

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: مالية ومحاسبة

التخصص: مالية وبنوك

بعنوان:

دور التأهيل في رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتورة نزعي فاطمة زهراء

من إعداد الطالبين:

- سعدي سهام

- بوطالب هجيرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

/ الدرجة العلمية/ رئيسا

/ مشرفا

/ الدرجة العلمية/ مناقشا

/ الدرجة العلمية/ مناقشا

الدكتور/ عبد الله نور الدين

/ الدكتور/ نزعي فاطمة زهراء

الدكتور/ مهدي عمر

الدكتور/



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: مالية ومحاسبة

التخصص: مالية وبنوك

بعنوان:

دور التأهيل في رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تحت إشراف

- الدكتورة نزي

من إعداد الطالبين:

الأستاذ:

- سعيدي سهام

فاطمة زهراء

- بوطالب هجيرة

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف

الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما

بعد.....

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضلته، وأنار لنا درب العلم
والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقتنا في إنجاز هذا العمل

فله الحمد دائما.

ونتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل

وفي تدليل ما واجهناه من صعوبات، وبالأخص الأستاذة المشرفة

" نزعى فاطمة الزهراء "

ونشكر أيضا كل بدون استثناء

ولا ننسى أساتذتنا الكرام الذين ساهموا لنا علمهم حروفا

ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح.

شكرا جميعا وجزاكم الله خيرا

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة 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 عمرهما وكل العائلة

والأصدقاء وزملاء الدراسة وإلى كل طلبة

مالية وبنوك، دفعة 2020-2021

متمنين لهم دوام النجاح والتقدم.

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جد هام في الاقتصادي الوطني إلا أنه مازال يعاني من العديد المشاكل والصعوبات التي تعيقه في تحسين أداءه وفي تحقيق أهدافه، حيث ساهمت الدولة في القيام ببعض الإصلاحات التي من شأنها أن تكون تساعد المؤسسات على رفع من كفاءتها وتحقيق ميزة التنافسية ومنحها الدور القيادي في تعزيز التنمية من خلال تحسين ودعم قدرتها، ولهذا باشرت الدولة في تأهيل هذه الأخيرة. ويهدف هذا البحث إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز دوره في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تطرقنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى برنامجين للتأهيل: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرنامج MEDA بنسختيه MEDA1 وMEDA2.

الكلمات المفتاحية: التأهيل، برامج التأهيل، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الميزة التنافسية.

Résumé :

Le secteur des petites et moyennes entreprises est très important dans l'économie nationale, mais il souffre encore de nombreux problèmes et difficultés qui l'empêchent d'améliorer ses performances et d'atteindre ses objectifs, car l'État a contribué à la réalisation de certaines réformes qui aideraient les entreprises d'augmenter leur efficacité et d'obtenir un avantage compétitif. Et en lui accordant un rôle de leader dans la promotion du développement en améliorant et en soutenant sa capacité, et pour cette raison l'État a commencé la mise à niveau cette dernière.

Cette recherche vise à mettre en évidence les concepts les plus importants liés à la mise à niveau des petites et moyennes entreprises et à souligner sa rôle dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel, Dans l'aspect pratique de cette étude, nous avons abordé deux programmes de mise à niveau : le Programme National de Qualification des Petites et Moyennes Entreprises et le Programme MEDA avec ses deux versions MEDA1 et MEDA2.

Mots-clés : la mise à niveau, les programmes de mise à niveau, petites et moyennes entreprises, avantage concurrentiel

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الشكر والتقدير
	الإهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ- و	المقدمة
1	❖ الفصل الأول: أهمية فهم سياق عملية تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد
3	- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول عملية التأهيل
3	تمهيد
3	✓ المطلب الأول: ما يجب معرفته عن التأهيل
3	- الفرع الأول: ضرورة التأهيل
3	- الفرع الثاني: مفهوم التأهيل
5	- الفرع الثالث: المؤسسات المعنية بالتأهيل
6	✓ المطلب الثاني: أهداف ودوافع التأهيل
6	- الفرع الأول: أهداف التأهيل
7	- الفرع الثاني: دوافع التأهيل
9	- المبحث الثاني: متطلبات ومراحل التأهيل
9	تمهيد
9	✓ المطلب الأول: متطلبات التأهيل
9	- الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي
9	- الفرع الثاني: التسويق
10	- الفرع الثالث: تأهيل المورد البشري
10	- الفرع الرابع: تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية
10	- الفرع الخامس: ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	- الفرع السادس: تدعيم البنية التحتية
12	- الفرع السابع: زيادة الإنفاق على البحث والتطوير

12	- الفرع الثامن: التجديد التكنولوجي
13	✓ المطلب الثاني: مراحل التأهيل
13	- الفرع الأول: مرحلة التشخيص الاستراتيجي
14	- الفرع الثاني: تحديد الإستراتيجية
16	- الفرع الثالث: صياغة مخطط التأهيل
16	- الفرع الرابع: تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل
17	- المبحث الثالث: استراتيجيات وبرامج التأهيل
17	- تمهيد
17	✓ المطلب الأول: استراتيجيات وإجراءات التأهيل
17	- الفرع الأول: استراتيجيات التأهيل
20	- الفرع الثاني: إجراءات التأهيل
22	✓ المطلب الثاني: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
22	- الفرع الأول: تعريف برنامج تأهيل
24	- الفرع الثاني: برامج التأهيل في ظل التعاون الدولي
25	- الفرع الثالث: برامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الجزائرية
28	- المبحث الرابع: شروط والطرق المستعملة في عملية التأهيل
28	- تمهيد
28	✓ المطلب الأول: مبادئ وشروط نجاح عملية التأهيل
28	- الفرع الأول: مبادئ التأهيل
29	- الفرع الثاني: شروط نجاح عملية التأهيل
29	✓ المطلب الثاني: الطرق المستعملة وآليات عملية التأهيل
29	- الفرع الأول: الطرق المستعملة في عملية التأهيل
31	- الفرع الثاني: وسائل تنفيذ برامج التأهيل
32	- خلاصة الفصل
33	❖ الفصل الثاني: الميزة التنافسية وتأثير التأهيل عليها
34	- تمهيد
35	- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	- تمهيد
35	✓ المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	- الفرع الأول: تعريف الاتحاد الأوروبي

35	- الفرع الثاني: تعريف البنك الدولي
36	- الفرع الثالث: التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
36	- الفرع الرابع: تعريف لجنة الأمم المتحدة
37	- الفرع الخامس: تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية
37	- الفرع السادس: تعريف في الجزائر
38	✓ المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
38	- الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	- الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41	- الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43	- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43	تمهيد
43	✓ المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
43	- الفرع الأول: تطوير الميزة التنافسية
43	- الفرع الثاني: مجالات الميزة التنافسية
44	- الفرع الثالث: مفهوم الميزة التنافسية
46	✓ المطلب الثاني: خصائص ومراحل الميزة التنافسية
46	- الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية
47	- الفرع الثاني: مراحل الميزة التنافسية
48	✓ المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
48	- الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل
50	- الفرع الثاني: ميزة التميز
52	- المبحث الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
52	تمهيد
52	✓ المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
52	- الفرع الأول: الإبداع
52	- الفرع الثاني: الزمن
52	- الفرع الثالث: المعرفة
53	- الفرع الرابع: التفكير الاستراتيجي
53	- الفرع الخامس: الإطار الوطني
53	- الفرع السادس: الموارد

53	- الفرع السابع: التكنولوجيا
54	- الفرع الثامن: الابتكار
54	✓ المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
54	- الفرع الأول: عوامل الإنتاج
54	- الفرع الثاني: أوضاع الطلب المحلي
55	- الفرع الثالث: الصناعات المغذية والمكملة
55	- الفرع الرابع: إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية
55	- الفرع الخامس: دور الحكومة
55	- الفرع السادس: دور الصدف
57	- المبحث الرابع: دور وأهمية التأهيل وبرامجه في تعزيز الميزة التنافسية
57	تمهيد
57	✓ المطلب الأول: هيئات تسيير برامج التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	- الفرع الأول: تسيير برامج التأهيل
63	- الفرع الثاني: الهيئات المشرفة على تطبيق برامج
65	✓ المطلب الثاني: الأهداف برامج التأهيل
65	- الفرع الأول: الأهداف العامة ببرامج التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	- الفرع الثاني: الأهداف الخاصة ببرامج التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
68	خلاصة الفصل
69	❖ الفصل الثالث: دراسة حالة البرنامج الوطني لتأهيل MEDA وبرنامج PME في الجزائر
70	تمهيد
71	- المبحث الأول: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	تمهيد
71	✓ المطلب الأول: المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	- الفرع الأول: عدد المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني
72	- الفرع الثاني: توزيع المؤسسات المقبولة في البرنامج حسب قطاعات النشاط
73	- الفرع الثالث: توزيع المؤسسات المقبولة في البرنامج حسب مناطق الوطن
74	✓ المطلب الثاني: العمليات المرتبطة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
74	- الفرع الأول: عدد العمليات المرتبطة ببرنامج التأهيل

