الإدارية والفنية:²

¹ د. خبايه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 45.
² تشييدة صورية، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – دراسة حالة الشركة الجزائرية الأوروبية للمساهمات -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، 2012/2011، ص 32.

يختلف نمط الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تماماً عن أنماط الإدارة الحديثة التي تأخذ بمفاهيم التخصص الوظيفي وتفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من نظم الإدارة العلمية المتطورة، ويعود ذلك للقصور الواضح في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية بسبب سيادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية.

بالإضافة إلى المشاكل الإدارية والتنظيمية، هناك مشاكل فنية تتمثل في عدم وجود هيئة واحدة مسؤولة عن الإشراف والرقابة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يؤدي إلى تفشي ظاهرة بيروقراطية الاستثمار، فمع تعدد الأجهزة تطول الإجراءات الإدارية وينشأ التضارب بينها، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى تخوف المستثمرين.

• مشكلات نقص المعلومات:

نظراً لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أو عدم رغبتها) للإنفاق على البحث وتوفير المستشارين والاتصال بمصادر المعلومات، فإنه لغاية اليوم لا توجد بطاقة تعريفية صحيحة ومفصلة بعدد هذه المؤسسات وتوزيعها جغرافياً وبحسب نوع المنتج....، ومن ثم فإن إنشاءها يتم في فوضى مطلقة كيف ستنشأ وتتمو مؤسسة لا زال مفهومها وحجمها محل جدل بين كثير من الجهات.

المبحث الثاني: مفهوم إستراتيجية التأهيل.

إن عصرنة المؤسسات ومحيطها الاقتصادي في سياق العولمة والرفع من أدائها وترقية تنافسيتها المحلية و الدولية، يتطلب بصفة مختصرة، عملية تأهيل المؤسسات كونها تحدياً جوهرياً وليس معجزة .

المطلب الأول: تعريف التأهيل و أهدافه .

1.تعريف التأهيل:

يعتبر التأهيل مصطلح جديد في القاموس الاقتصادي حيث ظهر من خلال التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار إجراءات المرافقة لتكامل البرتغال مع أوروبا، ثم أصبح مصطلح التأهيل خاص بدول العالم الثالث خاصة الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي فهي بحاجة إلى تطوير و تأهيل المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة للرفع من أدائها التنافسي في الأسواق خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية.1

يعرف التأهيل على أنه مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات من أجل تحسين وضع المؤسسة وبصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي.2

حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية : هو عملية مستمرة ترمي إلى

تحضير وتهيئة وتكييف المؤسسة ومحيطها لمستوى متطلبات التبادل الحر من خلال مايلي: 3
مساعدة المؤسسة في تجاوزها لبعض القيود التي توجب بيئة الأعمال .

مساعدة المؤسسة في أن تكون تنافسية على مستوى الأسعار، الجودة، الابتكار ولها القدرة على المواجهة و التحكم في تقنيات الأسواق.

إدراج منهجية للنمو و التقدم، بدعم وتقوية نقاط القوة وامتصاص نقاط ضعف المؤسسة.

كما أن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو عملية متواصلة التدريب، التصور والإعلام بقصد اكتساب وضعيات جديدة، ردود أفعال و سلوكيات مسيرين وطرق تسيير حركية و مبتكرة من خلال: 4
تبني ممارسات تسيير جيدة .

- الفهم الجيد للسوق و التوقع.
- تعزيز الموارد البشرية .
- التطوير و البحث الدائم عن الابتكار.

¹ زيتوني صبرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، تجارة دولية ولوجستيك، جامعة مستغانم، 2017، ص117

² لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 36

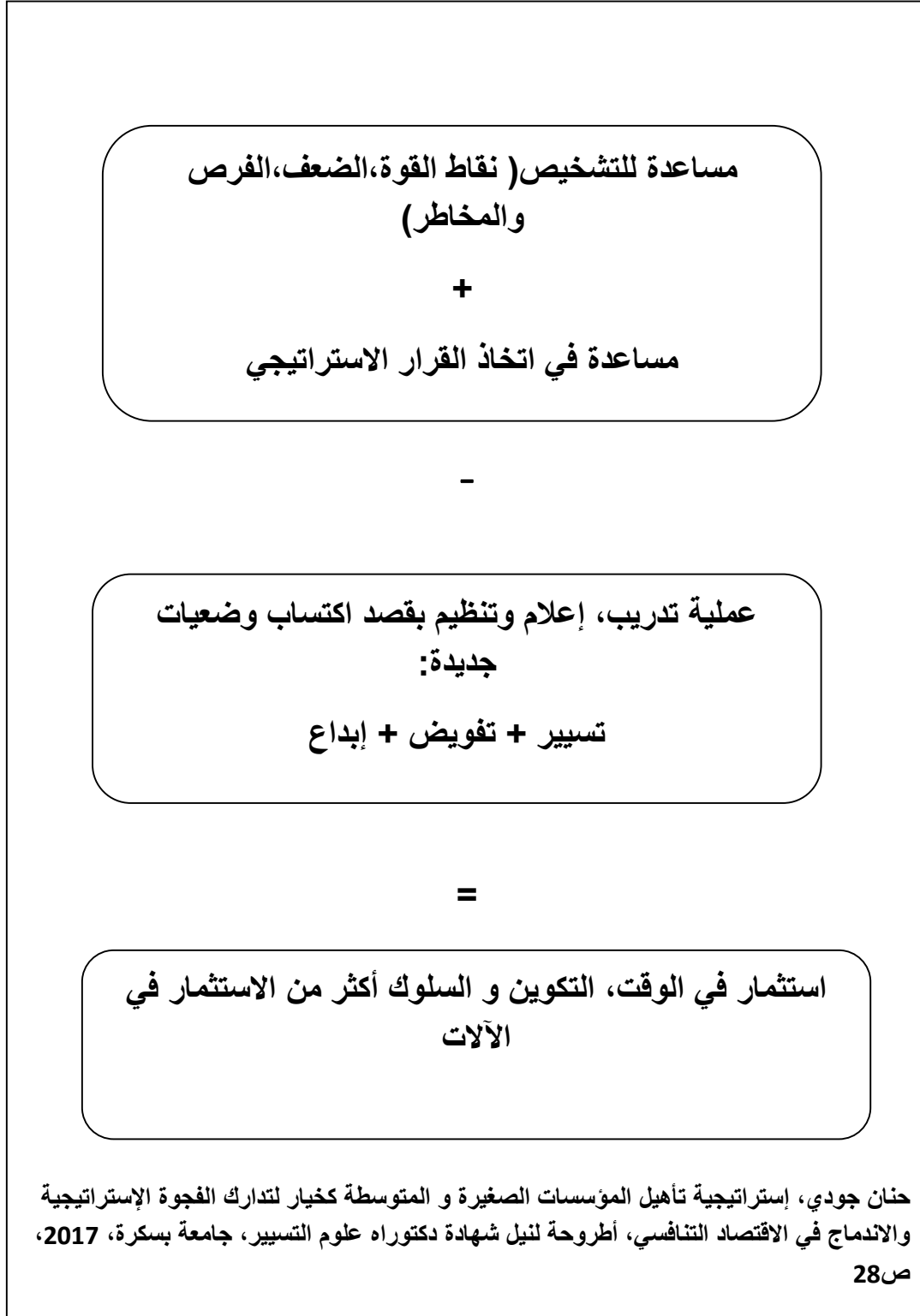
³ لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص36

⁴ حنان جودي، استراتيجيات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة

لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص27

ويمكن التعبير عن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الشكل التالي:

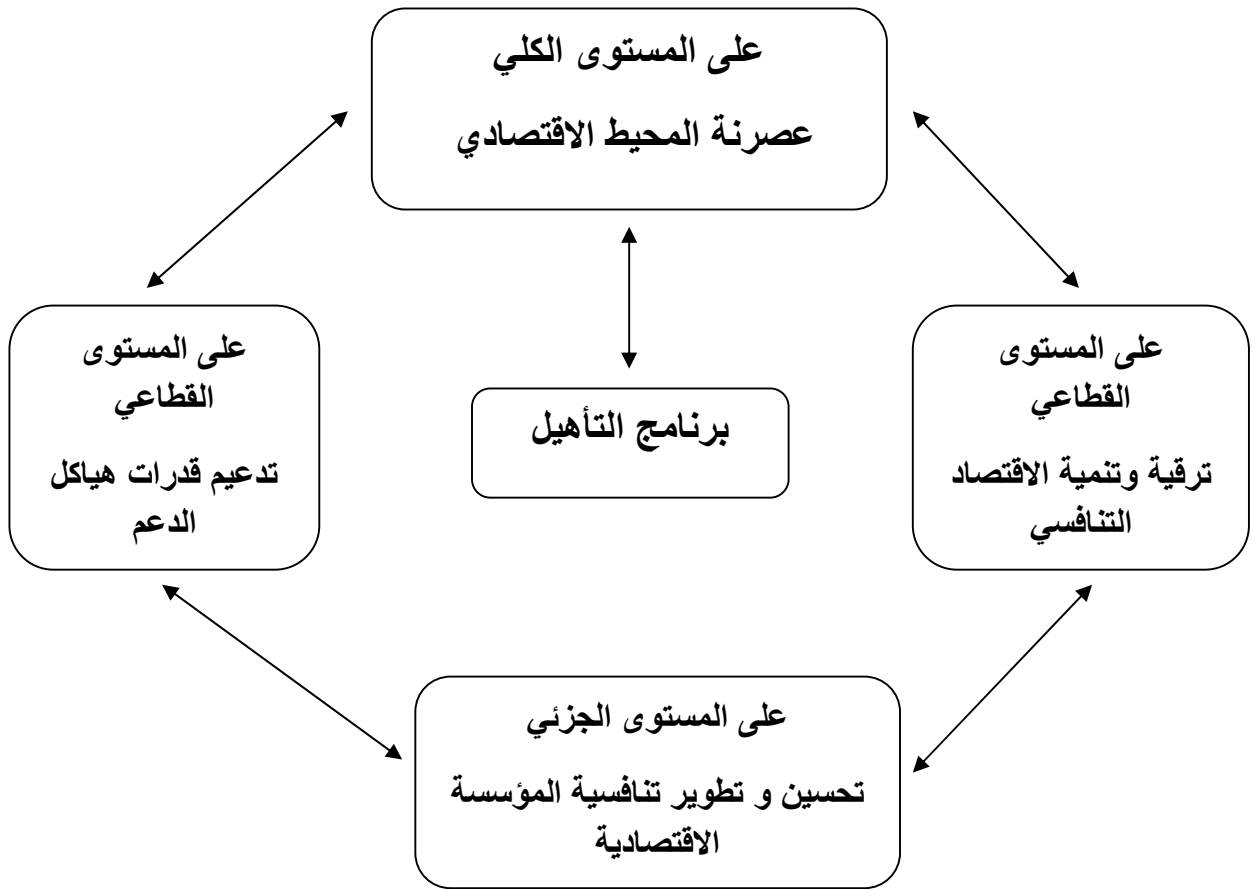
الشكل (02) : مخطط تمثيلي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



2. أهداف التأهيل:

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الغاية من التأهيل هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (03) : أهداف برنامج التأهيل



عوادي مصطفى، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر_الوادي_ 2017_2018

على المستوى الكلي: عصرنة المحيط الاقتصادي.

بصفة عامة يجب المبادرة بمجموعة من التعديلات و التغيرات على المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات حتى تتمكن من مسايرة الظروف الجديدة و المنافسة العالمية التي تساهم في تأهيل المؤسسات ورفع قدرتها التنافسية.¹

على المستوى القطاعي: تدعيم و تقوية قدرات هياكل الدعم ترقية الاقتصاد التنافسي

إن نجاح برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية مرهونا بمدى قوة وقدرة هياكل الأطراف المشاركة في تقديم الدعم عند التنفيذ من أجل ضمان ترقية وتطوير صناعة تنافسية قوية، وبهذا نستنتج بأن الهدف الأساسي على المستوى القطاعي يكمن في تدعيم إمكانات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها، بما يسمح بتحسين المنافسة بين المؤسسات.

على المستوى الجزئي: تحسين وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر من الأهداف الهامة التي يسعى القطاع إلى الوصول إليها، من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجالي التسيير و التنظيم وتحسين القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات بتزويدهم بمفهوم "ثقافة المؤسسة والتفائل" وتوفير المحيط الملائم، والمعلومات الاقتصادية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.²

¹ ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 36.

² فوريش نصيرة، آليات اجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى دولي بعنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 17_18 أبريل، ص1051

المطلب الثاني: متطلبات التأهيل ودوافعه.

1_متطلبات التأهيل:

قبل التطرق إلى عملية التأهيل، يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباته أولاً، لكي تستطيع وضع المسار الصحيح لهذه العملية، ويكن أن نحصرها كالتالي:

التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية تتعلق بتحضير الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها، بحيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تجديد نظامي، يهدف إلى أخذ القرارات من طرف الإدارة بحيث يسمح لها بتحديد و دراسة العوامل الرئيسية الداخلية و الخارجية المؤثرة على المؤسسة وتحسين المردودية التنظيمية، والتكيف مع محيطها.¹

التسويق:

على المؤسسة أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك وذلك عن طريق:

- تطوير و عصنة منتجاتها بما يناسب رغبات زبائنها.
- الاهتمام بالإعلان و الإشهار.
- العمل على تنشيط المبيعات في الأسواق المحلية و الأجنبية.

تأهيل المورد البشري:

إذ يعتبر العنصر الفعال الذي يوفر للمؤسسة المتوسطة و الصغيرة الميزة التنافسية، ولذا فإن الاستخدام الفعال لهذا المورد طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى، ونظرا لأهمية هذا العامل يجب على المؤسسة اتخاذ عدة إجراءات لتأهيله و تكوينه منها:²

¹قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1051

²مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية.

- إجراء دورات تكوينية.
- الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات و المعارف.
- زيادة الوعي بأهمية المورد البشري.
- التعليم الإلكتروني.