75	- الفرع الثاني: درجة تقدم عمليات برنامج تأهيل الوطني حسب مراحل
75	- الفرع الثالث: طبيعة عمليات التأهيل
76	- الفرع الرابع: توزيع المؤسسات المقبولة حسب مناطق الوطن
78	- المبحث الثاني: وصف عام لبرنامج MEDA
78	تمهيد
78	✓ المطلب الأول: تقديم برنامج MEDA لمساندة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
78	- الفرع الأول: تقديم عام لبرنامج MEDA
80	- الفرع الثاني: أهداف البرنامج
81	✓ المطلب الثاني: وصف عام لبرنامج التأهيل MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
82	- الفرع الأول: توجيهات البرنامج
82	- الفرع الثاني: شروط الاستفادة من البرنامج
83	- الفرع الثالث: وسائل ومدة الدفع
84	✓ الفرع الرابع: طبيعة التدخلات وطرق التدخل
85	- المبحث الثالث: تحليل نتائج البرنامج PME
85	تمهيد
85	✓ المطلب الأول: تحليل وتقييم الإجمالي للبرنامج
85	- الفرع الأول: تحليل وتقييم لنتائج سير عملية التأهيل
89	- الفرع الثاني: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب التكوين
94	- الفرع الثالث: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيلات الحصول على التمويل
96	✓ المطلب الثاني: صعوبات ونتائج المستخلصة
96	- الفرع الأول: الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
98	- الفرع الثاني: نتائج المستخلصة
100	خلاصة الفصل
101	◆ الخاتمة
106	○ قائمة المصادر والمراجع

قائمة

الجداول والأشكال

الرقم	الجدول	الصفحة
1	نتائج برامج تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	27
2	كيفية سير التدخل في مشروع التأهيل	30
3	حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي المشاريع في بعض الدول	42
4	عدد المؤسسات المقبولة في برنامج الوطني للتأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	71
5	توزيع المؤسسات المقبولة في البرنامج التأهيل حسب قطاعات النشاط	72
6	توزيع المؤسسات المقبولة حسب المناطق الوطن	74
7	توزيع عدد العمليات المرتبطة بالتأهيل على المؤسسات المقبولة	74
8	درجة تقدم عمليات البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	75
9	توزيع عمليات التأهيل على المؤسسات المستفيدة من برنامج التأهيل	76
10	توزيع المؤسسات المستفيد من البرنامج الوطني للتأهيل حسب المناطق	77
11	التوزيع السنوي لالتزامات برنامج (1، 2) MEDA الخاص بالجزائر بين (1995-2004)	79
12	البرامج الكبرى الممولة من طرف ميذا	80
13	حصيلة تنفيذ برنامج EDPME خلال فترة (2002-2007)	89

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مخطط تمثيلي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	05
2	مراحل تنفيذ برنامج تأهيل	13
3	تشكيل إستراتيجية لتأهيل المؤسسة	15
4	برنامج تأهيل المؤسسات	23
5	محددات الميزة التنافسية	56
6	نسب توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مراحل تأهيل برنامج MEDA1	85
7	عدد العمليات المحققة	86
8	التوزيع الجغرافي لـ 445 مؤسسة مؤهلة	87
9	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة حسب النشاط	87
10	توزيع المؤسسات حسب الحجم	88
11	مجموع تكوين	91
12	المواضيع الأكثر معالجة في التكوين	92
13	المواضيع المتعلقة بالتسويق	93
14	المواضيع المتعلقة بالجودة	94
15	تصنيف الإجمالي بالنسبة لكل قطاع	95

الاختصار	الدلالة بالفرنسية	الدلالة بالعربية
ONUDI	Organisation des nations unies pour le développement industriel	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
MEDA	Le programme meda pour qualifier les petites et moyennes entreprises	برنامج ميذا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
PME	Petites et moyennes entreprises	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ISO	International standards of qualité	المقاييس الدولية الخاصة بالنوعية
SIES	Système d'information et statistique économique	نظام إعلامي واقتصادي احصائي
DGRI	Direction Générale de la Restructuration Industrielle	مديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية
CNCI	Comité National de la Compétitivité Industrielle	اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية
FPCI	Fonds de promotion de la compétitivité industrielle	صندوق الترقية التنافسية الصناعية
ANDPME	Agence National de Développement de la PME	الوكالة الوطنية للتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
UGP	Unité de gestion de programme	وحدة تسيير البرنامج
SFS	Association Financière Spécialisée	المؤسسات المالية المتخصصة
م ص م	Fondations Petites et Moyens	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المقدمة

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.

إن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وزيادة قدرتها التنافسية وفعالية أداءها ليرقى إلى مستوى منافسيها الرائدین في السوق كما يمكن اعتباره على أنه نظام تسييري يهتم ويعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانيات هذه المؤسسات وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى، والتأهيل بهذا المعنى ليس حزمة من العمليات يمكن لأي مؤسسة أو فرد اكتسابها، بل أنه يمثل نظاما ونسقا وقيما اجتماعية يتم امتصاصها وانتقائها بعد التدريب عليها، وكنتيجة لذلك يكون التأهيل عملية مستمرة تجعل من المؤسسات قادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث داخلها أو في محيطها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتمتع بقدرات تنافسية وذلك لتحقيق مختلف الأهداف التي وجدت لأجلها وتستجيب للمعايير الدولية من حيث الجودة والنوعية.

والجزائر كغيرها من البلدان تفتنت لأهمية هذا النوع من المؤسسات فهي تسعى جاهدة لتشجيع الإستثمار فيها، حيث أن السياق التي تعيش فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يضعها هي وبيئتها أمام حتمية التأهيل، وسعيا لتحقيق هذا الهدف فقد اعتبر التأهيل في الجزائر من الإصلاحات الاقتصادية الحديثة لترقية المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، كونه يساعد المؤسسات المعنية برفع الكفاءة والفعالية إضافة إلى زيادة القدرة التنافسية، وتمكينها من المنافسة في الأسواق العالمية والرفع من قدرتها وتحسين أدائها لضمان إستمراريتها.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التأهيل في رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟

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

- 1- ماهي المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية التأهيل والميزة التنافسية؟
- 2- ماهو تأثير التأهيل على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر وتحليلها بشكل جيد لا بد من وضع مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر إجابة مؤقتة وغير نهائية على مختلف التساؤلات السابقة نورها كما يلي:

- يعتبر التأهيل من الاستراتيجيات المناسبة لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توفر برامج التأهيل الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاكتساب ورفع الميزة التنافسية.

مبررات الدراسة :

كان اختيار الموضوع محل الدراسة للمبررات التالية:

- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية.
- ضرورة برامج التأهيل من أجل عصرنه وتحديث المؤسسات.
- الحاجة الماسة للمعالجة السريعة للمشكلات التي تعيق أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أكثر من صعيد.
- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحب التطوع إلى كفاءات تثمينها من أجل بلوغ الأهداف العامة، وتعرف على مختلف برامج التأهيل المؤسسة.
- الميول الشخصي للطالبين.

أهداف الدراسة :

- التحقق من الفرضيات الموضوعية.
- محاولة فهم سياق عملية التأهيل وإطارها النظري من خلال تناول المفاهيم ذات الصلة بموضوع التأهيل.
- إبراز مفهوم التأهيل بصورة واضحة وموضوعية وتبيان الأهداف التي يحول إلى بلوغها بالإضافة إلى إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية.
- محاولة إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية المستدامة وإجبارية الاهتمام بهذه الشريحة من المؤسسات من خلال عصرنتها، تحديثها وتأهيلها.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في كونه أحد مواضيع الساعة التي تشغل فكر الباحثين والاقتصاديين المهتمين بمسائل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة وتنمية اقتصاديات الدول وكذا أساليب وسياسات ترقيتها، تطويرها وتأهيلها.

وأيضاً تتمثل الأهمية في محاولة تحديد المفاهيم المتعلقة بعملية التأهيل وإبراز دور وأهمية برامج التأهيل للرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن موضوع البحث يمس جوهر الاقتصاد الوطني باعتبار أن التأهيل لإنقاذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإنهيار والزوال.

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 واختيار مدى صحتها، فتطرقنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة تفصيلية لعناصر موضوع البحث.

صعوبات الدراسة:

1. عدم توفر المعلومات الكافية بالمؤسسة الجزائرية.
2. قلة توفر المصادر والمراجع.
3. صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال عملية البحث لم نصادف دراسة، رسائل أو أطروحات جامعية بذاتها تتناول دور تأهيل في رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنما استفدنا واسترشدنا من بعض الأعمال والأبحاث في هذا الاتجاه نوردها كما يلي:

- **حسين يحيى:** قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013/2012

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم برامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي على امتداد أكثر من عشر سنوات.

هذه البرامج التي وضعت لمراقبة هذا النوع من المؤسسات قصد رفع من أدائها التنافسي لتستجيب لمتطلبات اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية إلزامية إلى وضع منطقة التبادل الحر بين ضفتي البحر الأبيض المتوسط في انتظار تعميمها مع باقي الدول من خلال انضمام كل الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، مع التذكير إلى أن هذه البرامج تم تمويل جزء منها من خزينة هذه الدول وجزء آخر من طرف الإتحاد الأوروبي من خلال برنامج ميذا.

- **فارس طارق:** دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم سياسات ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، للوقوف أمام مواطن القوة والضعف في هذه السياسات المنتهجة، محاولة بناء نموذج لترقية القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تضمنت هذه الأطروحة دراسة ميدانية لدور ومكانة هذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري ومعوقات تطورها، بحيث توصلت الدراسة الميدانية إلى أن هذه الأخيرة تعاني من المشاكل والقيود التي تعترض نشأتها ونموها.

- **قشيدة صوارية:** دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 03/12/2018

تهدف هذه الدراسة إلى كشف عن دور وأبعاد إستراتيجية التأهيل في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مع تقديم النتائج المحصل عليها كإقتراحات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشابهة، كما تهدف إلى معرفة قوة العلاقة واتجاهها بين هذين المتغيرين بأبعادها، كما تقوم بدراسة وتحليل مدى تبيان اتجاهات وآراء أفراد العينة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة.

- **غدير أحمد سليمة:** تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 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 والمتوسطة 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 والمتوسطة في الاقتصاد الوطني الداخلي الخام خارج المحروقات بنسبة 75% إلا أن نسبة التصدير لديها ضعيفة فهي تمثل 2% من مجموع الصادرات بسبب سيطرة قطاع المحروقات.
- إن كل من الشكل القانوني للمؤسسة وكذا الطابع العائلي بالإضافة إلى حجم ليس له تأثير على درجة تجاوبها مع البرنامج.
- أن برنامج **ED/PME** لم يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة له، وإنما ساهم في تطوير بعض جوانب المؤسسة كالإنتاج والتسويق وغيرها.
- أن مسؤولية تسيير **PME** بالإضافة إلى مستوى التعليمي للمسير يلعبان دورا مهما في التجاوب مع البرنامج

تقسيمات الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة ولمعالجة الإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات، قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ثلاثة فصول، بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة العامة.

حيث سنتناول من خلال الفصل الأول أهمية فهم سياق عملية التأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يحتوي على أربعة مباحث، مبحثه الأول: الإطار المفاهيمي حول عملية التأهيل متناولا ما يجب معرفته عن التأهيل، أهداف ودوافع، أما المبحث الثاني فتعرض إلى متطلبات ومراحل التأهيل، والمبحث الثالث تعرض إلى استراتيجيات، إجراءات وبرامج التأهيل، أما المبحث الرابع فقمنا من خلاله بإبراز مبادئ وشروط نجاح عملية التأهيل، طرقها المستعملة وآلياتها.

الفصل الثاني الميزة التنافسية وتأثير التأهيل عليها يحتوي على أربعة مباحث تعرض مبحثه الأول إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متناولا تعريف، خصائص والأهمية أما المبحث الثاني فتعرض إلى تعريف خصائص والأنواع الميزة التنافسية، والمبحث الثالث فتعرض إلى مصادر ومحددات الميزة التنافسية، أما المبحث الرابع خصص لتناول هيئات تسيير برنامج التأهيل ودوره في تعزيز الميزة التنافسية ونتائجه في رفعها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الفصل الثالث الذي يمثل الجانب التطبيقي من هذا البحث مخصص لتناول دراسة حالة البرنامج الوطني لتأهيل MEDA وبرنامج PME في الجزائر ومفاهيم ذات صلة به يحتوي على ثلاثة مباحث تعرض المبحث الأول إلى المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمليات المرتبطة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثاني فتعرض إلى تقديم برنامج MEDA لمساندة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أما المبحث الثالث فتعرض إلى تحليل وتقييم الإجمالي للبرنامج، تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب التكوين، تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيلات الحصول على التمويل وصعوبات ونتائج المستخلصة.

**الفصل الأول: أهمية فهم سياق
عملية التأهيل للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة**

تمهيد:

مرت المؤسسة بتغيرات مسايرة للأنظمة الاقتصادية والاجتماعية التي عايشتها المجتمعات، وقد شغلت المؤسسة الاقتصادية بال الكثير من المفكرين الاقتصاديين عبر مختلف الأزمنة باعتبارها نواة النشاط الاقتصادي.

اتجهت الجزائر في ظل التحولات الاقتصادية والمتغيرات العالمية المعاصرة إلى تغيير التدرجي للسياسة الاقتصادية بالاعتماد على قوى السوق، وقد سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الشاملة، وقد كان نتيجة ذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاطرة حقيقية للنمو الاقتصادي، وفي هذا المضمار أنشأت في سنة 1994 وزارة مكلفة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتتكفل بمهمة تهيئة المحيط الملائم والظروف المواتية لترقية وتأهيل نشاط هذه المؤسسات.

ومن خلال هذا الفصل سنبين عن طريق مباحثه أهمية فهم سياق عملية تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التطرق إلى:

➤ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول عملية التأهيل

➤ المبحث الثاني: متطلبات ومراحل التأهيل

➤ المبحث الثالث: استراتيجيات وبرامج التأهيل

➤ المبحث الرابع: شروط والطرق المستعملة في عملية التأهيل

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول عملية التأهيل

التأهيل مفهوم جديد في الأدبيات الاقتصادية استعمل مع تزايد عجز المؤسسات الصناعية في النظامين الليبرالي والاشتراكي على السواء في العقدين الماضيين وتزامن مع تدخل الهيئات والمنظمات الاقتصادية والمالية في اقتصاديات هذه الدول لتقديم المساعدات التقنية والمالية لها والإشراف على برامج التصحيحات الهيكلية والإصلاحات الاقتصادية وبالخصوص في دول العالم الثالث التي اعتمدت الاقتصاد الموجه في إعداد برامجها التنموية للحقبة التي تلت استقلالها واستعادة سيادتها الوطنية.

المطلب الأول: ما يجب معرفته عن التأهيل

الفرع الأول: ضرورة التأهيل

مصطلح التأهيل من مصطلحات الأكثر بحثا واهتماما في وقتنا، وذلك مقارنة بالمفاهيم التقليدية كالتصحيح الهيكلي للمؤسسات وإعادة الهيكلة، علما أن التأهيل في الوقت الحالي، وبحكم عولمة المبادلات، أصبح أمر ضروري، فتصورات إعادة الهيكلة والتصحيح الهيكلي كانت دوما محصورة في إطار الاقتصاد الجزئي للمؤسسة، إلا أن عولمة المبادلات أظهرت محدودية الخطط التقليدية لإعادة الهيكلة، لأن التأهيل يجب أن يمس المؤسسة ويشمل كذلك محيطها، ولا حديث عنه دون ذكر المنافسة.¹

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كما هو معلوم، مرت بعدة مراحل ميزتها في كل مرة جملة من الإصلاحات، كان الهدف المتوخى منها وضع الإطار الكامل للانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ومع ارتفاع النسق خلال السنوات الأخيرة والتغيرات العميقة، السريعة والمقعدة التي مست محيط الاقتصاد العالمي، والتي أثرت على طرق الإنتاج، التوزيع وتنظيم الصناعات، بات لزاما التطور نحو هياكل وميكانيزمات أقل تمركزا وأكثر مرونة من التي وضعت غداة الاستقلال.²

الفرع الثاني: مفهوم التأهيل

من بين التعريفات المقدمة لمفهوم التأهيل ما يلي:

1. التأهيل هو عملية معايرة تهدف الى الرفع من انتاجيه المؤسسة مقارنة بمستوى أقوى منافسها وتكون هذه العملية مستمرة وتهدف الى إحداث القطيعه مع المكتسبات الثقافية السابقة، ويتم ذلك باعتماد مقارنه بعض

¹ - مهال عبد المالك، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الأهداف والآليات، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص58.

² - عليوش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص82.