العمل بالمعايير و القياسات النوعية:

حتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحسين قدرتها التنافسية و الارتقاء إلى درجة المؤسسات الناجحة يجب عليها أن تلتزم بمواصفات الجودة، مواصفات المواد الأولية المصنعة و كذا مواد التعبئة و التغليف.¹

التجديد التكنولوجي:

تحتل إستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن إستراتيجيات المؤسسة ذلك لأن التجديد أصبح خيارا إستراتيجيا لا مفر منه فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاقتصاد ككل بحيث يمس مختلف جوانب المؤسسة منتجات، عمليات، تنظيم، موارد بشرية.²

تطبيق إستراتيجية التنافس:

وتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- طريقة التنافس: إستراتيجية المنتج، الموقع، التوزيع و التصنيع....الخ
- حلبة التنافس: اختيار ميدان التنافس و المنافسين
- أساس التنافس: الأصول و المهارات التي تعتبر الميزة التنافسية لدى المؤسسة

¹ عوادي مصطفى، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - جامعة حمة لخضر - الوادي -

2017-2018 ، ص7

² يحيى علال حسين، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2016 ، ص59

التعرف على التكنولوجيا الجديدة:

التكنولوجيا عنصر مهم تبحث عنه المؤسسات المتوسطة و الصغيرة من أجل التنمية و للحصول عليها يجب التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العلمية للبحث و التطوير.¹

تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة:

لتطوير الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي يجب:²

- ✚ الطاقات و بالإمكانات المالية و التسعيرية و التجارية وخبرات تكنولوجية
- ✚ الحصول على المعلومات عن السوق و دراسته
- ✚ قدرات تسييرية ذات كفاءة ومؤهلة قادرة على إحداث البحث التطبيقي

تأهيل محيط المؤسسة:

والذي يعتبر أمرا ضروريا لتمكين هذه المؤسسات من تحسين أداءها و الرفع من قدرتها الإنتاجية وتحسين تنافسيتها ، وتكمن عملية تأهيل المحيط في إجراء تعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة: كالجهاز الإداري، الجبائي و المالي، التشريعي، التنظيمي ، التي تتعامل معها المؤسسة بالإضافة إلى الاهتمام بالتطوير التكنولوجي للمؤسسة.³

2_ دوافع التأهيل:

إن الأسباب و الدوافع التي أدت إلى حتمية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للانندماج في الاقتصاد العالمي تكمن في العناصر التالية:⁴

- تحديات المنافسة العالية
- الصعوبات التمويلية: قصر مدة تسديد القروض، محدودية التمويل عدم منح إعفاءات و امتيازات

¹قوريش نصيرة ، مرجع سبق ذكره ،ص1051

² عوادي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص8

³ يحيى علال حسين، مرجع سبق ذكره، ص59

⁴ يحيى علال حسين ، مرجع سبق ذكره، ص58

- صعوبة الحصول على المعلومات
- نقص التكوين و التدريب لمسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- الصعوبات الإدارية: ضعف تجسيد سياسة تقريب الإدارة من المواطن
- ضعف روح المقاومة لدى أصحاب المؤسسات
- صعوبات تسويقية: عدم وجود مؤسسات مختصة لتسويق منتجات هذا القطاع، نقص الدعاية و الإعلان عدم وجود دراسات للأسواق¹
- صعوبات فنية: استخدام أجهزة و معدات أقل تطورا، الاعتماد عادة على خبرات أصحابها في العمل
- صعوبات جبائية: عدم مرونة النظام الجبائي، اقتطاع الرسوم و الضرائب بالإضافة إلى الرسم الإضافي.

المطلب الثالث: التأهيل كاستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. ماهية الاستراتيجية:

1-1. مفهوم الاستراتيجية:

هي الأفعال والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف و المخطط مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية تطبيقها بشكل فعلي.²

ويعرفها Chandler: هي خطة طويلة الأمد لتحقيق أهداف المؤسسة مع تخصيص الموارد لها.

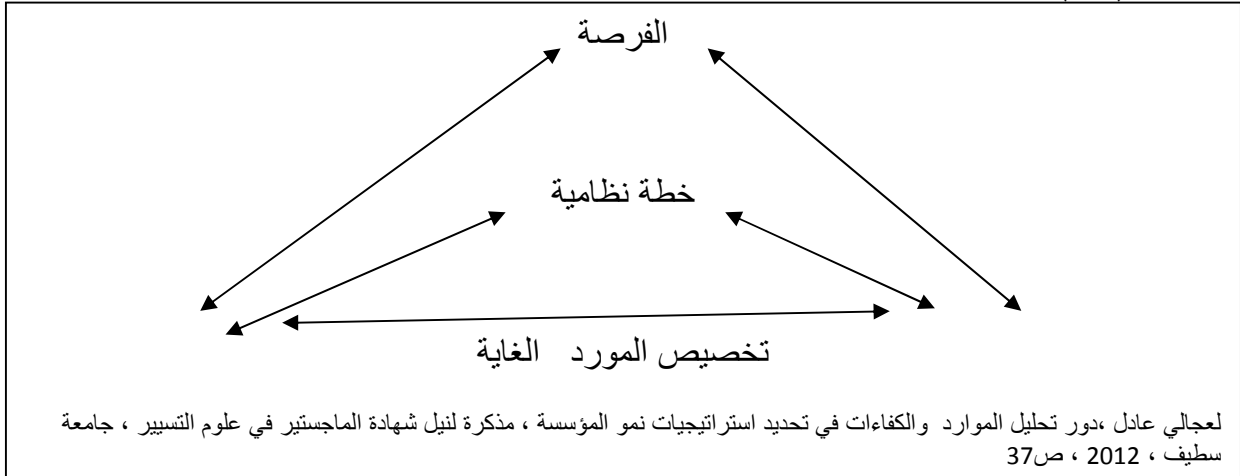
إلا أن Colin White يرى: أنها تفاعل لأربع عناصر هي: الخطة، المورد، الغاية و الفرصة كما في الشكل التالي:³

¹قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص1049

² على الموقع

³لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2012 ، ص37

الشكل (04) : العناصر الأربعة الأساسية المكونة للإستراتيجية.



1-2. أهداف الاستراتيجية: ¹

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الاستراتيجية على تطبيقها:

- ✚ معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه و التعرف على كافة العناصر المكونة له.
- ✚ تحديد كافة الأدوات والوسائل التي ستستخدم لتطبيق العمل.
- ✚ إدراك إيجابيات وسلبيات العمل المرتبطة بالاستراتيجية .
- ✚ الاستفادة من إيجابيات العمل، و الحرص على تنفيذها بأسلوب صحيح.
- ✚ توفر الظروف، والبيئة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.

2- جوانب تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-2 تأهيل الجوانب المتعلقة بالابتكار، ونظام المعلومات:

ويهتم برنامج التأهيل بالابتكار على ثلاث مستويات:

على مستوى المحيط: بوضع شبكة تفاعلية بين المؤسسات، حيث أن العمل عبر الشبكات من خلال الشراكة والتشارك في الموارد، الكفاءات والمهارات يشجع على ظهور مشاريع إبداعية وإيجاد حلول مبتكرة.

¹<http://www.almrsal.com>, 24-04-2020, 19 :12

على مستوى المؤسسة:

الإجراءات الموصي بها متعلقة بدعم اكتساب التكنولوجيات والتكيف معها، اكتساب براءات الاختراع ودعم تمويل مشاريع البحث للمؤسسات بما يتعلق مباشرة بمنتجاتها وأسواقها.

على مستوى الاقتصاد:

إن ترقية الابتكار يكون عن طريق مؤسسات وهيئات متخصصة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك إمكانيات لتطوير قدراتها، لذلك فبرنامج التأهيل يقدم لهذه المؤسسات مساعدات متمثلة في المراكز التقنية المسؤولة عن برامج تحويل التكنولوجيا وآليات الاستشارة.

تأهيل أنظمة المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن برنامج تأهيل أنظمة المعلومات يتضمن سلسلة من الإجراءات تشمل المستويات التالية:

على مستوى المؤسسة: ويكون بتوحيد المعلومات، تكوين المديرين على اتخاذ القرار والقيادة، تشكيل بنوك المعطيات ومراكز التوثيق، الاستعانة بالخبرة بالإضافة إلى اكتساب برمجيات اتخاذ القرار.

على المستوى القطاعي والوطني: تشكيل قواعد معطيات على مستوى القطاعات وإنشاء معاهد وطنية للذكاء واليقظة التكنولوجية لتقديم الاستشارة للمؤسسات والدولة.

2-2. تأهيل الجوانب المتعلقة بالجودة والإنتاج:

تأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ويتم تطبيق العمليات المخصصة لتأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستويين:

على مستوى المؤسسة:

من خلال دعم جودة نظام التسيير في المؤسسة، بالإضافة إلى المساعدة على الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات لمنتجات المؤسسة.

على المستوى القطاعي والمستوى الوطني:

من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير لتأهيل البنية التحتية للمؤسسات التي تدعم الجودة والتي تشكل في مجملها النظام الوطني للجودة.

تأهيل الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

العمليات المخصصة لتأهيل الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على مستويين أساسيين:

المستوى الأول:

يهتم بتسيير الإنتاج الصناعي من خلال التشخيص التنظيمي المعمق لتسيير الإنتاج، وضع مخططات أساسية لتسيير الإنتاج، تطبيق لتسيير المخزونات وإعادة هيكلة خدمة الانطلاق.

المستوى الثاني:

يهتم بالتسيير التقني الصناعي من خلال إنشاء مكتب للدراسات، مكتب للطرق، إنشاء مخازن، إنشاء مكاتب لمراقبة المنتج وإنشاء خدمة الصيانة الصناعية.

2-3. تأهيل الجوانب المتعلقة بالتسيير والموارد البشرية:

تأهيل التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن العمليات المخصصة لتأهيل التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على محورين أساسيين هما:

المحور الأول:

يهتم بالتسيير من خلال صياغة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، التدريب على القيادة المقاولاتية، التدريب على تسيير المشاريع وتدريب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثاني:

يهتم بالموارد البشرية من خلال تدريب مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تسيير الموارد البشرية، وصف الوظائف، إنشاء نظام للتوظيف، إنشاء نظام للمكافآت، إنشاء نظام لتقييم الأداء ووضع سياسة للتكوين.

تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ويتم تطبيق العمليات المخصصة لتأهيل الموارد البشرية كأهم ركيزة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث مستويات:

على مستوى المؤسسة:

من خلال دعم التكوين في مجال التسيير بهدف زيادة النخب التسييرية، بالإضافة إلى دعم التكوين المهني من أجل تقوية الإنتاجية ومشاركة المؤسسات ومشاركة المؤسسات الدولية في التكوين المهني من خلال المساهمة المباشرة في صياغة البرامج التكوينية.

على مستوى المحيط المباشر للمؤسسة:

من خلال تحسيس جميع أنواع المؤسسات، البنوك، الجماعات المحلية والتنظيمات بأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

على المستوى الوطني:

من خلال تصميم، إدارة وتحديث دراسات التقييم للاحتياجات من الموارد البشرية حسب المهارات والمهن، كذلك وضع ميكانيزم لاعتماد مؤسسات التكوين العمومية والخاصة من أجل تعزيز الجودة والتكوين، بالإضافة إلى تشجيع تكوين النساء المسيرات والمقاولات ودعم ديناميكيتهن ودعم تحضير ونشر الوثائق التقنية المتخصصة حسب مجال المهارات والنشاط الاقتصادي.

2-4 تأهيل الجوانب المتعلقة بالتطوير التجاري والتسيير المالي:

تأهيل التطوير التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن العمليات المخصصة لتأهيل التطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على مستويين أساسيين:

المستوى الأول:

يهتم بالتسويق من خلال دعم المؤسسة لا نجاح دراسة السوق، كذلك دعمها لتحديد سياستها التسويقية والتجارية.

المستوى الثاني:

يهتم بالتصدير من خلال تشخيص إمكانية التصدير، تحضير مخطط التسويق - التصدير، إنشاء خلية للتصدير، إنشاء خلية لليقظة الاستراتيجية، تصميم وانجاز التعبئة والتغليف، تصميم وانجاز الدعائم الترويجية، إطلاق منتج جديد في سوق أجنبية والاستقرار بالخارج.

تأهيل التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

والعمليات المخصصة لتأهيل التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على أربعة مستويات أساسية:

المستوى الأول:

يهتم بالمحاسبة المالية والنظام المحاسبي المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المستوى الثاني:

يهتم بالمحاسبة التحليلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع منهجية لحساب التكاليف وأسعار العائد.

المستوى الثالث:

يهتم بوضع أدوات للقيادة من خلال إجراءات المخطط المالي، مخطط الاستثمار، ومخطط التمويل، وضع نظام للقيادة عن طريق مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المستوى الرابع:

يهتم بالتسيير المالي القصير الأجل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع منهجية لحساب التكاليف وأسعار العائد.

خلاصة :

ارتأينا مما سبق أن العديد من الدول المتقدمة والنامية اعتنقت مفهوم تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطور تصور هذا المفهوم مع مرور الزمن، ليصبح أكثر من ضرورة من أجل تحسين موقع هذه المؤسسات في إطار الاقتصاد التنافسي وتحقيق التنمية الصناعية.

ولهذا وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعي حتمية مسار التّأهيل كإستراتيجية تبرز مفهوم تحسين الأداء من خلال برنامجها الذي يتضمن تحسين الموارد والمهارات والمسمى بالاستثمارات المادية والغير مادية من أجل ضمان البقاء على مستوى الأسواق المحلية حتى الدولية، وخلق التوازن الاقتصادي .

الفصل الثاني

واقع برامج التأهيل وتأثيرها على
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في
الجزائر

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشتى أشكالها تحديات صعبة أهمها سريان مفعول اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية، والانضمام الوشيك إلى المنظمة العالمية للتجارة وما ينجر عنهما من رفع القيود الجمركية على الواردات القادمة من الاتحاد الأوروبي علما أن هذه المنتجات ذات قدرة تنافسية عالية.

هذه الوضعية تأزم من الحالة المتردية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تفتقد أدنى قدرة تنافسية على المستوى المحلي فما بالك على المستوى الدولي، هذا ما دفع الحكومة الجزائرية إلى وضع سياسات إصلاحية من أجل استدراك التأخر الملحوظ في النظام الإنتاجي وتحضيره مستقبلا للمنافسة.

وللتفصيل في هذه النقاط تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: أساليب تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الثاني: التأهيل على المؤسسة الجديدة للملابس

.Nec Saida

المبحث الأول: أساليب تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

سعت الجزائر إلى خلق ظروف مواتية حسب السلطات تسمح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يعمل بفعالية موفرة له الدعم المطلوب، خصوصا أن القطاع عرف من قبل تجاهلا كبيرا ومنذ مدة والحكومة تدافع لصالحه وأقرت بذلك مجموعة هائلة من النصوص التشريعية لتدعيمه، ومن بين أهم ما ينتظره أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الدعم المالي، خصوصا أن أغلب أصحابها شباب لا يملكون الأموال الكافية لإقامة هذه المشاريع من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يملكون الضمانات الكافية للحصول على القروض لذا تدخلت الحكومة لسد هذا الفراغ وإعطاء الدفعة القوية، خصوصا في جانبه المالي.

المطلب الأول: آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

1: إنشاء هيئات داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من أهم هذه الآليات نجد:

1-1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: MIPMEPI¹ :

في إطار تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشأت الجزائر في سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بهذا النوع من المؤسسات لتتحول إلى وزارة بموجب المرسوم رقم 211/94 المؤرخ في 18/07/1994، حاليا تم دمجها مع وزارة الصناعة والمناجم، وأنشأت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في تطوير القطاع المذكور، ومنها نذكر: المشاتل، مراكز التسهيل، المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مهامها:

✚ حماية طاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها.