المؤشرات الأساسية للمؤسسة مع نظيراتها في المؤسسات المنافسة وتحضير مخطط شامل لتحسين مختلف وظائف المؤسسة ومتابعة إنجازه وفق ما هو معد مسبقاً للوصول الى تقوية قدره التنافسية للمؤسسة ولو نسبياً بالرغم من المنافسة الشديدة والقوية من طرف المؤسسات الأخرى.¹

2. يعرف التأهيل على أنه "عملية مستمرة للتجهيز، التفكير، المعلومات والتثقيف لغرض اكتساب وضعيات جديدة، أساليب تفكير وسلوكيات، طرائق تسيير ديناميكية ومبتكرة".
وتترجم عملية التأهيل بـ:

تبني ممارسات جيدة للتسيير، متكيفة مع كل تطور؛

تقوية الموارد البشرية (التّأطير والتكوين)

الفهم الجيد للسوق وتموضع المؤسسة ؛

تطبيق استراتيجية للتنمية ؛

البحث الدائم عن الابتكار.²

3. التأهيل مفهوم جديد في الأدبيات الاقتصادية استعمل مع تزايد عجز المؤسسات الصناعية في النظامين الليبرالي والاشتراكي على السواء في العقدين الماضيين وتزامن مع تدخل الهيئات والمنظمات الاقتصادية والمالية العالمية في اقتصاديات هذه الدول لتقديم المساعدات التقنية والمالية لها والإشراف على برامج التصحيحات الهيكلية والإصلاحات الاقتصادية وبالخصوص في دول العالم الثالث التي اعتمدت الاقتصاد الموجه في اعداد برامجها التنموية الحقة التي تلت استقلالها واستعادة سيادتها الوطنية.³

4. يرى " نورث دوجلاس " "N.Douglass": بأن التأهيل عملية معقدة وتأخذ وقتاً طويلاً، حيث تتضمن مؤسسات القطاعين العام والخاص إضافة الى المؤسسات حكومية المساعدة، وهو ما يتطلب تغيير في أفكار السياسات القوانين والمفاهيم والإجراءات، وعلى الدولة أن تضع خطة متوازنة واضحة وصريحة من أجل إيجاد السبل لتمويل هذا البرنامج. من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز على متطلبات تنفيذ برامج التأهيل ابتداء من تغيير ذهنيات الأفراد وقناعاتهم بأن عملية التأهيل هي عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها إلى جانب ذلك تغيير السياسات والقوانين التشريعية لتدعيم عملية التأهيل وكذلك توضيح المفاهيم والإجراءات المساعدة لفهم عملية التأهيل. وركز في الأخير على تدخل الدولة في وضع خطة واضحة وصريحة لتمويله بأحسن الطرق.⁴

¹ يحيى علال حسين، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجمع الفحوص التجاري، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2016م/1437هـ، ص50-52.

² خبايا عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آلية لتحقيق التنمية المستدامة)، دار الجامعة الجديدة، الأزريطة-الاسكندرية، 2013، ص102.

³ حسين يحيى، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2013، ص3.

⁴ ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010، ص28-29.

5. وأخيرا نستطيع القول أن عملية التأهيل تعتبر بمثابة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى آخر يتميز بكفاءة ومردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح المنافسة لنظيراتها في العالم.¹

الشكل رقم 1: مخطط تمثيلي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 28.

الفرع الثالث: المؤسسات المعنية بالتأهيل

إن تأهيل المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها يأخذ بعين الاعتبار خصائص هذه المؤسسات لتحديد تصنيفها ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع من المؤسسات المعنية بالتأهيل:

¹ - سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، ورقة، مجلة الباحث، عدد 09/2011، ص 134.

أ. مؤسسات "ما قبل قدرتها على المنافسة": والتي تسعى إلى زيادة حصتها من السوق المحلية وإقامة شراكة داخل هذا السوق، تحسين منتجاتها وقدرتها التنافسية ووضعها على قدم المساواة مع نظيرتها الأجنبية، وبناء على ذلك فإن الإجراءات موجهة في المقام الأول نحو التنمية، والتنويع، وإيجاد شركاء وغزو أسواق جديدة.¹

ب. مؤسسات "في حالة نمو": وهي مؤسسات لها رؤية إستراتيجية مقسمة بين سوقها إقليمياً ووطنياً، لا تعاني من صعوبات مالية ولكن بالرغم من ذلك لازالت مهددة ببعض المخاطر، وترقيتها تتم من خلال إعادة تنظيمها داخلياً وتحسين مستوى التسيير والأهداف الإستراتيجية التي يمكن تحديدها لاحقاً.

ت. مؤسسات "في حالة متابعة أو في وضعية سلبية": وهي مؤسسات في الغالب لا يمكن اعتبارها صغيرة الحجم والمتمركزة في أسواق ذات قيمة مضافة متدنية، تتميز بانخفاض في رأس المال يجعلها ضعيفة للغاية بسبب التطور السلبي للسوق والمنافسة فهي تعيش مزيد من الصعوبات المالية، وإعادة تأهيلها يتم من خلال بذل جهود في التكوين والإعلام وتمويلها لإخراجها من المشاكل المالية.²

المطلب الثاني: أهداف ودوافع التأهيل

الفرع الأول: أهداف التأهيل

تهدف عملية التأهيل أساساً إلى:

أ- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات:

- يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأخيرة عن طريق: تكيف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم، خاصة التحكم في نوعية المنتجات والخدمات، ويقتضي هذا وجوب خضوع المؤسسات للمقاييس الدولية الخاصة بالنوعية (مقاييس ISO)؛
- تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين المنفذين، في الوظائف الإنتاجية والتجارية ويتعلق الأمر هنا بتدعيم القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات.

ب- قابلية استمرار المؤسسة:

تهدف التنافسية إلى السماح للمؤسسات بصيانة حصتها في السوق الداخلية، كمرحلة أولى واقتحام الأسواق الدولية في مرحلة ثانية. ومن أجل تجسيد ذلك يجب:

¹ - عبد القادر رقرق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة_ دراسة حالة الجزائر، مذكرة الماجستير، جامعة وهران، 2010/2009، ص159.

² - نزعي فاطمة الزهراء، آفاق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر_ تحليل أثر برنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص135.

- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك والمنتج المحلي والأجنبي (دراسة السوق...)
- تشخيص المجالات ذات القدرات العالية؛
- العمل على تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التحكم في التكاليف؛
- تطوير الشراكة الدولية بغية الاندماج الحقيقي في الاقتصاد العالمي؛
- مساعدة المؤسسات على إعادة إنشائها وتفرعها.

ج- خلق مناصب الشغل:

يهدف تأهيل المؤسسات إلى الحفاظ على مناصب الشغل الحالية من جهة والرفع من عرض الشغل (أي التخفيض من نسبة البطالة إلى أقصى نسبة ممكنة). ونظرا لأهمية هذا العنصر (العمل)، يمكن اعتباره كعامل أساس بالإضافة إلى المعايير الأخرى التي يجب أن تراعى في عملية التأهيل.¹

الفرع الثاني: دوافع التأهيل

إن الدوافع التي أدت بالجزائر إلى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكمن في:

- **التحديات الدولية:** وتتمثل في تحديات المنافسة الخارجية التي تزايدت درجتها من خلال الانفتاح على الاقتصاد العالمي، ف تحرير المبادلات التجارية بدون تحسين المنتج المحلي سيؤثر سلبا على عملية النمو، وما لهذا من أضرار اقتصادية واجتماعية تتلخص في قلة فرص الاستثمار وارتفاع معدلات البطالة.
- **التحديات المحلية:** وتتمثل في مجموعة الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحد من قدرتها على مواجهة المنافسة، والتي من أهمها:
 - الصعوبات التمويلية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من محدودية التمويل، من خلال ارتفاع أسعار الفائدة على القروض، وكثرة الضمانات المطلوبة، إضافة إلى قصر فترة سدادها، وكذا تعقد الإجراءات الإدارية الخاصة بها.
 - الصعوبات التسييرية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعدم إتباع أصحابها الأساليب الحديثة في الإدارة، حيث يسود نمط المدير المالك الذي يجمع بين عدة وظائف، كما تعاني من غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري.
 - الصعوبات الخاصة بالعقار: يعتبر مشكل العقار أهم مشكل تواجهه المؤسسات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، فمن بين العراقيل التي تواجه المستثمرين هو عدم الاستقرار وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي

¹ - خباياة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

- الصعوبات الإدارية: وتتجسد من خلال تعقد الإجراءات الإدارية على مستوى أجهزة التنفيذ بسبب تعدد مراكز أجهزة القرار، وضعف تجسيد سياسة تقريب الإدارة من المواطن.
 - الصعوبات التسويقية: تتمثل في تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية، وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات إغرائية لتوفير منتجاتها في الأسواق المحلية بأسعار المنتجات المحلية.
 - نقص المعلومات والخبرة التنظيمية: تتلخص في إهمال التخطيط والافتقار إلى دراسات الجدوى الاقتصادية.
 - الصعوبات الفنية: من المشاكل الفنية التي تعترض المؤسسات الجزائرية مايلي:
 - ✓ ارتفاع تكلفة الحصول على المعدات والآلات والمواد الأولية، نظرا لاستيرادها من الخارج وهذا ما يؤثر على ارتفاع أسعار تكلفة الإنتاج وانخفاض هامش الربح.
 - ✓ ارتفاع تكاليف النقل، وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات.
 - ✓ عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات وخدمات هذه المؤسسات، فضلا عن ضيق نطاق السوق المحلي، وعدم إتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق.¹
- وبالتالي من أهم دوافع التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تنمية القدرة التنافسية لهذا القطاع حتى تصبح منتجاتها قادرة على المنافسة من حيث الجودة والأسعار وكذا القدرة على اكتساح الأسواق الخارجية والمحافظة على حصتها في السوق الداخلية.²

¹ - لدهم شريف عبد الجابر أصيل، دور التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التغيرات العالمية _حالة الجزائر، جامعة البليدة 2، ص168، 169.

² - إلياس غقال، تقييم الدور التمويلي للمشاركة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلال الفترة (2000-2014)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص100.

المبحث الثاني: متطلبات ومراحل التأهيل

إن أغلب التجارب الرائدة في مجال تأهيل المؤسسات، سواء في الجزائر أو في الخارج تبين أن أهم الجهودات توجه نحو الاستثمارات غير المادية، كنظم التسيير، نظم المعلومات، التسويق، الجودة والتكوين... إلخ، حيث إن لكل مؤسسة مميزات وسياقها وبالتالي ليس هناك طريقة وحيدة جيدة لحل مشاكل المؤسسات، وإنما ذلك يتوقف على خصوصية المؤسسة ذاتها ومحيطها، لذلك فإن هذه المتطلبات ماهي في الواقع إلا خطوات تساعد على تقريب المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مبادئ العالمية للتسيير.

المطلب الأول: متطلبات التأهيل

قبل القيام بعملية التأهيل، يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباته ومستلزماته، لكي تستطيع وضع المسار الصحيح لهاته العملية إذ يمكننا حصرها فيما يلي:

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي

تتعلق العملية بتحضير الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها. يقدم التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسة وسيلة التحليل بنظام التوقعات الاقتصادية والتنافسية التي تسمح لها بعرض خطة عمل على المدى الطويل، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى أخذ القرارات من طرف الإدارة بحيث يسمح لها بتحديد ودراسة العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، كما يسمح للمؤسسة بتدعيم مركزها التنافسي من خلال وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: التسويق

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

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس عملية مما يتلاءم ورغبات المستهلكين؛
- الاهتمام بالدعاية والإعلان لمنتجات المؤسسة؛

¹ - زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة_دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، 2017/2016، ص113.

- العمل على تنشيط مبيعات المؤسسة في الأسواق المحلية والخارجية.¹

الفرع الثالث: تأهيل المورد البشري

إذ يعتبر العنصر الوحيد الذي تزيد قيمته مع تقدمه، ولذا يعتبر الاستخدام الفعال لهذا المورد طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى، ونظرا لهذه الأهمية يتوجب اتخاذ عدد الإجراءات لتكوينه وتأهيله.²

الفرع الرابع: تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية

إصلاح النظام المالي ككل، لأن البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الفاعل للمؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص؛ لأن هذه الأخيرة مجبرة على طلب التمويل لنقص مواردها المالية ولطبيعة نشاطها، إلا أن البنوك بنسب فوائدها المرتفعة وتصرفاتها المتقلبة، وتدخلاتها البطيئة، وقراراتها المترددة؛ تبتعد عن زبائنها في الكثير من الأحيان، وبالتالي فهي الصورة المعيقة لانطلاق وتنمية وتأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغير مساعدة في عملية التكيف مع متغيرات المحيط الجديد الذي يمتاز بالسرعة والمبادرة، ويتحتم فيما نعتقد السعي الجاد والسريع من أجل تكييف المنظومة البنكية مع متطلبات الواقع الاقتصادي الجديد ولهذا يتطلب " تحديث الجهاز المصرفي بمساعدة الشراكة الأجنبية أو من خلال الخصخصة لدعم المؤسسات والقطاع الخاص النامي وتعميق الوساطة المالية ".³

الفرع الخامس: ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال:

1- ترقية محيطها المالي الذي لا يناسب خصوصياتها، وذلك بوضع آليات ملائمة ومن أهمها إنشاء مؤسستين ماليتين تعمل على تسهيل الحصول على القروض المصرفية وهما: صندوق ضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 373/02 الصادر في 11 نوفمبر 2002 كمؤسسة مالية تأخذ على عاتقها مخاطر عدم تسديد القروض البنكية من طرف المؤسسات المنخرطة في الصندوق، وهو أول مرسوم يصدر بعد في ظرف أقل من سنة بعد صدور القانون رقم 01-18 المؤرخ في

¹ - عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 07/06 ديسمبر 2017، قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط، ص8.

² - عتيق شيخ، تقييم أثر برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (1990 - 2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، 2018/2019، ص75.

³ - ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص6.

12 ديسمبر 2001 والمتضمن لقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصندوق رأس مال المخاطر لمتابعة المؤسسات من حيث توطيد وتقوية رأس المال وعمليات التوسيع والمشاركة، حيث كانت انطلاقته الفعلية مع يناير 2004 برأس مال قدره 3.5 مليار دينار جزائري.

2- ترقية محيطها الإداري من خلال ترقية كل الهيئات الإدارية ذات الطابع الاقتصادي المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأجل تبسيط الإجراءات وتخفيف الطرق التي تعرقل أحيانا بعض التطبيقات الميدانية قصد تشجيع وترقية استثمار الأنشطة الإنتاجية، كما ينبغي تنمية كل العمليات التي من شأنها تحقيق الفعالية فيما بين القطاعات التي تولي اهتمام للاستثمار، فمثلا إن المشاريع الاستثمارية المسجلة لا تتجسد في الميدان إلا بعد مرور حوالي 30 شهرا على بداية تسجيلها كمعدل وطني، وبالتالي فلا بد من ترقية المحيط الإداري على صعيد المعاملات.

3- ترقية المناطق الصناعية ومناطق النشاط وذلك بتهيئة هذه المناطق الخاصة بالصناعة، النشاط والتخزين عبر أرجاء الوطن ذلك من خلال:

- إعادة تنظيم العقار الصناعي في شكل شركات لمساهمات الدولة.
- إنشاء صندوق ضمان خاص بالعقارات الصناعية.
- مراجعة سياسة تسيير الوعاء العقاري الصناعي بإحداث هيئات متخصصة.¹

الفرع السادس: تدعيم البنية التحتية

إن تدعيم البنية التحتية يساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسات صغيرة والمتوسطة ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى، كالطريق السريع (شرق، غرب) واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات وتجديد الحظيرة الوطنية للسكك الحديدية بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص لفتح ورشات لقطع الغيار ومؤسسات الإشهار وزيادة كفاءة الموجودة منها.

على الصعيد الآخر يجب حل مشكلة العقار والتي تشكل عقبة ركود أمام أي مستثمر وتطهير المناطق الصناعية المنتشرة عبر مختلف مناطق الوطن والحسم في مسألة ملكيتها.²

¹ - بوشنافة أحمد ويوسهمين أحمد، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، الملتقى الدولي، المركز الجامعي، بشار، ص 11.

² - جمال بلخباط وجميعة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 6.

الفرع السابع: زيادة الإنفاق على البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير وظيفية محورية في نشاط أي مؤسسة اقتصادية باعتبارها الضامن لإستمراريتها وقدرتها على المنافسة في السوق. فالاختراع والابتكار والتجديد يمكن المؤسسة من تلبية رغبات مستهلكيها والاستجابة لأذواقهم لأن أي منتج ومهما كانت تقنية إنتاجه فإنه بعد فترة قصيرة سيصبح قديماً.

إن تعطل ملكة البحث والتطوير والمبادرة في أغلب المؤسسات الجزائرية وضعف (إن لم نقل انعدام) الإنفاق على البحث والتطوير، يجعل هذه المؤسسات تلجأ دائماً إلى الأجنب للحصول على التقنيات الحديثة وبتكاليف باهظة، كان بإمكانها الحصول عليها محلياً لو عرفت كيف تستغل الطاقات التكنولوجية المحلية، " فعدد طلبات البراءة المودعة لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية قد بلغ 12 ألف طلب دون أن تتاح الفرصة لأصحابها لتجسيدها ميدانياً ".