✚ إعداد استراتيجيات تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✚ ترقية المناولة.

¹ هالم سليمة، هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية للفترة 2004-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 163.

✚ تجهيز المنظومات الإعلامية لمتابعة نشاطات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونشر المعلومات الاقتصادية.

الهيئات المتخصصة التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ- المشاتل:¹ (حاضنات الأعمال)

هي هيكل عمومي، لدعم واستقبال ومرافقة أصحاب المشاريع أنشأتها الوزارة تطبيقا للمادة 12 من القانون التوجيهي 01-18 وتأخذ إحدى الأشكال التالية:

المحضنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرة.

نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

مهامها:

✚ استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع حديثة النشأة لمدة معينة.

✚ وضع محلات تحت تصرف مشاريع تتناسب مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع.

✚ إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة.

ب- مراكز التسهيل:²

أنشأت بفعل التعاون بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ومركز المبادرات والبحوث الأوروبية في المتوسط. وهي هيكل عمومي ذات طابع صناعي وتجاري، تهدف لتطوير ثقافة التقاؤل من خلال تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتسريع عملية الإنشاء.

أهدافها:

✚ إيجاد شباك للنظر في احتياجات مبدعي المؤسسات والمقاولين.

✚ تسريع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✚ مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة اندماجها في الاقتصاد الوطني والدولي.

✚ توفير المعلومات الضرورية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

¹ مداس حبيبة، كحلول فتية، استراتيجية دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبرامج الراحية لها في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

² بوكساني رشيد، مغاري عبد الرحمن، مداخلة بعنوان: دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ص 16.

ج- المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:¹

تم إنشاء هذا المجلس في إطار القانون التوجيهي الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 10 جانفي 2017، لتشجيع وترقية إنشاء وتطوير الجمعيات المهنية وتجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الفروع.

مهامه:

✚ ضمان الحوار والتشاور بشكل منتظم ودائم بين السلطات العمومية والشركاء

الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل المتعلقة بالتنمية الاقتصادية.

✚ تطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2. وكالات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-2-1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):²

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي هيئة عمومية، أنشئت في عام 1996، مكلفة بتشجيع ودعم والمرافقة على إنشاء المؤسسات، هذا الجهاز موجه للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر من (19-35) والحامل لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات لا تفوق تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار.

مهامها:

أنشئ أساسا لإجراءات الدعم التالية:³

المساعدات المالية:

- يمثل القرض على شكل هبة من 28 إلى 29 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع.
- التخفيض في الضرائب البنكية.

¹ القانون التوجيهي 18-01 من الجريدة الرسمية الجزائرية..

² موقع وزارة الصناعة والمناجم

³ موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المساعدة في الحصول على التمويل:

البنك (70% من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط من لجنة الانتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على القروض، وهذا من خلال صندوق الضمان المشترك أخطار/قروض.

يقدم الجهاز صيغتين في التمويل:

- مختلطة: المساهمة الشخصية + تمويل الوكالة.
- الثلاثي: المساهمة الشخصية + تمويل الوكالة + تمويل البنك حسب الصيغة التالية:

المساهمة الشخصية: 1-2% من التكلفة الإجمالية للمشروع.

الوكالة: من 28-29% من التكلفة الإجمالية للمشروع

قرض على شكل هبة.

البنك : 70% من التكلفة الإجمالية للمشروع.

المزايا الضريبية(إعفاءات ضريبة القيمة المضافة وتخفيض التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة تركيب المشروع وبعد خلق المؤسسة).

1-2-2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)¹:

تم استحداث هذه الوكالة سنة 2004، وتقوم بالإشراف على صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة التي تقدمها البنوك التجارية والمؤسسات المالية للمستفيدين منها، ومن أهم وظائفها نذكر (المرسوم التنفيذي رقم 04-14):

- تقديم القروض دون فائدة والاستشارات والإعلانات للمستفيدين من مساعدة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر.
- إقامة العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية وتوطيدها لتوفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية.

¹ شريف خياط، محمد بوقوم، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 24- العدد الأول- 2008، ص 135.

1-2-3. وكالة ترقية وتدعيم الاستثمارات (ASPI):

أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التشريعي رقم: 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 وهي تحت سلطة رئيس الحكومة وهي على شكل شباك وحيد يضم الإدارات والهيئات المعنية بالاستثمار، مكلفة ب:

- تساعد المستثمرين على استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم، لاسيما المتعلقة منها بالأنشطة المقننة، وبالسهر على احترام الآجال القانونية لهذه الأنشطة.
- تقدم في الأجل المحدد، بناء على تفويض من الإدارات المعنية كل الوثائق المطلوبة قانونا لإنجاز الاستثمار.
- تعمل على تقييم المشاريع ودراستها واتخاذ القرارات بشأنها سواء بالقبول أو بالرفض.

وقد تم تعديل هذا المرسوم بالأمر رقم: 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، حيث نص أن تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة وطنية لتطوير الاستثمار.

1-2-4. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار¹ (ANDI)

هي مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت سلطة رئيس الحكومة وذلك في إطار تنسيق مجهودات الحكومة في دعم المشاريع الاستثمارية وتعزيز التشاور بين كل الإدارات المعنية، حيث تقوم بتزويد المستثمرين بكل الوثائق الإدارية الضرورية لإنجاز الاستثمار وتبليغهم بقرار منح المزايا المطلوبة من عدمه.

دورها:

- تسجيل الاستثمارات
- ترقية الاستثمارات في الجزائر والترويج لها في الخارج.
- تسهيل ممارسة الأعمال ومتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع.
- دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم.
- المساهمة في تسير نفقات دعما للاستثمار طبقا للتشريع المعمول به.

¹Guide Investir en Algérie, Edition 2013

1-3. الدعم التمويلي:

1-3-1. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ FGAR

أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 بهدف ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتجزأها كما هو محدد في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

مهامه:

- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة.
- التكفل بمتابعة عمليات دفع المستحقات المتنازع عليها.
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضمانا للاستشارة والمتابعة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من الصندوق.

1-3-2. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI

يعتبر أداة مالية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستعين بها لتقديم الضمانات الكافية للاستفادة من القروض البنكية، أنشئ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19 أبريل 2004 برأسمال يقدر بـ 30 مليار دينار، وهو عبارة عن شركة ذات أسهم حيث بدأ نشاطه الفعلي في بداية 2006.

أهدافه:

- ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسات وتوسيعها حيث أن المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار.

¹ رقراقي أمينة، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص حوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016-2017، ص58.

- لا تستفيد من ضمان الصندوق القروض المنجزة في قطاع الفلاحة والقروض الخاصة بالنشاطات التجارية وكذا القروض الموجهة للاستهلاك.
- تستفيد من ضمان الصندوق القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف البنوك والمؤسسات المالية المساهمة في الصندوق.
- تخضع الملفات لضمان قروض الصندوق حسب تقديرات البنك وتقييمه الخاص للمشروع.

1-3-3. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

هذا الصندوق الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في جويلية 1994 مهمته دعم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة والذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة الاقتصاد في مرحلة التسعينات كما أوكلت له مهمة تدعيم هؤلاء البطالين بخلق نشاط خاص بهم لإعادة إدماجهم بعد أن يقدم لهم تكوينا خاصا في المجالات المهنية التي عليها طلب في سوق العمل.

2. برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قامت الحكومة الجزائرية للرفع من مستوى أداء هذه المؤسسات بتأهيلها، وفي ما يلي عرض لمختلف برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

2-1. البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

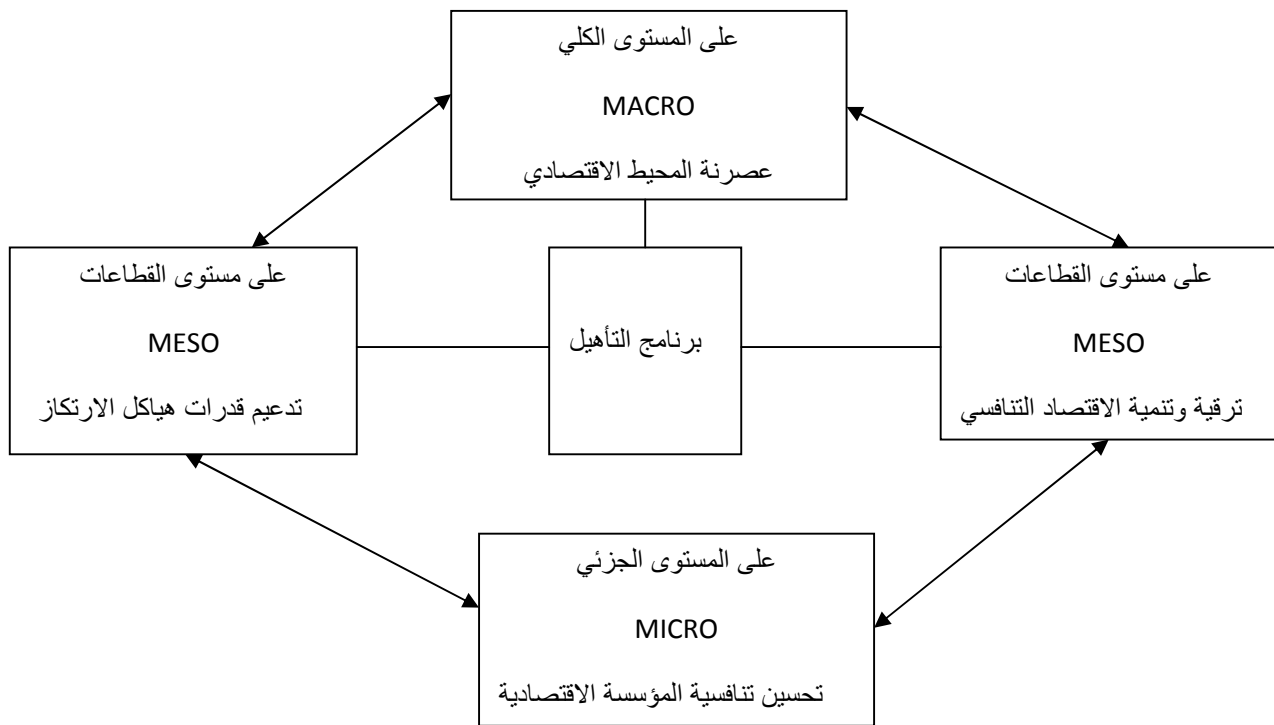
- برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (2000 - 2010):
- هو برنامج تابع لوزارة الصناعة وبالمساعدة التقنية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD، حيث يسعى هذا البرنامج إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة، لترقية التنافسية الصناعية وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة المحيط المباشر لها بتكليف جميع مكوناته من أجل تحضيرها لمواجهة المنافسة.¹

¹ حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والإندماج في الإقتصاد التنافسي- دراسة حالة الجزائر- ، أطروحة مقدمة لنيا شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، 2016-2017، ص 39.

أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وعلى ثلاث مستويات:¹

الشكل 05 : أهداف برنامج التأهيل الصناعي



Source : Mme Kansanjamila, l'impacte de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes, thèse pour l'obtention du Doctorat en science économiques, 2016/2017, p48.

¹ أ. بوبكر محمد، تقييم برنامجي تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعد من قبل وزارة الصناعة الجزائرية والمفوضية الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم.

الأهداف على مستوى الاقتصاد الكلي:

يتمثل هدف البرنامج الوطني للتأهيل أساسا في:

- عصرنة المحيط الصناعي: حيث أنه يخص تطوير وترقية المحيط الصناعي من جميع النواحي المادية والتنظيمية.
- تحديث المحيط الصناعي: وهي من مهام الحكومة ووزارة الصناعة حيث تقومان بتسطير توجهات السياسة العامة للتأهيل.

الأهداف على المستوى القطاعي:

ويهدف هذا البرنامج إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها من أجل تدعيم وتحسين المنافسة بين المؤسسات والتي من أهمها جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، هيئات التكوين والبنوك والمؤسسات المالية.

- تعزيز وتدعيم هيئات الدعم: تحقيق ترقية الهيئات المتعاملة مع المؤسسة وتكييفها مع المعالم الجديدة للاقتصاد.
- تأهيل محيط المؤسسات: ويشمل محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كلا من البنوك والهيئات المالية، بورصة المناولة، هيئات تسيير المناطق الصناعية، مكاتب الدراسات، هيئات التكوين.

الأهداف على المستوى الجزئي:

الهدف منه التنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي تصطدم بها المؤسسة الاقتصادية ويكمن ذلك من خلال القيام بتشخيص استراتيجي لمعرفة جوانب القوة والضعف ومن ثم اتخاذ مجموعة الإجراءات المساعدة على تحسين أداء المؤسسات.

هيئات تسيير برنامج التأهيل:¹

- 1- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية DGRI: المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بتنصيب وتنسيق الآليات القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية

¹ أ. عروب رتيبة، أ. ربحي كريمة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربي. يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلي بالشف- الجزائر، ص 724.

الصناعية FRCI وتحديد الشروط التقنية، المالية، التشريعية لتشغيل برنامج التأهيل. كما أنها مكلفة بضمان تسيير وإدارة المكاتب التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI وفحص الملفات المودعة ودراساتها ووضعها تحت تصرف اللجنة، وتتكلف أيضا بالعمل مع الهياكل والتنظيمات الأخرى التي تشكل الوجه الآخر لمختلف هذه الأعمال، وذلك بتحضير وإعداد برنامج التأهيل وإطلاق برنامج للاتصالات والتحسيس وتكوين الأشخاص ذوي الصلة ببرنامج التأهيل وكذا المختصين بتأهيل المؤسسات.

2- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI :

أسست اللجنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 192-2000 المؤرخ في 16 يوليوز 2000، وكلف برئاستها الوزير المكلف بالصناعة. وحددت مهام اللجنة كالتالي:

- إعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات من أجل الاستفادة من المساعدات المقررة في الصندوق.
- تحديد طبيعة المساعدات التي يمكن منحها.
- إعداد الاتفاقية التي من شأنها ربط المؤسسة المستفيدة بالوزارة المكلفة بالصناعة وإعادة الهيكلة.
- متابعة أداء المؤسسات التي استفادت من مساعدات الصندوق وتقييمه.

3- صندوق ترقية التنافسية الصناعية FRCI:

قانون المالية لسنة 2000 فتح لدى كتابات الخزينة حساب تخصيص خاص رقم 102-302 عنوانه "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" مكلف بتسيير المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية من أجل عمليات التأهيل وتطوير التنافسية الصناعية، هذه المساعدات تتخذ شكلية هما:

أ. المساعدات المالية للمؤسسات:

وتتمثل في المساعدات المالية الموجهة لتغطية جزء من النفقات المدفوعة من طرف المؤسسة فيما يتعلق بالتشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل، الاستثمارات الغير مادية، الاستثمارات المادية.

ب. المساعدات المالية لهياكل الدعم:

وهي الأموال المرتبطة أساسا بتلك العمليات الموجهة لتطوير محيط المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية المرتبطة بالصناعة مثل تلك المتعلقة بتحسين النوعية والجودة، التقييس، التكوين البحث والتطوير.

نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية:¹

- العدد الكلي للمؤسسات المستقبلية 433 مؤسسة منها 239 مؤسسة عمومية و 194 مؤسسة خاصة.
- عدد المؤسسات المعالجة 427 مؤسسة منها 240 مؤسسة عمومية و 187 مؤسسة خاصة.
- عدد المؤسسات المقبولة في البرنامج 310 مؤسسة منها 159 مؤسسة عمومية و 151 مؤسسة خاصة .

• البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2006 - 2010) AND PME:

سُطرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عاملا، وتمت الموافقة عليه من طرف مجلس الحكومة يوم 10 ديسمبر 2003، كما وافق عليه مجلس الوزراء سنة 2004، وبدأ تنفيذه سنة 2006، ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له بـ 6 مليار دينار جزائري.²

دوافع تطبيق هذا البرنامج:

- إن انتهاج الجزائر لسياسة الانفتاح على الأسواق الخارجية وتحرير التجارة الخارجية وتفكيك الحواجز الجمركية يحتم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الارتقاء بمستواها التكنولوجي، التسييري والتنظيمي وهذا يتطلب برامج خاصة لتأهيلها.
- تشكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر الركن الثاني للإصلاحات الاقتصادية، وتساهم بأكثر من 47% في الناتج الداخلي الإجمالي.

الهيئات المكلفة بالبرنامج:

هي في العموم أربع أجهزة تم استحداثها بالتشاور مع جمعية أرباب العمل نوضحها في ما يلي:

- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 07/06 ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

² الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - ، يومي 07/06 ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

- صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف البرنامج:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبرنامج كالتالي:

- وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها.
- التفاوض حول مخططات ومصادر تمويل البرنامج.
- تحضير وتنفيذ ومتابعة برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وضع بنك المعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها.

نتائج البرنامج:

منذ بداية البرنامج وإلى غاية 2010 تم تسجيل النتائج التالية:¹

أبدت 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل، وتقدمت منها 529 مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج ومن بين هذه المؤسسات نجد 206 ملف جاهز للدراسة أما 351 مؤسسة فقد انطلقت في إجراءات التأهيل.

ومن بين 351 مؤسسة هناك 279 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي بينما استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل.

وقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها: التنظيم، نظام تسيير الجودة، التسويق، المنتج المبتكر، تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية.

• برنامج تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في إطار المخطط الخماسي (2010-2014):

إن الجهة المكلفة بتنفيذ البرنامج هي الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME والتي تعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بتكلفة إجمالية تتحملها الدولة تصل إلى 385736000000 دج، حيث تبلغ التكلفة المتوسطة لكل مؤسسة والمدعمة

¹ أ. سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج « PME »، مجلة الباحث- عدد 2011/09، جامعة البليدة، الجزائر، ص146.

من طرف الدولة 19287000دج، لصالح 20 ألف مؤسسة جزائرية، كما ترغب الوزارة في خلق 20000 خلال نفس الفترة، حسب ما جاء في بلاغ المجلس الوزاري المنفذ بتاريخ 11 جويلية 2010، وكانت الفئات المستهدفة من التأهيل هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها.

ومن أجل ضمان فعالية البرنامج الوطني للتأهيل تم إنشاء خمسة فروع جهوية للوكالة على ربوع الوطن: العاصمة، عنابة، وهران، سطيف، غرداية.¹

شروط الاستفادة من البرنامج:²

1- مؤسسة جزائرية تمارس نشاطها منذ عامين على الأقل.

2- مؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت صيغتها القانونية.

3- تتوافر على تركيبة مالية متوازنة.

4- مؤسسة لها القدرة على إنشاء مناصب عمل قارة.

إجراءات سير تمويل برنامج إعادة التأهيل:

1- إجراءات العمل:

• تشخيص استراتيجي لوضعية المؤسسة diagnostique strategique global:

يمس هذا التشخيص النشاطات التالية في المؤسسة:

- التنظيم، الإدارة، الجانب المالي والموارد البشرية، مكانة النشاط الذي تنشط ضمنه المؤسسة .
- الجانب التمويلي، المبيعات والتسويق، الجانب التكنولوجي، طرق الإنتاج، البحث والتطوير.
- التشخيص الاستراتيجي العام يشمل جميع مكونات المؤسسة لتتم بعد ذلك المقارنة مع المعايير الدولية المعروفة لتترجم بعد ذلك إلى نقاط ضعف ونقاط قوة المؤسسة.

• إعداد مخطط إعادة التأهيل Elaboration du plan de mise à niveau: بعد القيام

بالتشخيص العام للمؤسسة يقوم مكتب الدراسات بإعداد مخطط يوضح احتياجات المؤسسة :

¹ عتيق شيخ، تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (1990-2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2، 2018/2019، ص229.

² وثيقة متحصل عليها من طرق مديرية الصناعة، سعيدة.

✚ استثمارات مادية **Investissements matériels**: مرتبطة بتحديث التجهيزات واقتناء

التكنولوجيا الجديدة وكذلك التوسعة **Extension**.

✚ استثمارات غير مادية **Investissements immatériels** وتشمل:

- تطوير الموارد البشرية والتكوين، تحسين مستوى التسيير الإداري، آليات التسويق، نظام ضمان الجودة.
- حماية المحيط **protection d'environnement**.

2- تمويل مخطط إعادة التأهيل:

موافقة الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على مخطط التأهيل:

تقوم المصالح المختصة في الوكالة بدراسة الملف وهذا من أجل إعطاء موافقتها النهائية وتخصيص الإعانات المالية اللازمة، حسب نوع الاستثمار موضحة كما يلي:

- التشخيص الاستراتيجي العام : تمويل كامل (100%) تمويلا لا يتجاوز 60000 دج.
 - استثمارات غير مادية: تمويل كامل 100%.
 - استثمارات مادية: تمويل 20%.
 - إجراء تحفيزي للمؤسسة: يتمثل في توظيف إطار مختص مهمته تحسين تنافسية المؤسسة، حيث تتكفل المؤسسة بكل أعبائه لمدة عامين.
 - تمويل المؤسسة من أجل الحصول على شهادة الجودة 2000 - ISO.9001.
- حدد سقف تمويل مخطط التأهيل بـ 5 ملايين دينار للمؤسسة الواحدة.

2-2- برامج التأهيل في إطار التعاون الدولي:

❖ برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: **MEDA**

جاء هذا البرنامج في إطار الشراكة الأوروبية الجزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في الفاتح من سبتمبر 2005 باسم برنامج أورو - تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويعنى هذا البرنامج بالمؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عامل والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية لتتمكن من

الصمود أمام المؤسسات الأجنبية، وتقدر الميزانية المخصصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62,9 مليون يورو، 57 مليون يورو ممولة من طرف الاتحاد الأوروبي.¹

أهداف برنامج ميدا: يرتكز هذا البرنامج على تحقيق ثلاثة أهداف هي:

- تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل يتلاءم وحاجيات اقتصاد السوق.²
- الدعم المباشر من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات، ودعم تكوين المسيرين.
- دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات المالية لمساندة المؤسسات التي تدخل في نشاطات التأهيل.
- دعم محيط المؤسسة من خلال الدعم المؤسسي ودعم جمعيات أرباب العمل، وكذا الدعم التقني المتخصص من أجل إنجاز الدراسات وتنظيم الملتقيات لتحسين المحيط المؤسسي.

شروط الاستفادة من برنامج ميدا:³

الممارسة في إحدى القطاعات التالية: المواد الغذائية والفلاحية، مواد البناء، الصناعات المائية الصيدلة.

أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.

عدد العمال يتراوح ما بين 10 إلى 250 عاملا.

أن يكون منخرطا في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاث سنوات الأخيرة.

نتائج برنامج ميدا: في نهاية البرنامج وحسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 فقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج، ولقد تم الدخول الفعلي لـ 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل بما يمثل نسبة 65% من إجمالي المؤسسات الراغبة في الدخول للبرنامج، وتعود الأسباب الرئيسية لتخلي باقي المؤسسات عن المواصلة في إجراءات البرنامج في تردد مسؤولي المؤسسات، إضافة للصعوبات المالية وكذا سوء تنظيم هذه المؤسسات وعدم شفافية التسيير.⁴

¹ سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية لبرنامج ميدا، جامعة ورقلة، الجزائر.

² شواشي فاطمة، دور الشراكة الأورو جزائرية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانعكاساتها على التنمية، أطروحة للحصول على

شهادة الدكتوراه في قانون العلاقات الاقتصادية الدولية، جامعة مستغانم، 2017-2018، ص202.

³ فوريش نصيرة، الملتقى الدولي حول آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة الشلف.

⁴ سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PME 2"، جامعة البليدة، الجزائر.

❖ **التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:**

❖ تأسس هذا البنك في 16 ديسمبر 1973 بتوقيع 22 دولة من منظمة المؤتمر الإسلامي، هدفه دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي للدول الأعضاء، وبدأ العمل الفعلي للبنك في 20 أكتوبر 1975.

أهدافه:

المساهمة في تقوية وتعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.

تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ **منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) :**

تأسست ONUDI في 1967 في فيينا، لترقية التنمية الصناعية في الدول النامية عن طريق وضع برامج صناعية مدمجة لكل دولة، هدفها الأساسي هو تدعيم ديناميكية إعادة الهيكلة، والتنافسية، وإدماج المؤسسات في إطار مراحل التحرير والانفتاح الاقتصادي. بدأت ONUDI العمل في الجزائر في 1999 ضمن برنامج تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية الذي خص 8 مؤسسات عمومية و 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (PME- PMI) استفادت الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2000 من مبلغ 11,4 مليون دولار أمريكي لاقتناء آلات جديدة للاستثمار.¹

❖ **التعاون الدولي الثنائي: PME CONFORM:**

هناك العديد من برامج التعاون الثنائي وخاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفرنسا، إيطاليا، تركيا، إسبانيا، كندا، وتجلى أبرز صور هذا التعاون في:

أ. **التعاون مع فرنسا:** في إطار التعاون الجزائري الفرنسي تم إبرام اتفاق مع الجمعية الدائمة لغرف الحرف بفرنسا لتكوين 48 منشطا اقتصاديا، ويتم التحضير لمشروع تعاون المجلس الجهوي R.home Alpes مع مجموعة من ولايات الشرق الجزائري (سطيف، عنابة، قسنطينة).

¹ فوريش نصيرة، مرجع سابق، ص 1056.

ب. التعاون مع إيطاليا:

حيث يتم الاتفاق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية للنشاطات المنتجة يوم 18 أبريل 2002 بالجزائر لتقديم مساعدة تقنية لتدعيم هياكل الدعم الموجودة (إنشاء مشاتل، مراكز التسهيل وآليات مالية حديثة).¹

ج. التعاون الجزائري الألماني: (برنامج التكوين والاستشارة GTZ)

تم تنفيذ هذا البرنامج منذ شهر أبريل 1988 بالتعاون مع الطرف الألماني، حيث تم تسخير من الطرف الألماني غلاف مالي قدره 3 ملايين دوتش مارك ألماني قصد تكوين 50 مكونا جزائريا بألمانيا سيتولون بدورهم مستقبلا تكوين وتحسين مستوى ما يقارب 250 عون استشاري في الجزائر.²

أهدافه:

- خلق إطار تكويني مؤهل من أجل الاستشارة والتكوين في مجال إدارة الأعمال.
- دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجوء إلى خدمات مراكز الدعم.

❖ البنك العالمي (La banque mondiale) :

تم التعاون مع البنك العالمي المتمثل في الشركة المالية الدولية التي قامت بإعداد برنامج تقني بالتعاون مع برنامج "شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات" NAED عن طريق برنامج واحد، وهدف هذا البرنامج هو الرفع من عرض ونوعية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تحسين الخدمات المصرفية مثل الاعتماد الإيجاري، وعقد تحويل الفاتورة مع التكوين في الميدان .

المطلب الثاني: فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالتأهيل في الجزائر.

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعرفة بحالة استكانة أو البقاء على قيد الحياة:

¹ الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - ، يومي 06/07 ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

² د. دادن عبد الغني وأ. غربي هشام، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

الجدول 06: يوضح خصائص PME المعروفة بحالة استكانة

المميزات	وصف المؤسسة ص و م
الحالة القانونية	مؤسسة عائلية، من نوع EURL، نادرا ما تكون شركة
طريقة التمويل	المصدر الأساسي هو العائلة ودائرة الأصدقاء، التمويل الذاتي، الفوائد.
التسيير الاستراتيجي	صاحب العمل ليس له رؤية استراتيجية ولا مشروع تنمية.
التنظيم	لا يوجد لديها هيكل تنظيمي ولا قواعد تنظيمية ولا إجراءات مكتوبة.
التسيير المالي	لا يوجد تسيير مالي، غياب الميزانيات التقديرية.
المحاسبة	تؤمن من قبل مكتب خارجي.
الموارد البشرية	صاحب العمل غير مهتم بتكوين مستخدميه ولا بتحفيزهم.
الإنتاج	عدم التحكم في تكاليف الإنتاج، غياب التنظيم في تسيير الإنتاج والمخزونات
معرفة السوق	لا تعرف زبائنهم، تمزج بين معرفتها لسوقها والأسواق المجاورة لها جغرافيا.
نوعية المنتج	ضعيف، عدم احترام المعايير.
التصدير	غياب رقم الأعمال الخاص بالتصدير

المصدر: غدير أحمد سليمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تأهيل المؤ ص و م في الجزائر'

دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، جامعة قاصدي مرباح، 2007، ص 82.

هذا النوع من المؤسسات يمثل أغلبية المؤسسات ص و م الجزائرية، وأغلبها يعاني صعوبات مالية، وهي صغيرة جدا، بالإضافة إلى أنها متموقعة في أسواق ذات قيمة مضافة ضعيفة، قليلة التنظيم وكذا بدون نظرة استراتيجية حيث أنها لا تقبل على استثمارات جديدة.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بحالة النمو:

الجدول 07: يوضح مميزات PME المعروفة بحالة نمو

المميزات	وصف المؤسسة ص و م
الحالة القانونية	لها خاصية عائلية، أغليبتها تحت اسم شركة.
طريقة التمويل	المورد الأساسي: العائلة، قرض بنكي، تمويل ذاتي.
التسيير الاستراتيجي	صاحب العمل ليس لديه رؤية استراتيجية ولا مشروع تنمية
تكلفة الوصول إلى السوق	متغيرة

التنظيم	وجود هيكل تنظيمي، لديها طرق وإجراءات مكتوبة.
التسيير المالي	غالبا ما يوجد تسيير للخزينة والميزانيات التقديرية.
المحاسبة	تؤمن إما من طرف مكتب خارجي أو من قبل محاسب المؤسسة.
الموارد البشرية	صاحب العمل يعمل وحده ولا يفوض المسؤولية ما عدا في المجال التقني
الإنتاج	عدم وجود تحكم في تكاليف الإنتاج.تنظيم ابتدائي للمخزون والتموين.
حدة رأس المال	متوسطة
التصدير	ليس لديها رقم أعمال تصدير.