إذن فاحترام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقاعدة (سعر، جودة، مدة) لن يتأتى إلا بتحكمها في عامل التكنولوجيا، هنا تبرز ضرورة تدخل الدولة لتشجيع مراكز البحث العلمي وتوفير التمويل والإطار الملائم لنشاطها وتجسيد أعمالها ميدانياً.¹

الفرع الثامن: التجديد التكنولوجي

والذي أصبح خياراً استراتيجياً لا مفر منه فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولإقتصاد ككل، وعليه يجب أن يكون التجديد شاملاً لمختلف جوانب المؤسسة من منتجات، عمليات، تنظيم، موارد بشرية.²

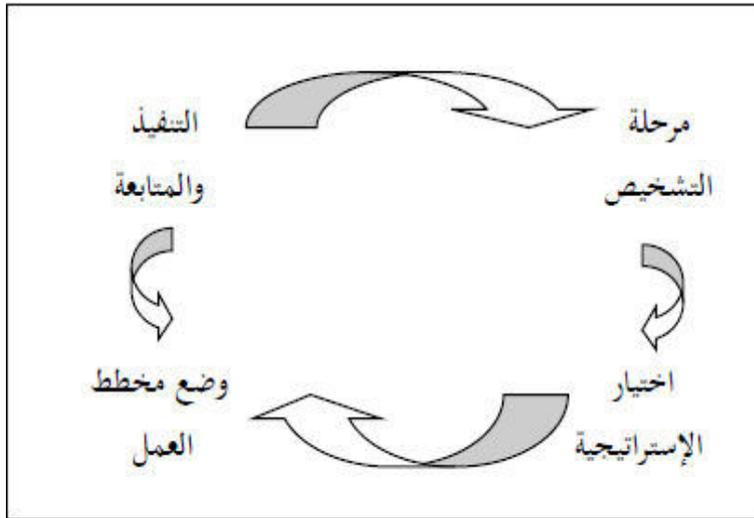
¹ - بلهوان خديجة وبن باهي نادية، تقييم برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، جامعة سعيدة، 2013/2014، ص15.

² - يحي علال حسين، مرجع سبق ذكره، ص59.

المطلب الثاني: مراحل التأهيل

في الوقت التي اشتدت فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وجب على المؤسسات الجزائرية منها اليقظة الدائمة والانتباه الجيد لكل كبيرة وصغيرة، وباعتبار عملية التصميم واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات من أهم مقومات نجاح عملية تأهيل وعصرنة المؤسسات أن تحسن صياغة إستراتيجيتها للاستفادة من الفرص المحيطة بها وتتمكن من المنافسة المحلية والدولية، تمر عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأربعة مراحل تتمثل في: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ومحيطها، بعدها اختيار الاستراتيجيات الملائمة، تحديد خطة العمل الخاصة بالتأهيل، وفي الأخير التنفيذ والمتابعة، ويمكن تمثيلها حسب الشكل التالي:¹

الشكل رقم 2: مراحل تنفيذ برنامج تأهيل



المصدر: زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، 2016/2017، ص 115.

الفرع الأول: مرحلة التشخيص الاستراتيجي

يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا وخارجيا، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، وبهذا فإن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة يهدف إلى الكشف على القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية، والتي تمكنها من التكيف مع المحيط وتغييراته. ويمكن اعتبار التشخيص أداة تحليل ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة مهما كانت وضعيتها، حيث أن الهدف من التشخيص هو التقدير وإبداء

¹ - زيتوني صابرين، مرجع سبق ذكره، ص 115.

رأي عام حول إمكانيات المؤسسة أي نقاط قوتها من أجل الاستغلال الأمثل لها، ونقاط ضعفها من أجل تصحيحها وكذلك تحديد الدعائم التنافسية في المؤسسة. حيث يسمح التشخيص الاستراتيجي كذلك بتحديد المكانة الاستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية، وهو يشمل تحليل لبيئة المؤسسة، سوقها ووضعيتها التنافسية، وكذلك تشخيص وظائف المؤسسة بصفة معمقة.¹

إن جودة التشخيص الاستراتيجي تقوم على التجانس بين المكونات الخمسة التالية: تحليل المصادر الخارجية للتنافسية (المتمثلة في المحيط الاقتصادي، الاجتماعي التنافسي، المحيط الصناعي التنافسي والمحيط التكنولوجي التنافسي)، تحليل الثنائية (منتجات/أسواق) والتموقع الاستراتيجي بهدف قياس الأداء التجاري للمؤسسة ومجالات نشاطها من أجل بلوغ الأهداف التجارية للمؤسسة، وفي الأخير تشخيص القدرات التسييرية وفحص نظام الجودة.

وتعتبر هذه العملية حرجة لما تتطلبه من معلومات كثيرة ودقيقة والنجاح فيها يعني مواصلة عملية التأهيل.²

الفرع الثاني: تحديد الإستراتيجية

في هذه المرحلة يتم الوقوف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، بما يسمح بتحديد معالم الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها، ابتداءً من الإستراتيجية القاعدية (تخفيض التكاليف، التمييز والتركيز) إستراتيجية التنوع والإستراتيجيات التي تركز على وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف (إستراتيجية التسويق كالعامل على توسيع سوقها والانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، إستراتيجية البحث والتطوير، إستراتيجية التمويل...)، فكل مؤسسة تنتمي لقطاع معين وبحسب الظروف التي تمارس نشاطها فيه تحدد الإستراتيجية التي تناسبها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وترى ONUDI بأن الإستراتيجية الأفضل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي التركيز على قطاع سوقي واحد، أو نوع واحد من المنتجات، توجه إليه كل مواردها مع ضرورة إقامة تحالفات إستراتيجية مع مختلف المتعاملين والاعتماد أيضا على إستراتيجية المرونة في استخدام الموارد والكفاءات لما يمكن أن تحققه للمؤسسة من استجابة سريعة وتأقلم ملائم مع التغيرات في محيطها.

وعليه فإن أحسن إستراتيجية للتأهيل هي تلك التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بأقل الوسائل وتلقى الدعم والمساندة من قبل كل الممثلين المعنيين، وبالتالي فإن اختيار الإستراتيجية يجب أن يكون بالتشاور بين كل من

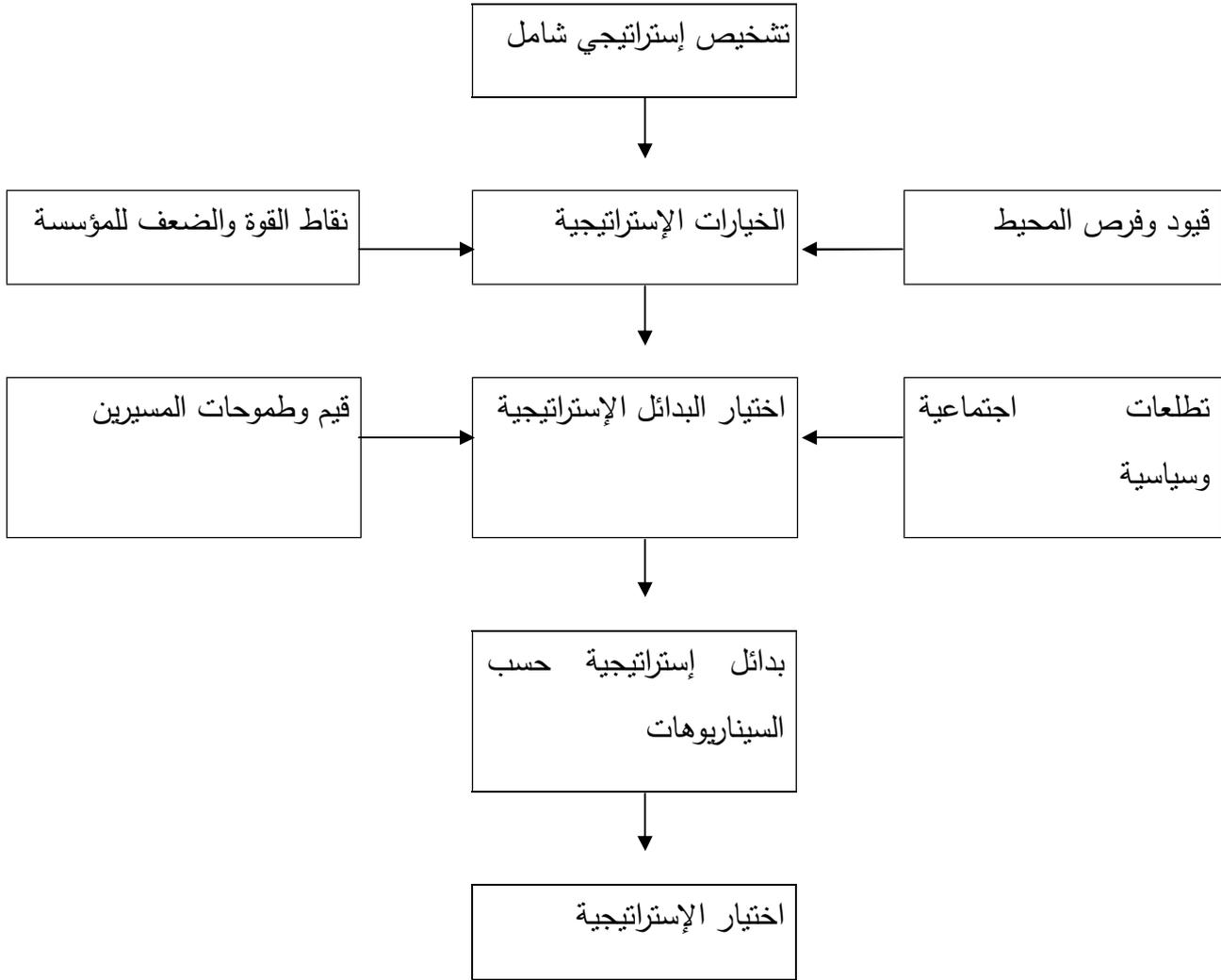
¹ - المرجع نفسه، ص 120.