المصدر: غدير أحمد سليمة، ص84.

أغلب هذه المؤسسات تعائلية، لها نظرة مقسمة بين سوقها الجهوي والوطني، هي في العموم لا تعاني من صعوبات مالية ظاهرة لكن تبقى بالرغم من ذلك أقل من رأس المال، مما يشكل لها خطر في مرحلة النمو.

3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بحالة امتياز:

الجدول 08: ال PME المعروفة بحالة امتياز

المميزات	وصف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
الحالة القانونية	دائما عبارة عن شركة
طريقة التمويل	المصدر الأساسي، العائلة، التمويل الذاتي، البنوك.
التسيير الاستراتيجي	رئيس المؤسسة لديه رؤية استراتيجية واضحة.
التنظيم	لديها هيكل تنظيمي وإجراءات مكتوبة وقواعد تنظيمية.
التسيير المالي	تسيير مبسط للخزينة وعناصر الميزانيات التقديرية.
المحاسبة	الشركة تشكل قسم إداري ومحاسبي.
الموارد البشرية	رب العمل محاطا بفريق عمل.
الإنتاج	عموما هناك تحكم جيد في تكلفة الإنتاج.
نوعية الإنتاج	جيدة، إلا أن الطرق الصحية لا تحترم دوما.
التصدير	الشركة تصدر بشكل دائم بجزء من رقم أعمالها.

المصدر: غدير أحمد سليمة، ص86.

هذا النوع من المؤسسات يمثل الأقلية، حيث أنها تعرف بوضعية مالية مرضية تنظيمها وتسييرها حديث، تبحث دوما عن تنمية نصيبها في السوق المحلي والحصول على شركات في نفس السوق أو إلى التصدير، نوعية منتجاتها وتنافسيته تضعها في مستوى المساواة مع الشركات المشابهة لها في الخارج.

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في مجال الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور اهتمام كثير من الدول لما لها من دور رئيس وهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة، حيث أخذت كثير من حكومات الدول زمام المبادرة لرعاية ودعم هذه المؤسسات في ظل محيط يتسم بالتغيرات المتسارعة وانعكاساتها السلبية والإيجابية على هذا القطاع الحساس من جهة، والصعوبات والعوائق الداخلية التي تعاني منها من جهة أخرى.

هناك العديد من التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير ودعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكان لها الأثر الكبير في إرساء وتطوير اقتصاد بلدها، ومن خلال هذه التجارب سنحاول عرض بعض نماذج الدول المتقدمة (اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورا) ونماذج بعض الدول النامية (الهند ومصر) ثم نحاول استخلاص أهم الدروس المستفادة من تجارب هذه الدول المختلفة.

نماذج الدول المتقدمة في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان:

تعتبر التجربة اليابانية نموذجا ناجحا تحتذي به كل الدول التي تسعى لتنمية اقتصادها، وكما هو معلوم فإن اليابان بنت نهضتها الصناعية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث أن المؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

مدى اهتمام اليابان بمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة:

في عام 1963 صدر قانون " السياسة الأساسية للمنشآت الصغيرة" ويتضمن المبادئ الأساسية:¹

¹حجاوي أحمد، إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

إعادة تنظيم المنشآت الصغيرة:

وذلك بإحلال التعاون فيما بينها بدلا من المنافسة والذي يهدف إلى إبرام اتفاقيات مع المؤسسات الكبيرة و إقامة اتحادات تجارية وصناعية.

تحديد المنشآت الصغيرة:

صدر قانون إرشاد المؤسسات المنشآت الصغيرة وتنظيم المعونات بهدف إعادة تنظيم وتحديد المنشآت الصغيرة.

تحسين أوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

صدر قانون سمي بقانون الاحتكار وذلك لحماية مصالح المنشآت الصغيرة وتحسين أوضاعها وتعاملها مع المؤسسات الكبيرة.

المساعدة المالية للمنشآت الصغيرة:

تقوم الأجهزة المصرفية بتقديم القروض اللازمة لإعادة تنظيمها وتحسين أوضاعها الإنتاجية والمالية.

الإشراف على الصناعات الصغيرة في اليابان:

أنشأت الحكومة عام 1948 إدارة مستقلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن تنظيم وزارة التجارة والصناعة، وتقوم بالإشراف على جميع شؤون ومشاكل هذه المؤسسات مع إلزام جميع الوحدات المحلية والإدارات المعنية بتنفيذ الخطة التي تضعها الإدارة.

أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان:

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمكانة هامة في الاقتصاد الياباني، ويتمثل ذلك في قدرتها على دعم النمو الاقتصادي وإحداث التغيرات في المناخ التجاري والتسويقي بسبب مرونتها، بالإضافة إلى قدرتها على التحول إلى مؤسسات كبيرة. وتوضح الإحصائيات أنه في الفترة 1984-1996 ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تغطية حاجيات المؤسسات الكبرى بنسبة 72% من المستلزمات

الصناعية المعدنية، ونسبة 76% من حاجيات الصناعات الهندسية، ونسبة 79% من حاجيات الصناعات الكهرو منزلية.¹

وتقدر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة أكثر من النصف في الفترة من 1984-1991. حيث انتقلت نسبة المساهمة من 54,8% سنة 1985 إلى 56,3% سنة 1991.

تجربة سنغافورا:

عندما انفصلت سنغافورا عام 1965 عن ماليزيا لم تكن تملك من الموارد الطبيعية ورأس المال يمكنها من التأسيس لنهضتها، إلا أن لي كوان بذل العديد من المحاولات للاعتماد على التصنيع التكنولوجي والسياحة واستقطاب الاستثمارات الأجنبية في هذه المجالات التي كانت تبحث عن عمالة رخيصة وقرب من الأسواق، مما أتاح لسنغافورا فرصة ذهبية أحسنت الاستفادة منها.

أهم الإجراءات المتخذة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لعبت المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا وهاما في سد احتياجات المشروعات الكبيرة، فقد قام بنك التنمية السنغافوري بتوفير المساعدات المالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بسعر فائدة ثابت وأقل من الأسعار التجارية وانضم إليه بعد ذلك عدد كبير من البنوك الأخرى، كما تعاون معهد سنغافورة لتوحيد القياسات والأبحاث الصناعية في إمداد المشروعات الصغيرة والبنوك بالدراسات اللازمة والوقاية على الجودة ووضع المواصفات القياسية، وقد تجلّى التعاون الواضح والاهتمام من قبل الحكومة في إنشاء قسم لتنشيط التجارة والصادرات تابع لها كانت مهمته مساعدة المصدرين وتقديم الدراسات عن الأسواق الدولية، كما يقوم بتنظيم المؤتمرات ووضع برامج تدريب عن التجارة والأسواق الدولية واحتياجاتها.

وفي عام 2004، اختيرت سنغافورة ضمن العشرة الأوائل الأكثر تقدما على مستوى الأسواق المالية عالميا، وجاء هذا الاختيار ضمن تقرير المنافسة العالمية للملتقى الاقتصادي العالمي، ولديها احتياطي عملات أجنبية يتخطى حاجز الـ 60 مليارا، ومن أبرز شركائها التجاريين الولايات المتحدة واليابان وماليزيا وألمانيا وهونج كونج، وأصبحت أحد أسرع مراكز إدارة الثروات نموا في العالم، حيث أعلنت سلطة

¹الدكتور السعيد دراجي، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة بعنوان "التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المسقاة منها للجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أبريل 2012.

النقد السنغافوري نهاية عام 2013 أن حجم الأموال المدارة ارتفع بنسبة 22% في عام 2012 ليصل إلى رقم قياسي عند 1.63 تريليون دولار سنغافوري مقابل 1.34 تريليون دولار سنغافوري سنة 2011.

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد هذه التجربة من التجارب الرائدة في العالم في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تتمثل مصادر تمويلها في الولايات المتحدة الأمريكية في ثلاث مصادر أساسية هي: البنوك، شركات رأس المال المخاطر، شركات الإيجار بالإضافة إلى مصادر أخرى أقل درجة منها صناديق التوفير وشركات التمويل أما الدولة فدورها محدود نتيجة الليبرالية الشبه مطلقة للاقتصاد الأمريكي.

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الأمريكي:

- تستخدم أكثر من 50% من قوة العمل في القطاع الخاص.
- فيما يتعلق بالمشتريات الحكومية، هناك هدف محدد يقضي بشراء 23% من كافة مشتريات الحكومة الفيدرالية من المشروعات الصغيرة.
- تساهم المشاريع الصغيرة بما نسبته 48% من الناتج القومي الأمريكي، وبنسبة 42% من مجمل مبيعات الأعمال، وبشكل عام فإن المشاريع الصغيرة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في حياة أكثر من 100 مليون شخص أمريكي.

والجدول الموالي يوضح مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في التجارة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2007:

الجدول 09: مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في التجارة الخارجية

للولايات المتحدة الأمريكية سنة 2007.

المشاريع الكبيرة	المشاريع الصغيرة والمتوسطة	المؤشرات
15%	22%	الصادرات كنسبة من مجموع عائد المشاريع
88%	90%	تغير نمو عائد الصادرات (2002-2007)
25%	64%	التغير في نمو إجمالي الإيرادات (2002-2007)
23%	27%	نمو المبيعات والإيرادات من المشاريع في الخارج والداخل من عام (2004-2007)

نسبة نمو المشاريع الأمريكية في الداخل والخارج) (2007-2004)	20%	14%
---	-----	-----

المصدر: عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس (2014)، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص84.

نماذج بعض الدول النامية:

تجربة الهند :

يضم قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الهند أكثر من 3 ملايين وحدة صناعية تساهم بنسبة 35% من حجم المنتجات الهندية، ويبلغ معدل النمو السنوي لهذا القطاع 11.3% سنويا وهو معدل يتجاوز بكثير ما يحققه قطاع الصناعات الثقيلة.¹

أشكال الدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وتشمل أربع قنوات رئيسية تتمثل في:²

الحماية:

حيث تتولى الحكومة حماية 80 سلعة استهلاكية تقوم بإنتاجها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تضمن لها عدم المنافسة من كيانات أكبر منها.

التمويل: حيث يسمح لتلك المؤسسات الحصول على قروض ائتمان بنسب فوائد منخفضة للغاية، لتلبية احتياجاتها التمويلية وتوفير السيولة اللازمة لها وبآجال مختلفة.

توفير البيئة الأساسية ومن ذلك التدريب وتطوير مهارات الإدارة والتكنولوجيا، فضلا عن المساعدة في عنصر التسويق، والربط بين أصحاب الصناعات الصغيرة، ومساعدتهم على أن يكونوا صناعات مغذية للمشروعات الكبيرة، بتوفير المعلومات والفرص المتاحة من خلال قاعدة بيانات متكاملة.

¹ د.محمدراتولوأ.بن داودية وهيبه، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدروس المستفادة، الملتقى الوطني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص175.

² الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند نقلا من الموقع: <http://www.islam-online.net/iol-arabic/namaa.2ap>

السماح للصناعات الكبيرة بتصنيع السلع المخصصة للصناعات الصغيرة بشرط تصدير 50% من منتجاتها للخارج مما يساهم في تحسين وضع ميزان المدفوعات، وتوفير العملة الصعبة والتواجد في الأسواق العالمية.

أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصناعة الهندية:

تتبع القوة الدافعة لهذا القطاع من قدرته الكبيرة على خلق فرص العمل، فبالإضافة إلى التنوع في الصناعات وتشجيع العمل الحر كان للصناعات الصغيرة دور كبير في التنمية التي يشهدها القطاع الصناعي والتنوع الكبير في المنتجات، وأحد أهم العوامل التي ساعدت على هذا النجاح هو تناسب الصناعات الصغيرة للبيئة الاقتصادية في الهند والتي تفنقر إلى الموارد المالية إضافة إلى عدد السكان الكبير، ولا تحتاج إلى رأس مال كبير.

التجربة المصرية:

بدأت هذه التجربة عام 1991 من خلال البرنامج المصري لتشجيع المشاريع الصغيرة وقد بلغ عدد المشاريع التي مولها هذا البرنامج حتى عام 1998 أكثر من (86) ألف مشروع صغير بقيمة تقدر حوالي 450 مليون دولار أمريكي، منها (45) ألف مشروع صغير جدا يعرف باسم (مشروعات الأسر المنتجة والمشروعات المنزلية) وقد بلغت نسبة هذه المشروعات الأخيرة حوالي 53% من إجمالي المشاريع التي قام الصندوق بتمويلها بما يقارب 18 مليون دولار¹.

وقد أولى الصندوق أهمية خاصة لحملة الشهادات حيث لم تعد الحكومة تضمن لهم فرص العمل المناسبة في مؤسساتها، فقام الصندوق بدعم إنشاء مشاريع صغيرة لهؤلاء في مجال عمل مختلفة، كما طرح برنامج (المقاول الصغير) لخريجي الكليات الهندسية في مجال البناء والتشييد وصيانة البنية التحتية مع التخطيط مستقبلا على ما يسمى (حاضنات التكنولوجيا و حاضنات الأعمال والصناعات المغذية).

وقد صدر في نهاية عام 1999 قرار جمهوري يقضي بإنشاء جهاز لتنمية المشاريع الصغيرة يتبع الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويعمل في جميع المحافظات المصرية لتنمية المشاريع الصغيرة القائمة فعلا وإنشاء مشاريع جديدة للشباب لتأمين فرص عمل لهم وتقديم الخدمات بأسعار رمزية.

¹ د. عبد الرحمن يسري أحمد، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، الطبعة 1995-2000، ص54.

يقدم الصندوق الاجتماعي للتنمية مجموعة برامج تساهم في تفصيل دور الصندوق في دعم الصناعات الصغيرة منها:

- برنامج الحاضنات الصناعية وحاضنات الأعمال، يقوم على تهيئة البيئة المناسبة ومستلزمات قيام النشاط الصناعي والرعاية الفنية.
- برنامج مركز تنمية الأعمال الصغيرة.
- برنامج المجمعات والأحياء الصناعية بالاتفاق مع وزارة الصناعة وبنك الاستثمار القومي.
- برنامج تنمية حقوق الامتياز التجاري.
- برنامج تنمية الصناعات المغذية لتوفير المعلومات الفنية والاقتصادية الصحيحة.