² - زيتوني صابرين، المرجع السابق، ص 115-120

لديه دور أو بإمكانه المساهمة في إنجاح برنامج التأهيل، وهو ما يعني ضرورة تحديد المهام والصلاحيات في رفع والزيادة من تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

والشكل الموالي رقم 3 يوضح لنا أهم الخطوات المتبعة لتشكيل إستراتيجية لتأهيل المؤسسة وتمكينها من تحسين تنافسياتها محليا ودوليا.¹

الشكل رقم 3: تشكيل إستراتيجية لتأهيل المؤسسة



المصدر: زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تجارة دولية ولوجستيك، جامعة مستغانم، 2017، ص118.

وعليه فإن عملية اختيار إستراتيجية التأهيل تتم بعد دراسة المؤسسة الاقتصادية للمحيط الخارجي والوقوف على الفرص والتحديات من جهة، واستخلاص نقاط القوة والضعف بها من جهة أخرى، ثم تأتي مرحلة اختيار البدائل الإستراتيجية من خلال تقييم هاته البدائل واختيار القادرة منها على بلوغ الأهداف المسطرة، وتنتهي هاته

¹ - زيتوني صابرين، مرجع سبق ذكره، ص115-120.

المرحلة باختيار الإستراتيجية المثلى، وبعد الانتهاء من صياغة الإستراتيجية الواجب إتباعها لتأهيل المؤسسة فإنه يجب البدء في تنفيذ هاته الإستراتيجية.¹

الفرع الثالث: صياغة مخطط التأهيل

حسب المسار الاستراتيجي للتأهيل فإن صياغة مخطط التأهيل هي المرحلة الثالثة من المسار، ومخطط التأهيل هم ملف عرض اقتصادي، تنظيمي ومالي يصف بطريقة واضحة وكاملة طموحات المؤسسة، حيث يقدم مخطط التأهيل فائدة مزدوجة، داخليا يعتبر وسيلة تسيير تهدف إلى تنظيم وتطوير المؤسسة مع الوقت، أما خارجيا فيعتبر وسيلة اتصال وتفاوض.²

يتضمن المخطط الخطوات التي تتم وفقها عملية التأهيل، في ملف يشتمل على:

- التعريف بالمؤسسة
- نتائج التشخيص
- الإستراتيجية المطبقة
- وضع الشروط والفرضيات

الفرع الرابع: تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل

تعد المرحلة الرابعة والأخيرة في المسار الاستراتيجي للتأهيل حيث تتضمن مرحلتين، متزامنتين ومتكاملتين هما التنفيذ والمتابعة، كالتالي:

أ- التنفيذ: إن نجاح مخطط التأهيل يتطلب من المؤسسة بلوغ الأهداف والنتائج المتوقعة، حيث تبدأ هذه المرحلة من اتخاذ القرار بالتنفيذ من طرف المؤسسة إلى غاية بلوغ الأهداف والنتائج المتوقعة، حيث تبدأ هذه المرحلة من اتخاذ القرار بالتنفيذ من قبل المؤسسة، إلى غاية بلوغ هذه الأخيرة لأهدافها، كما أن العمليات التي يجب تنفيذها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تعتبر كل مؤسسة حالة خاصة تخضع إلى منطق خاص.

ب- المتابعة: وجود المؤسسة في محيط اقتصادي دائم التغيرات يدفعها لليقظة المستمرة وذلك بإنشاء نظام يقظة لمتابعة سير المؤسسة ووضعيتها في محيطها، ومن أجل ضمان متابعة عملية التأهيل عدة تدابير عملية وغير مكلفة.³

¹ - زيتوني صابرين، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² - المرجع نفسه، ص 120.

³ - زيتوني صابرين، مرجع سبق ذكره، ص 115-120.

المبحث الثالث: استراتيجيات وبرامج التأهيل

إن المحددات الأساسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة هو طبيعة الإستراتيجية المتبناة لمواجهة المنافسين، لهذا تعتبر عملية تصميم واختيار وتنفيذ الإستراتيجيات من أهم مقومات نجاح عملية تأهيل وعصرنة المؤسسات، وهو ما يجب أن تدركه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تنشط في بيئة متغيرة وشديدة المنافسة والتعقيد. مما يفرض عليها اليقظة الدائمة والانتباه الجيد، لذلك يجب على المؤسسة تبني إستراتيجيات تنافسية من أجل ضمان ميزة تنافسية مستدامة بين المنافسين.

المطلب الأول: استراتيجيات وإجراءات التأهيل

الفرع الأول: استراتيجيات التأهيل

هناك عدة الاستراتيجيات يمكن الاعتماد عليها لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولكن سوف نركز على أكثر الإستراتيجيات المستخدمة، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

أ- إستراتيجية إعادة التركيز: إن إعادة تركيز أنشطة المؤسسة على الأنشطة القاعدية أصبح ضرورة ملحة لمواجهة متطلبات الانضمام إلى مناطق التبادل الحر، حيث يمكن للمؤسسة التخصص في الثنائيات (منتجات/أسواق) التي تملك فيها أو يمكن أن تملك فيها قدرات مميزة و التخلي عن أخرى. استحدثت هذه الإستراتيجية في فرنسا ابتداء في الثمانينات و هي تقوم على إعادة التركيز على الأنشطة التي تحقق أكثر مردودية، و التي تمكن المؤسسة من امتلاك مزايا التنافسية الحقيقية، و مثال على هذه إستراتيجية الشجرة المثمرة لن تكون منتجة إلا بنزع الخشب الميت و الأغصان الزائدة و هو حال المؤسسة أيضا. و يتم اختيار هذه الإستراتيجية في حالة المؤسسات المهددة التي تنشط في أسواق فيها هبوط ولديها تكاليف إنتاج مرتفعة و مشاكل مالية.¹

ويفرض اختيار هذه الإستراتيجية ضرورة الاتساع الكبير للتغطية الجغرافية عن طريق اتفاقية منطقة التبادل الحر، لكن بالمقابل التخفيض من تشكيلة المنتجات من أجل التخصص في المنتجات التي تتحكم فيها المؤسسة أحسن من ناحية التكاليف، الجودة والسعر، هذا التخصص يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة اقتصادية محتملة ناتجة عن تراكم أثر التجربة وأثر اقتصاديات الحجم، كما تقترح الاستراتيجية عمليات صعبة مثل التخلي والدعم التنافسي للأنشطة القاعدية، حيث أن عملية التخلي تفرض التنازل عن عناصر

¹ - حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص63.

الأصول مثل: التجهيزات، المباني... الخ، التي تتعلق بأنشطة هامشية أو في وضعية غير مرغوب فيها، أيضا التخلي عن بعض الوحدات غير الضرورية لسير المؤسسة، كذلك إغلاق بعض الوكالات الثانوية، الورشات أو الوحدات الإنتاجية التي لا تحقق مردودية.

هذا الخيار الاستراتيجي يمكن التعبير عنه بالتفكيك العمودي أو الأفقي، أخرجت بعض الأنشطة الملحقة والتخلي عن بعض المنتجات المصنفة في خانة الأوزان الميتة (الأنشطة التي تؤول إلى الزوال). كما أن عملية الدعم التنافسي للأنشطة القاعدية تقترح التركيز الكبير لموارد المؤسسة على عدد محدود من المنتجات المصنفة في خانة النجم (الأنشطة التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي) المولدة لتدفقات مالية معتبرة وسوق في حالة نمو سريع بقصد تعزيز الأداء وتنافسية الأنشطة المتحكم فيها من طرف المؤسسة ويعبر عنها بتخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية (آثار منحى التجربة، التحكم التكنولوجي وتخفيض المخزونات) عقلنة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات والإدراك الجيد لحاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رقم أعمال كبير بأقل المنتجات.¹

ب- إستراتيجية الشراكة: تعتبر الشراكة، التحالف والاندماج في المجال الاقتصادي مفاهيم واسعة يجري تعميمها واستخدامها على نطاق واسع خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات والشراكة هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونيا، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.