أهم الدروس المستفادة من تجارب الدول المختلفة:

من خلال عرض تجارب هذه الدول يتضح الدور الاستراتيجي الذي يلعبه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات جميع الدول ولعل أهم الدروس تتمثل في:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل خط الدفاع الأول لحماية الاقتصاد الوطني في حالة حدوث انهيارات اقتصادية ومالية للمؤسسات الكبرى.
- أحد ضمانات نجاح هذا القطاع هو تبني السلطات الرسمية رؤية واضحة ورسم سياسات مبنية على التخطيط وتوفير المناخ الملائم من حيث الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ضرورة توفير مؤسسات مالية تقدم الدعم المالي لهذه المؤسسات بشروط ميسرة.
- توفير البرامج التأهيلية والاستشارية في عمليات التسويق والتوزيع وعقد اتفاقيات تجارية لشراء منتجات هذه المؤسسات.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الجديدة للملابس nec Saida.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الجديدة للملابس necSaida .

النشأة:

الشركة أنشئت سنة 1965 برعاية SONAC التي اندمجت مع SONITEX سنة 1975، وأعيدت هيكلته تحت أسم ECOTEX ثم تبعتها سنة 1988 eEURL ، شركة مستقلة تابعة للمجموعة العامة C&H، حاليا NEC Saida.

1. التعريف بالشركة:

هي عبارة عن شركة ملابس جديدة تقوم بتحويل المواد الأولية المتمثلة في الخيوط والقماش إلى ملابس جاهزة.

العنوان: تقع في وسط المدينة، شارع الدكتور دمرجي، سعيدة.

المقر والمساحة الكلية: 8606 متر مربع.

عدد العمال: 158 عامل.

عدد ساعات العمل: 9 ساعات يوميا من الأحد إلى الخميس.

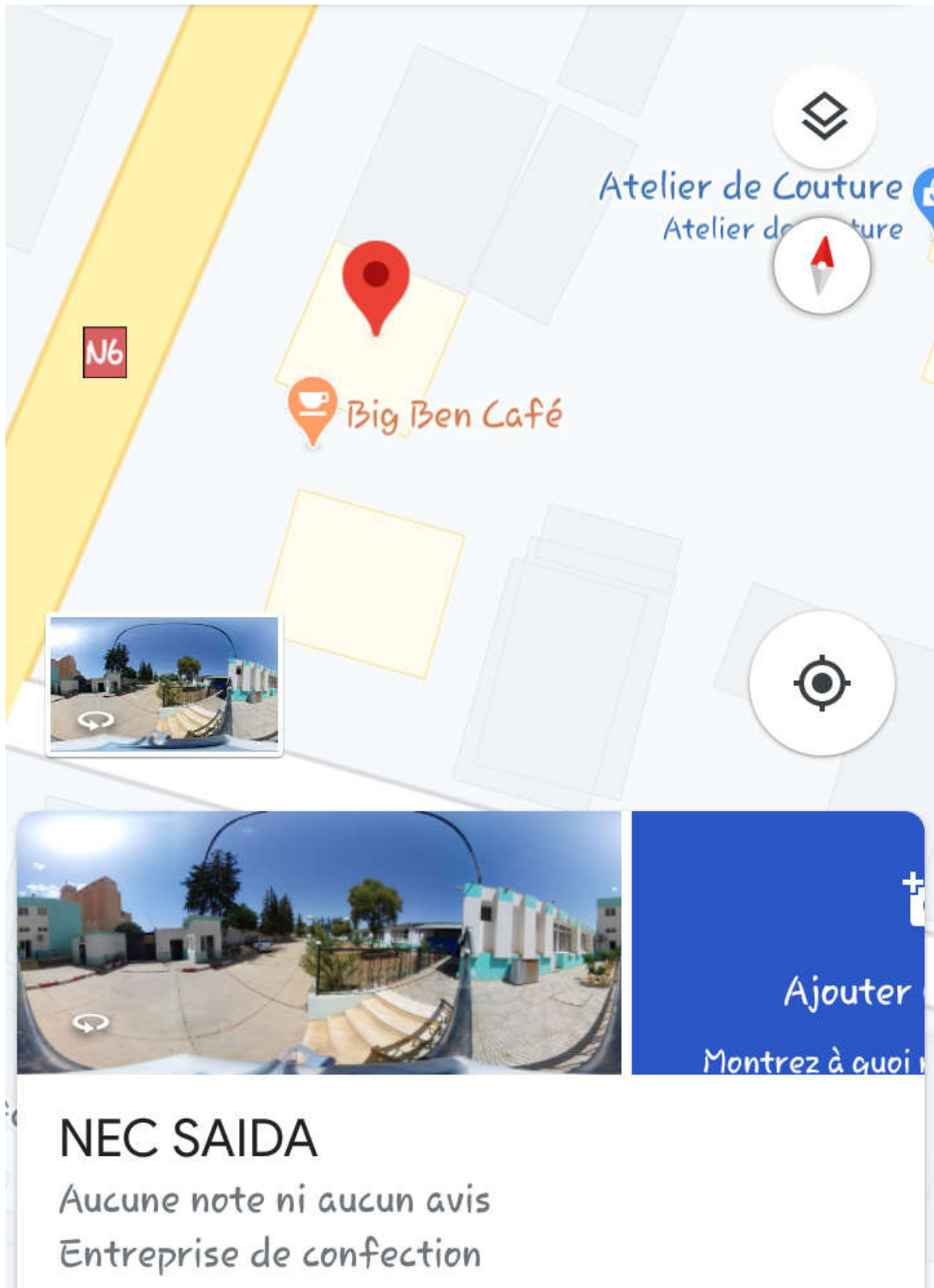
طبيعة الإنتاج: تصنيع ملابس، بدلات واقية وزى العمل.

المواد الأولية: الخيط، القماش، مواد كيميائية ومواد تلوين.

نوعية الزبائن: 80% مؤسسات وإدارة الدولة.

10% مؤسسات وشركات.

10% زبائن عاديون.



2. الموقع الجغرافي:

العقار:

ويتمثل موقعها في مركز المدينة، شارع الدكتور دمرجي بولاية سعيدة، بمبنى مصنوع من إطارات معدنية وخرسانة، يتربع على مساحة قدرها 8606 متر مربع، حيث تأخذ ورشة الصناعة معظم الساحة .

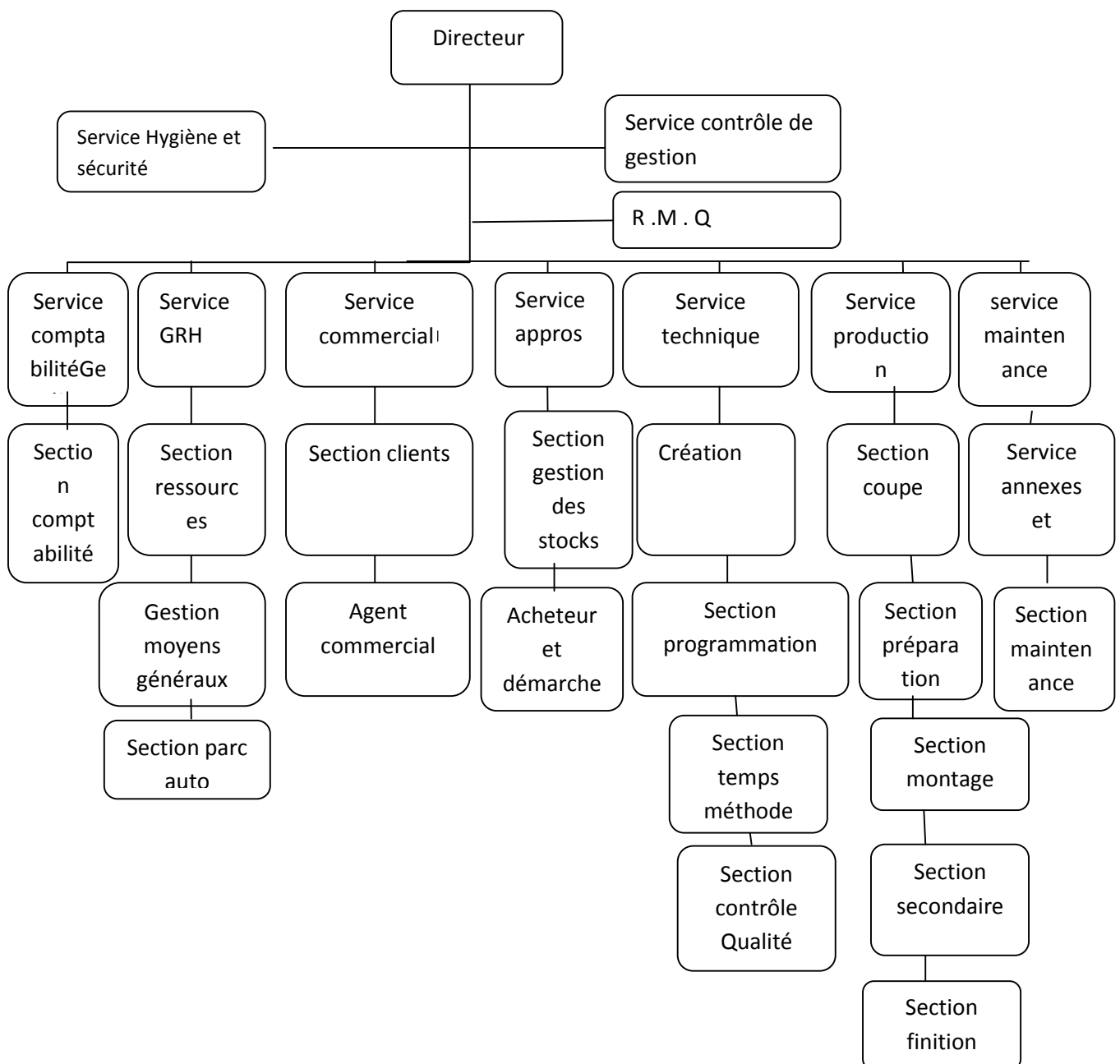
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة للملابس nec Saida ومصالحها.

يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة مهما كونه ينظم العلاقات داخل الشركة ويحدد المسؤوليات المتوجبة على كل فرد فهو إذا الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد أي أنه يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين.

أولا : يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة nec Saida من الأقسام التالية .

الشكل 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة للملابس.

schéma organisationnel (organigramme existant)



ثانيا: مهام ومصالح المؤسسة الجديدة للملابس nec Saida:

كل مصلحة من مصالح الإدارة توكل إليها مهام تقوم بها وذلك من التسيير الحسن والدقيق لأهداف الإدارة وهذه المهام هي كالتالي:

✓ المديرية العامة (الرئيس، المدير العام):

✓ وهي أعلى سلطة في الشركة هي صاحبة القرار الأول والأخير من خلال مديرها. تقوم هذه الأخيرة بمسؤولية كبيرة مع مراعاتها للقرارات المهمة التي لاتهم المؤسسة فقط بل كذلك المؤسسات الأخرى التي لها علاقة معها. وتكمن الوظيفة الجوهرية للمديرية العامة في الإشراف العام على السير الجيد والفعال لجميع الأنشطة المختلفة بالمؤسسة وتسهر على تطبيق وتنفيذ كل القوانين والنصوص الخاصة بعالم الشغل.

✓ المدير العام:

✓ هو الجهاز الأول المسؤول عن تسيير النظام الداخلي للمؤسسة والإشراف على جميع المصالح التابعة لها.

✓ المصلحة المالية: تسهر على:

✚ تأميم أعمال التحليل المالي والمحاسبي.

✚ تقريب الحسابات بين مختلف الوحدات.

✚ وضع الميزانية المحاسبية.

✚ ضمان أرشيف جيد لملفات المحاسبة بحفضها في أقراص مضغوطة.

✓ مصلحة تسيير الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على أداء المهام التالية:

✚ مراقبة ومتابعة تسيير العمال.

✚ مراقبة ومتابعة الوسائل العامة من اتصال، النقل، النظافة.

✚ السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

✚ مراقبة وتسيير الأجور.

✓ المصلحة التجارية والتموين:

✓ يسهر على كل العمليات التجارية سواء كانت تموين هذا بالنسبة للمواد الأولية ومختلف اللوازم وعملية البيع.

✓ **مصلحة التقني:**

✓ تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة حيث تحتوي نظام معلوماتي متطور لاستغلال كل المعلومات الخاصة لتسيير المؤسسة ومراقبة مصداقيتها، وأيضا يتضمن مصالح مراقبة الجودة التي بدورها تقوم بتنظيم عملية مراقبة إدخال وإخراج السلع والمواد الأولية والمنتجات النهائية.

✓ **مصلحة الإنتاج:** هي المسؤولة على العملية الإنتاجية التي تمر بثلاثة مراحل:

✚ ورشة النسيج.

✚ ورشة الصباغة.

✚ ورشة التفصيل والخياطة.

المطلب الثالث: المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسة الجديدة للملابس من 2013_2020

تصنف المؤسسة الجديدة للملابس ضمن الفئة الثانية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالتأهيل في الجزائر، أي المؤسسات في مرحلة النمو، وللمؤسسة رؤية استراتيجية واضحة مقسمة بين السوق المحلي والوطني، كما أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل مالية ولكنها تحتاج إلى موارد مالية إضافية لتطوير نشاطها، وبهذا فقد تضمن تأهيلها إعادة التنظيم وتجديد هياكل العمل ونماذج التسيير.

استفادت المؤسسة من البرنامج الوطني لتأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث قامت المؤسسة بالاتصال بمقر الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME عن طريق مكتب الربط الكائن بالجزائر العاصمة، وبعد التأكد من الشروط المحددة للاستفادة من البرنامج ، بدأت المؤسسة في الإجراءات اللازمة لتشخيص نشاطها داخل وخارج المؤسسة وتقديمه للوكالة محل الدراسة.

ويحدد التشخيص الاستراتيجي نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما يوضح الفرص والتهديدات المتواجدة في محيطها من أجل تحديد استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة.

وسنبدأ بالتشخيص الداخلي الذي يعد تشخيص لكل وظائف المؤسسة، وله دور مزدوج فمن ناحية يبرز مختلف العوائق التي تواجه كل وظيفة، ومن ناحية أخرى يقدم الاقتراحات التي تسمح بتأهيل الوظائف.

وتمثلت الوظائف التي تناولها التشخيص فيما يلي: وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج، وظيفة المحاسبة والمالية والوظيفة التجارية.

أولاً: تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

ساعات العمل:

تقدر عدد ساعات العمل الأسبوعية بـ 45 ساعة من 8:30 صباحاً ليوم الأحد إلى 16:00 مساءً ليوم الخميس، حيث لا يوجد فرق عمل وحدات الإنتاج (لا يوجد تغيير فرق العمل)، أما فترات العطل، الأعياد الرسمية وبعض التأخيرات تمثل أقل من 100 يوم/السنة.

المكافآت ونظام التحفيز:

لا يوجد نظام مكافآت للمكافئة على زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة كنوع من التحفيز.

نظام الترقية:

نظام ترقية غير مهيكّل، بالإضافة إلى التطور الفردي للأجور.

الغيابات:

نظام الغيابات يمكن عده ضعيف إلى ضعيف جداً.

تحفيز الأفراد:

مستوى تحفيز الأفراد في المؤسسة غير مرضي.

مناخ شروط العمل:

انعدام تام لوسائل التدفئة في فصل الشتاء داخل ورشة العمل وكذا وسائل التهوية في فصل الصيف مما يشكل عبئاً على العمال داخل المؤسسة الجديدة للملابس .

الاتصال داخل المؤسسة:

نظام الاتصال داخل المؤسسة مهيكّل، حيث تنظم اجتماعات للإعلام أو الحوار بين مسير المؤسسة وطاقم العمل كل أسبوع وكل شهر.

مستوى التكوين:

مستوى تكوين الأفراد في ثلاث مستويات، حيث نجد أن غالبية أفراد المؤسسة ذوي مستوى متوسط وذلك بنسبة 74.77% ونجده بدرجة كبيرة في وحدات الانتاج، يليه المستوى الجامعي بنسبة 17% والموجود في جميع شرائح الأفراد (إطارات، منفذين وحتى العمال)، بينما نجد في المرتبة الثالثة المستوى الثانوي بنسبة 7%.

أما بالنسبة لعمليات التكوين في المؤسسة فهي غير كافية خصوصا من ناحية التكوين التكنولوجي.

وقد جاء تشخيص وظيفة الموارد البشرية بنقاط الضعف والقوة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 10: تشخيص وظيفة الموارد البشرية بنقاط الضعف والقوة

نقاط القوة	نقاط الضعف
تحديد المسؤوليات وفق هيكل تنظيمي التكوين المناسب	نقص الاطارات نقص الاهتمام بالتكوين التكنولوجي عدم وجود تحفيز عدم توفير المناخ الملائم للعمال داخل الورشة

ثانيا: تشخيص وظيفة الإنتاج:

منتجات المؤسسة وخصائصها: تمتلك المؤسسة تشكيلة من المنتجات وهي كالتالي:

بدلات رسمية:

موجهة لمؤسسات الدولة وشركات (الشرطة، الدرك، مؤسسة إعادة التربية وشركات أخرى كل حسب الطلب).

ملابس وأفرشة:

موجهة لزيائن عاديون.

تجهيزات الإنتاج:

لا تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة مما يبطئ من عملية الإنتاج،

تسيير وتنظيم الإنتاج:

يقوم مسؤول وحدات الإنتاج باتباع نموذج من التقارير اليومية والدورية، التي تحتوي على المعلومات الكمية (المدخلات، المنتجات...الخ)، ومؤشرات عن مستويات الأداء (المردودية، ميزانية المواد...الخ).

وقد جاء تشخيص وظيفة الإنتاج بنقاط الضعف والقوة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 11: تشخيص وظيفة الإنتاج بنقاط الضعف والقوة

نقاط القوة	نقاط الضعف
علاقة جيدة مع الزبائن المتابعة الجيدة لتسيير وتنظيم الإنتاج	مخطط سير العملية الإنتاجية بطيء لعدم توفر وسائل إنتاج متطورة

ثالثا: تشخيص وظيفة المحاسبة والمالية:

المحاسبة العامة:

تقوم المؤسسة بالمحاسبة العامة داخل المؤسسة، وتتمثل المعطيات المحاسبية في: الميزانيات وجدول حسابات النتائج .

تكاليف وسعر العائد - المحاسبة التحليلية:

إن طرق حساب سعر العائد انطلاقا من معطيات المحاسبة العامة .

التسيير المالي:

إن طريقة تسيير الخزينة غير مهيكلة، كما أن العلاقات مع المؤسسات البنكية (BNA) غير مرضية.

تسيير الميزانية ولوحة القيادة:

إن تحضير التقديرات يقوم أساسا على تحليل نتائج السنة السابقة، حيث يتم تحضير ميزانية سنوية، كما أن الانحرافات يتم متابعتها وتحليلها بصفة دورية بإتباع طرق احصائية.

وقد جاء تشخيص وظيفة المحاسبة والمالية بنقاط الضعف والقوة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 12: تشخيص وظيفة المحاسبة والمالية بنقاط الضعف والقوة

نقاط القوة	نقاط الضعف
محاسبة دقيقة وواضحة التسيير التقديري، الميزانية، مراقبة الانحرافات	طرق وإجراءات مراقبة التسيير غير كافية

رابعا: تشخيص الوظيفة التجارية:

تنظيم الوظيفة التجارية:

للوظيفة التجارية مسؤولين رئيسيين، يقومان باستقبال زبائن المؤسسة والتتقيب عن زبائن محتملين، حيث أن مراقبة الزبائن تكون خصوصا من الناحية المالية أي القدرة على السداد، غير أن الملاحظ هو نقص المعلومات النوعية عن الزبائن.

وتتعامل المؤسسة مع عدد معتبر من الزبائن الدائمين.

سعر البيع:

يحدد سعر البيع على أساس سعر العائد المتحصل عليه من المحاسبة مع الأخذ بعين الاعتبار سعر المنافسة.

التسويق:

السياسة التسويقية غير مخطط لها بالمؤسسة، حيث لا توجد استراتيجية تسويق واضحة، غير أن للمؤسسة بعض المشاركات في معارض عدة داخل وخارج الوطن.

التسليم/التوزيع:

تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات إلى زبائنهم في حالة عدم مقدرتهم على نقلها، مجانية التسليم أحيانا تدخل ضمن سياسة البيع.

وقد جاء تشخيص الوظيفة التجارية بنقاط الضعف والقوة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 13: تشخيص الوظيفة التجارية بنقاط الضعف والقوة

نقاط القوة	نقاط الضعف
المنتجات	
جودة المنتجات	
السعر	
سعر مناسب.	
تعريفه tarification واضحة	
التوزيع	
وجود إمكانيات تسليم خاصة	توزيع جهوي
	إستراتيجية غير أكيدة (نقاط البيع)
التسويق	
علامة واعدة	تسويق غير مستغل

خامسا: تشخيص البحث والتطوير:

بسبب الأزمات التي مرت بها المؤسسة في السنوات الماضية وبسبب كثرة الديون لم تتوفر لها المبالغ اللازمة لعملية البحث والتطوير للإنتاج.

التشخيص الخارجي للمؤسسة الجديدة للملابس:

يتضمن التشخيص الخارجي للمؤسسة الجديدة للملابس تشخيص لمحيطها من أجل استغلال الفرص التي يقدمها المحيط ومحاولة تجنب تهديداته وإن كان بالإمكان تحويل هاته التهديدات إلى فرص، وسنتناول محيط المؤسسة من خلال التطرق إلى معطيات حول المنافسة في هذا المجال:

عوامل البيئة الاقتصادية:

على مستوى العوامل الاقتصادية عرفت الجزائر ارتفاعا مستمرا في معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع الدخل الوطني الفردي مما أدى إلى ارتفاع وتحسين القدرة الشرائية للمواطن ظهر إقباله المتزايد على شراء الملابس من كل الماركات والأنواع وتميزت هنا المؤسسة بتعاملها مع شريحة الدرك والشرطة الوطنية حيث تقريبا نصف مبيعاتها موجهة لهذه الفئة وهذا ما يعد فرصة جيدة لها.

عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:

فيما يخص ثقافة المستهلك الجزائري فهو يفضل دائما المنتجات الأجنبية على المنتجات الجزائرية إلا أن هناك فئة من الطبقة المثقفة تفضل المنتجات ذات الجودة العالية مهما كان المصدر وهناك فئة أخرى وهي وفية لمنتجات المؤسسة الجديدة للملابس لأن منتجات الشركة ذات جودة عالية مصنوعة من القطن بخلاف منتجات الشركات الصينية فيها البو لسترو.

مؤشر جيد مما أدى إلى ارتفاع مبيعاتها خاصة فيما يخص الأفرشة وملابس الرضع.

عوامل البيئة التكنولوجية:

نقص الخبرة والمعارف في مجال صناعة الملابس بشكل كبير هذا ما أدى بالجزائر إلى الاستيراد ما قيمته 4 ملايين دولار سنويا من الألبسة الجاهزة والمنتجات النسيجية وهذا بسبب أن الإنتاج الوطني لا يغطي سوى 4% من الاحتياجات.

عوامل البيئة السياسية والقانونية:

توفر الدولة كل التسهيلات بحيث تم عقد 4 اتفاقيات شراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص في مجال صناعة النسيج بحيث كل وحدات إنتاج النسيج استفادت من مخطط تطوير إعادة النهوض بقطاع النسيج، ويعتبر هذا العامل ميزة للمؤسسة على وجه الخصوص لأن الدولة الجزائرية منحها امتياز إنتاج جميع أنواع البدلات الرئيسية للدرك والشرطة الوطنية.

التشخيص الاستراتيجي لبيئة المنافسة: وهي تتمثل في:

تهديد الداخلون الجدد والمنتجات البديلة:

بالنسبة للداخلين الجدد:

وهم ينقسمون إلى الشركات الوطنية التي تعمل في مجال صناعة الملابس فإنها لا تؤثر على المؤسسة فيما يخص إنتاجها للبدلات الرسمية فهذا امتياز منحت لها الدولة أما فيما يخص باقي منتجاتها يمكن أن تشكل تهديد بالنسبة لها في حالة كانت تكاليف الإنتاج منخفضة .

أما بالنسبة للشركات الأجنبية فهي تشكل تهديد حقيقي للشركة خاصة لأنها توفر أسعار منخفضة للمنتجات خاصة الشركات الصينية فهي معروفة بانخفاض تكاليف الإنتاج وسرعة التقليد.

بالنسبة للمنتجات البديلة:

وهي تتمثل في تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب مشابه لكن لا تشكل تهديدا لأن المؤسسة لديها زبائن دائمين.

2- الإستراتيجية المقترحة لتأهيل المؤسسة الجديدة للملابس:

بعد التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، وتقديم ما هو منجز وما سيتم إنجازه وتحقيقه خلصت الوكالة إلى أن الاستراتيجية الأنسب لتأهيل المؤسسة الجديدة للملابس هي استراتيجية الإصلاح والتطوير وعلى أساسها تم اختيار عناصر الاستراتيجية كالتالي:

المنتجات الجديدة:

لا توجد بالمؤسسة وظيفة للبحث والتطوير، حاليا تكتفي المؤسسة بتشكيلة منتجاتها، ومن المتوقع وجود إمكانيات أخرى للتنوع بغرض تحسين مردودية المؤسسة، وستتم هذه المرحلة بمساعدة الدولة.

تجهيزات إنتاج جديدة- تكنولوجيات حديثة:

حاليا لا تملك المؤسسة آلات إنتاج حديثة، وهذه المرحلة أيضا ستتم بمساعدة الدولة.

أدوات معلوماتية جديدة:

وذلك باقتراح تجديد أجهزة الإعلام الآلي وملحقاتها على مستوى المؤسسة تماشيا والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تحديث البرمجيات المستخدمة في المؤسسة

بما يسمح بتطوير أداء الأنشطة المستخدمة لهذه البرمجيات.

شهادة النوعية:

لا تمتلك المؤسسة حاليا شهادة النوعية، ولكنها في إطار التحضير للحصول على شهادة النوعية iso9000 .

التكوين:

ويتعلق الأمر بتكوين المسيرين، الإطارات وأفراد الإنتاج.

3- مخطط إعادة تأهيل المؤسسة الجديدة للملابس:

- جاءت الاستثمارات المادية وغير المادية المندرجة ضمن مخطط إعادة تأهيل المؤسسة الجديدة للملابس كما يلي:

الاستثمارات المادية: وتمثلت فيما يلي:

- اقتناء آلات حديثة:
- تمكنت المؤسسة من الحصول على آلات إنتاج جديدة بتقنيات حديثة مستوردة من دول أجنبية ومن علامات مختلفة مثل: Rimoldi, Durop الألمانية و ZSK Walz الإيطالية.
- اقتناء وسائل التهوية والتدفئة للورشة.
- ترميم الواجهة.

الاستثمارات غير المادية:

تمثلت الاستثمارات غير المادية للمؤسسة الجديدة للملابس في عمليات التكوين المختلفة والتي يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

جدول رقم 14: الاستثمارات غير المادية للمؤسسة الجديدة للملابس في عمليات التكوين المختلفة

عمليات التكوين	محتوى عمليات التكوين
تسيير الجودة ISO9000	التوعية بأهمية الجودة
تأهيل الموارد البشرية	تكوين الإطارات
مخطط البيع والتسويق	تحضير مخطط البيع تكوين المسؤولين التجاريين التوعية بأهمية التسويق تحضير مخطط التسويق
التحكم في التكاليف ومراقبة التسيير	تحسين التحكم في تكاليف الإنتاج تحسين التحكم في تحديد سعر العائد
الخصائص التكنولوجية للمنتجات النهائية	تحسين تقديم خدمات للزبائن.
التنوع في المنتجات	المحاور الأساسية للتنوع

المصدر: مقابلة مع موظفي الإدارة.

انطلاقاً من الجدول نرى أن أفراد المؤسسة الجديدة للملابس قد استفادوا من تكوين يضم جميع الاقتراحات الموصى بها في مخطط إعادة التأهيل، وهذا حرصاً على تطبيق جميع العمليات المقترحة ولضمان تجاوب الأفراد مع سير عملية التأهيل وإدراكهم لأهمية كل خطوة ضمن المخطط.

• تمويل مخطط إعادة تأهيل المؤسسة الجديدة للملابس:

إن تمويل مخطط التأهيل تم بين المؤسسة والصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تقدير احتياجات الاستثمارات المادية والتي يتكفل الصندوق بتمويلها بنسبة 20%، أما الاستثمارات الغير مادية فيتكفل بتمويلها كاملة 100% وهي كالتالي:

استثمارات غير مادية:

تكوين الموارد البشرية:

حصلت المؤسسة على امتياز لتكوين إطاراتها بالخارج إلا أنه ولضيق الوقت لم تستفد من العملية إلا بنسبة 40% من مجموع 60%.

نظام ضمان الجودة ISO9000:

تمويل المؤسسة للحصول على شهادة الايزو بعد ان تبنت المؤسسة الجديدة للملابس سياسة الجودة ISO تعرف هذه الأخيرة على انها نظام جديد يدمج كل مصالح المؤسسة وذلك بهدف تلبية حاجات زبائنها والمحافظة على صورتها وقد تمت المؤسسة الجديدة للملابس الحصول على شهادة الايزو سنة 2015 بعد تبنيها جهود مكثفة تخللتها دورات تكوينية ونشر مفهوم الايزو.

مدى تجسيد الايزو على واقع العمل:

- يظهر تطبيق سياسة الجودة في مصلحة الإنتاج بحيث يتم استغلالها من أول مرحلة من مراحل الإنتاج إلى آخر مرحلة يتم فيها الحصول على منتج ذو جودة عالية يحمل معايير دولية.
- كما تظهر أيضا في مصلحة إدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال آليات عمل مبتكرة (إعلام آلي) لتحصيل أداء جيد.

استثمارات مادية:

- حصلت المؤسسة على قرض من البنك الوطني الجزائري BNA.
- حصول على تجهيزات جديدة .
- الحصول على غلاف مالي لإصلاح الهياكل وتوفير للمواد الأولية .

4- تقييم أداء المؤسسة الجديدة للملابس بعد استراتيجية التأهيل:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الجديدة للملابس بعد تنفيذ استراتيجية التأهيل جد مهم للوقوف على مدى تنفيذ المؤسسة لهذه الاستراتيجية، وما هي أهم نقاط القوة والضعف بعد تنفيذ الاستراتيجية والتي سننطلق منها لتقييم أداء المؤسسة.

تحليل SWOT للمؤسسة الجديدة للملابس:

جدول رقم 15: تحليل SWOT للمؤسسة الجديدة للملابس

نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	امتلاك تقنيات حديثة. الحصول على مصادر للتمويل. احترام مواعيد التسليم. علاقة جيدة مع الزبائن. ظهور تخزين جيد.
نقاط الضعف	نقص الاهتمام بدراسة السوق وبحوث السوق. نذرة المواد الأولية بسبب ارتفاع أسعارها. الاهتمام بالتصميمات لوقت طويل دون تجديد. انعدام الامكانيات لتوفير مصاريف الإشهار.
الفرص	زيادة المبيعات بتحسين القدرة الشرائية للمستهلك. الحصول على دعم الدولة في كافة المجالات. امتلاك ميزة إنتاجها للبدلات الرسمية للشرطة والدرك.
التحديات	المنافسة السعرية المشددة. تفضيل المنتجات الأجنبية خاصة الصينية والتركية. دخول منافسين جدد للسوق بأسعار منخفضة ومنتجات أكثر عصرية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة الجديدة للملابس:

بعد التحليل الاستراتيجي SWOT يتضح أن المؤسسة تمتلك العديد من نقاط الضعف السالفة الذكر منها نقص الخبرات والكفاءات ولكن في المقابل تملك فرص عديدة تمكنها من استرجاع حصتها السوقية من خلال التسهيلات التي تقدمها الدولة تحت شعار إعادة إحياء قطاع النسيج.

ومنه تتمثل استراتيجية المؤسسة الجديدة للخياطة على المستوى العام في استراتيجية الإصلاح والتطوير.

وتتبع هذه الاستراتيجية عدة استراتيجيات أخرى

على مستوى الإدارة العليا:

تنتهج استراتيجية النمو بحيث تقوم بإنتاج سائر ذات الطرز الجيد وكذلك الأغذية.

على مستوى وحدات الأعمال:

تنتهج استراتيجية التركيز بحيث تعمل المؤسسة على التركيز على سوق واحد وهو سوق الشرطة والدرك وإعادة التربية حيث تعمل على تطوير منتجات مخصصة لهم بناء على طلب الزبون كما تحترم مواعيد التسليم .

على مستوى الوظائف:

تركز على استراتيجية التكنولوجيا من خلال توفير كل معدات وتقنيات والآلات اللازمة للوصول إلى منتجات متميزة عن المنافسين وتكون السبابة في استخدام هذه التكنولوجيا.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الجديدة للملابس بولاية سعيدة، بعد التأكد من توافق المؤسسة دراسة الحالة مع متطلبات الدراسة وإمكانية تطبيق متغيرات الدراسة عليها، حيث قمنا بدراسة المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسة بمراحله الثلاثة المطبقة سنة 2013 التي تسمح بتحسين أداء وتنافسية المؤسسة، حيث نستخلص من خلال الدراسة ونتائج برنامج التأهيل أنه انتقل للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، إلا أن هذا القطاع لم يتقدم بشكل قوي عموماً، وهذا راجع إلى جملة من العراقيل، فحسب الدراسات الأخيرة التي أنجزت في هذا الميدان تشير إلى أن حوالي نصف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتمكن من اجتياز عتبة الخمس سنوات الأولى من النشاط وذلك نتيجة تراكم عدة أسباب داخلية وخارجية ترتبط أساساً بنقص التمويل والمنافسة الشديدة والعراقيل الإدارية.

الخاتمة

الخاتمة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في الاقتصاديات الحديثة، سواء على مستوى مساهمتها في الناتج الوطني أو على مستوى قدراتها التشغيلية للعمالة، أو على مستوى تكوينها لإجمالي المنظومة المؤسسية الاقتصادية، ولذلك تأتي مسألة تأهيل وتطوير هذه المؤسسات في مقدمة الأولويات المتعلقة بإعداد سياسات ملائمة لترقية دورها التنموي في كل البلدان.

على غرار هذه الدول تسعى الجزائر إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية استراتيجية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية، ذلك من خلال وضع الإطار القانوني والتنظيمي الذي تتحرك فيه هذه المؤسسات، ووضع السبل والإجراءات الكفيلة للنهوض بها، لأن الواقع يدل على هشاشة هذا القطاع فيها وحداثة نشأته.

في إطار السياسات المتخذة بهدف تطوير هذا القطاع جاءت فكرة التأهيل التي جسدت في شكل برامج مختلفة في إجراءاتها مجتمعة في أهدافها. وبالرغم من ما تحقق من قبل برامج التأهيل التي وضعتها الجزائر لتفعيل هذا القطاع، إلا أن هذا الأخير يبقى بعيدا عن الأهداف المنتظرة، فالارتفاع المتصاعد لنسبة الفشل خلال الفترات الأولى لأحداث هذه المؤسسات أصبح من السمات المميزة لهذا القطاع، حيث أضحت تدخل الدولة ضرورة ملحة لإيجاد السبل الكفيلة لمعالجة سلبيات هذا الوضع الذي ينعكس على الاقتصاد الوطني برمته.

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: "إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتلاءم مع ظروف الدول النامية باعتبارها تستعمل أدوات بسيطة"، نقول أنها صحيحة، فرغم تفاوت مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى إلا أنها تشترك في نفس الخصائص من بينها صغر رأس مالها والتمويل الذي تحتاجه وبالتالي ليس بالضرورة توفير مبالغ طائلة من أجل القيام بالمشروع.

الفرضية الثانية: "تساهم برامج التأهيل في رفع تنافسية المؤسسة من خلال اكتسابها لمؤشرات ومعايير تضمن لها استمرارية وبقاء مكانتها في الأسواق المحلية والعالمية"، بالفعل حيث نرى من خلال الدراسة أن التأهيل مس بعض الجوانب التي من شأنها رفع الحصة التنافسية للمؤسسة، منها عمليات إصلاح دائمة، تعمل على إدخال فكرة التطور، التنبؤ والبحث عن نقاط القوة ونقاط الضعف، بتعبير آخر مجموعة من الإجراءات تتبع من إستراتيجية واضحة في التعامل مع محيط المؤسسة، مما يزيد من قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين وبشكل أكثر كفاءة عن غيرها.

كذلك أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة والأخيرة: "تتعدد مجالات الدعم الذي تقدمه البرامج التي تم إنشاؤها في سبيل النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها ما هو مختص في تقديم الخدمات العامة، والدعم في جانب التسيير والإدارة، مرافقة إنشاء المشاريع، تقديم المعلومات، القدرة التنافسية، التمويل..". ويظهر ذلك جليا من خلال الدراسة، حيث مس البرنامج التأهيلي للمؤسسة الجديدة للملابس في بعض الجوانب كالتمويل، الإنتاج...، إلا أنه لا زال لم يحقق الأهداف المرجوة منه بصورة كاملة.

نتائج البحث:

- لم يتم التوصل إلى إيجاد مفهوم شامل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة عبر كل أرجاء العالم بل أعطي مفهوم لها حسب معايير تصنيفها ومن بين هذه المعايير نجد عدد اليد العاملة ففي الجزائر مثلا المشروعات الصغيرة يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 49 عامل أما المشروعات المتوسطة من 50 إلى 250 عامل.
- الجزائر سعت إلى تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاعتماد على استراتيجية تحوي جملة من الهياكل والهيئات وتطبق من خلالها مجموعة من البرامج التي تهدف الى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعالجة مختلف المشاكل التي تعاني منها.
- نظريا التأهيل كفيل برفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدماجها في الاقتصاد العالمي، يبقى تطبيقها على أرض الواقع الذي نعتقد أنه مهمة الجميع، بداية برغبة المؤسسات في تحسين وضعيتها، مساندة هياكل الدعم، بالإضافة إلى الدور الهام الذي يجب أن تلعبه الوزارات المعنية.

- أن برنامج تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في إطار المخطط الخماسي (2010-2014) لم يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاضعة له، وإنما ساهم في تطوير بعض جوانب المؤسسة كالإنتاج و التسويق و غيرها.
- لا يمكن الحكم المسبق على النتائج لأن العملية قد تأخذ وقت.
- على ضوء هذه الاستنتاجات، كان من الضروري تقديم توصيات أو اقتراح بعض الحلول التي نعتبرها مهمة في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى نتمكن من الوصول إلى المستوى العالمي فيما يخص جودة منتجاتها وكذا طبيعة الخدمات المقدمة، وبذلك يتم حيابة أماكن في الأسواق العالمية، مما يضمن ديمومة هذه المؤسسات، وعليه يمكن إجمال هذه التوصيات فيما يلي:

التوصيات:

- العمل على مضاعفة الجهود من أجل تقليل مختلف العراقيل والمعوقات التي تحيل دون نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك بإنشاء مكاتب خاصة متعلقة بدراسة وتشخيص مختلف العراقيل والمعوقات التي يتوفر عليها المحيط ومحاولة معالجة والقضاء على هذه العراقيل.
- إصلاح الأنظمة الجبائية والقانونية بما يتوافق وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الإعلام والاتصال: إعلام أفراد المؤسسة ببرنامج التأهيل لتحسيسهم بأنهم مسؤولين عن التغيير، تحفيزهم وتوجيههم نحو هدف واحد.
- ألا تقدم على عملية التأهيل دون توفير متطلباته في كل المجالات، من تشخيص وتسيير استراتيجي، الإنتاج، التسويق.....
- العمل على جلب التكنولوجيا والاهتمام ببحوث التطوير.
- الاستفادة من تجارب الدول بإقامة تعاون في هذا المجال مع مراعاة الجوانب الاجتماعية والثقافية للمؤسسات الجزائرية.

آفاق الدراسة:

- 1- المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتكز التنمية ومخرج الأزمة.
- 2- القيام بدراسات معمقة منطلقة من الواقع، حول القطاع الصناعي ومتطلبات النهوض به.
- 3- القيام بدراسات تقييمية لكل برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، للتعرف على الايجابيات ومحاولة تنميتها، والتعرف على السلبيات ومحاولة تخطيها.

قائمة المراجع :

1_ قائمة المراجع باللغة العربية:

أ_ الكتب:

- 1_ أبوبكر مصطفى ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية
- 2_ شري غياط ومحمد بقموم، التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ودورها في التنمية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد الأول 2008
- 3_ شريف خياط، محمد بوقموم، التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24 العدد الاول 2008
- 4 _ عبد اللاوي محمد إبراهيم ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطارها النظري و التطبيقي، عمان الأردن ، دار الحامد، 2017
- 5_ عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة دار الجامعة الجديدة 2013
- 6_ فرحات عول، مدخل على الاقتصاد ، دار الخلدونية، الطبعة 1834/2017،
- 7_ يحي علال حسين، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة 2016
- 8_ يسري احمد عبد الرحمن ، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية الطبعة 1995/2000

ب_ المذكرات و الرسائل الجامعية:

- 1_ بومقران هوارى يواو يوسف، أثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التنمية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر 2016/2015
- 2_ بشويط ابتسام ، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير جامعة قسنطينة 2010

3_ ترعي آمنة ، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التغيرات الراهنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي 2013/2012

4_ حاج عيسى أمال، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، جامعة أم البواقي 2013/2012

5_ قشيدة صوراية، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2011/2012

6_ لعجالي عادل، دور تحليل الموارد و الكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 2012

ج_ الأطروحات:

1_ جودي حنان ، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة 2017

2_ رقراقي أمينة، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان 2017/2016

3_ زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة الجزائر ، /أطروحة دكتوراه، 18/17 أبريل 2006

4_ شواشي فاطمة، دور الشراكة الاوروجزائرية في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وانعكاسها على التنمية، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في قانون العلاقات الاقتصادية الدولية جامعة مستغانم 2018/2017

5_ عتيق الشيخ، تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 2015/1990
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،جامعة وهران ،2018/2019_6 هالم سليمة، هيئات الدعم و

التمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائر أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بسكرة
2016/2017

د_ الملتقيات و المؤتمرات:

1_ أبوبكر محمد، تقييم برنامجي تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعد من قبل وزارة الصناعة
الجزائرية و المفوضية الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة
مستغانم

2_ الملتقى الوطني حول إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد
حمة لخضر الوادي، يومي 06/07 ديسمبر 2017

3_ بحث حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم المالية و المحاسبة، جامعة سطيف 2018

4_ بوكساني رشيد مغاري عبد الرحمن، مداخلة بعنوان: دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

5_ تومي ميلود، الملتقى الوطني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول
العربية، يومي 18/17 أبريل 2006

6_ جاري فتاح ، د زهير شلال، دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على ضوء القانون الجديد لترقية
الاستثمار الجزائر الواقع و الآفاق 2016/2002

7_ شيخي بلال ، مداخلة الملتقى الوطني حول برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
المأمول و الواقع، جامعة الوادي، 29/30 أكتوبر 2017

8_ عوادي مصطفى، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر،
جامعة حمة لخضر الوادي 2013/2012

9_ عبد الكريم سهام سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج
PME2 جامعة البليدة، الجزائر

10_ عروب رتيبة، أ.رحي كريمة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17/18 افريل 2016، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر

11_ د.دادان عبد الغني و أ.عربي هشام، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

12_ قوريش نصيرة، آليات إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى دولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 17/18أفريل

13_ مداس حبيبة، كحلول فتيحة، استراتيجية دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البرامج لرعاية لها في الجزائر الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هـ_ المجلات ،الجرائد و المواقع:

1_ القانون التوجيهي 01-18 من الجريدة الرسمية الجزائرية .

2_ د بوفاسة و د سعداوي، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة، دراسة عن ولاية المدية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير ة التجارة

3_ عبد الكريمسهام ، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PEM،مجلة الباحث العدد 09/2011، جامعة البليدة.، الجزائر

4_ موقع وزارة الصناعة ز المناجم

5_ موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

6_ مجد لخضر،موقع الأنترنت3mawdoo

المراجع باللغة الفرنسية:

Guide investir en Algérie Edition 2013 □

Ministère de l'industrie et des mines □

Sudhorizons.dz .journal électronique.28novembre2017 □

www.ANSEJ.ORG.DZ □