إن نجاح إستراتيجية الشراكة يعتمد على اختيار الشريك المناسب، لأن الشراكة هي تبادل للمعلومات والخبرات بما يسمح بتطوير أحسن أفضلية زيادة بين الشركاء لتقديم أحسن منتج (جودة/سعر) للزبون، كما أن هذه الاستراتيجية تسمح بتجاوز بعض المعوقات والمشاكل التي تميز أغلبية المؤسسات، وبما أن الشراكة عبارة عن عقد بين طرفين لمدة محددة بالتالي فهي لا تهدد استقلالية المؤسسة ولا هويتها أو ثقافتها. إن للشراكة دورا مهما في تحسين جودة المنتجات وإعطائها قيمة، كما تسمح أيضا بزيادة قدرة الإنتاج، إثراء تشكيلة المنتجات، منح الوصول السريع للتكنولوجيات الحديثة وأسواق جديدة كما تسمح أيضا بالحصول على المعلومات التقنية والتجارية وتشجيع أفضليات الزيادة.

ج- إستراتيجية المرونة: إن مرونة الموارد البشرية والمادية هو خيار إستراتيجي حديث تبنته العديد من المؤسسات في الدول الصناعية الكبرى، ويمكن للمرونة أن تلعب دورا مهما في عملية التأهيل فيما يتعلق بتكوين وتحسين الأفراد وفيما يخص أيضا تجديد وتحديث التجهيزات، حيث أن امتلاك موارد بشرية ومادية مرنة يساعد المؤسسة على امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة مع الوقت، ذلك أن تواجد المؤسسة في سوق تنافسي يتميز بالتطور التدريجي والسريع من الطلب المتجانس إلى الطلب المتنوع، كما يتميز كذلك بالتطور التكنولوجي يقدم إمكانية التصنيع دون تكاليف إضافية، ومنتجات غير متجانسة بسلاسل صغيرة

¹ حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

في آجال قصيرة.¹

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

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

1. التقليل من عدم تجانس المنتجات في عملية الصنع من خلال اللجوء إلى توحيد المعيار (التميط)، تعديل المكونات والمناولة.
2. تعزيز احتمالات مرونة الأفراد من أجل ضمان التعدد وحركية أكثر في التكوين، التحفيز والاشتراك في الاستفادة، أي قابلية التنقل من منصب إلى آخر بسهولة وبفعالية وفي فترة قصيرة.
3. إعادة تنظيم وتصميم الإنتاج، سواء الإنتاج بالحصص أو بطريق الخطوط المتقطعة، من أجل تخفيض المخزونات الوسيطة، المراقبة والنفايات.
4. إشعار الموظفين بالمسؤولية أكثر، وذلك باشتراكهم في أنشطة عديدة مثل دوائر الجودة..الخ.
5. تعزيز نظام المعلومات والاتصال بين الوظائف والأفراد من أجل تطوير نظام مؤسسة أكثر تكاملا واندماجا.

ومن أجل تحقيق المرونة اللازمة التي تسمح بمسايرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لموجة التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال المحلية والعالمية فلا بد أن تلتزم بمجموعة من الشروط يمكن حصرها فيمايلي:

- ✓ التحكم في تقنيات التسويق الإستراتيجي من أجل إبراز متطلبات كل قسم سوقي، بل تسبق معرفة ذلك قبل حدوثه وقبل المنافسين.
- ✓ المعرفة الجيدة لمنتجات المؤسسة وكذلك منتجات المنافسين.
- ✓ تحفيز الموظفين في مختلف المستويات وإعلامهم بالرهانات التي تنتظر المؤسسة.

¹ - حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

✓ التحكم التقني في أداة الإنتاج التي يمكن المؤسسة من الإبداع والقيام بالتغييرات الضرورية.¹

الفرع الثاني: اجراءات التأهيل

أ- **تأهيل النظام القانوني والتشريعي:** بدأ الاهتمام بتطوير والترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح بصدور القوانين التالية: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتضمن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وطرق إنشائها وسبل دعم وتأهيلها. وعرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب هذا القانون بأن مؤسسات الانتاج السلع والخدمات وتستوفي معايير الاستقلالية وتشغل من 1 إلى 250 عامل.²

و لتذليل الصعوبات والعراقيل التي كانت تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملت الجزائر على إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أسندت لها المهام التالية:

1. تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. تقييم فعالية وداعة تطبيق البرامج القطاعية ومتابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. ترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
4. جمع واستغلال ونشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
5. التنسيق مع الهيئات المعنية، بين مختلف برامج التأهيل لقطاع مؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
6. إنجاز دراسات حول الفروع وتوفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
7. وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
8. ترقية الخبرة والمشاورة والنصح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
9. مرافقة المؤسسات في مسار تنافسياتها وتحديثها لطرق الإنتاج.
10. منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرية لتحسين التنافسية وذلك عبر التأثير الإيجابي الفعال على الجانب التنظيمي وكذا التقني والتكنولوجي.
11. بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع والعمل على وضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة.

¹ - حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص ص63-67.

² - قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول العربية يومي 18/17 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص6.

12. توفير قاعدة من البيانات والإحصاءات المتنوعة التي تمكن أن تستفيد منها لتطوير الاستثمار والذي جاء ليحل محل القانون رقم 93-12 بتحديد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع والخدمات وكذا الاستثمارات التي تتجز في إطار منح الامتياز أو الرخصة.

كما أعطى هذا المرسوم حرية أكبر للمستثمرين من أجل تحقيق استثمارهما ويشترط في ذلك تقديم تصريح بالاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هذا التصريح يشمل معلومات تقنية خاصة بالمشروع المراد إنشائه وذلك حتى يستفيد من مختلف الامتيازات والضمانات الممنوحة له.¹

ب- **تأهيل النظام الجبائي:** زيادة على الحوافز الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001 يمكن أن يستفيد المستثمر بالمزايا التالية:

1. تطبيق نسبة مخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛

2. الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛

3. تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصاريف المتعلقة بالمنشات الأساسية الضرورية وبعد تقييمها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؛

4. تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة قدرها 2% فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأس المال.²

ج- **تأهيل الجهاز المصرفي:** لتأهيل الجهاز المصرفي عملت الجزائر على استحداث وإقامة الهياكل المالية التالية:

1. صندوق ضمان القروض: fonds de G arantie des C REDITS لمؤرخ في أنشئ بموجب المرسوم رقم 273 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002

2. صندوق رأسمال المخاطرة: fond de C AP ITAL RISQUE الذي تأسس سنة 2004 براس مال يقدر ب 3.5 مليار دج

3. التمويل بالقرض الايجاري: LEASING ثم إقامة شركة للقرض الايجاري مغرب قرض إيجار الجزائر وهي مؤسسة براس مال مشترك تونسي _ أوري، اعتمدها مجلس النقد والقرض في أكتوبر 2005 على أن تبدأ

¹ - قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص6.

² - بلهوان خديجة وبن باهي نادية، مرجع سبق ذكره، ص19.

نشاطها في نهاية السداسي الأول من سنة 2006.¹

د- **العقار الصناعي:** في إطار تأهيل المحيط الاقتصادي للمؤسسات ولحل الصعوبات التي تواجهها في مجال الحصول على الأراضي لتجسيد مشاريعها، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعداد برنامج خاص لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط. وقد بدأ الشروع في تنفيذه شهر أوت. 2005 وقد خصص لهذه العملية غلاف مالي بحجم 27 مليار دج بتأطير ما يقارب بـ 2500 عوناً مستثمراً في الجزائر.²

المطلب الثاني: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر باعتباره برنامج اختياري وليس مفروضاً على المؤسسة، وهو يعتبر المسار الدائم لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

الفرع الأول: تعريف برنامج تأهيل

- ✓ يعبر برنامج التأهيل عن مجموعة من الإجراءات المادية وغير المادية التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أدائها الاقتصادي حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة.³
- ✓ بالنسبة للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME* في الجزائر، فتعرف برنامج التأهيل على أنه عملية مستمرة ومتواصلة من التدريب، الأفكار، المعلومات ومعرفة الوضعيات الحديثة والمبتكرة. كما تعرفه كذلك على أنه مجموعة من التدابير والإجراءات المساهمة في تقوية تنافسية المؤسسة بهدف تسريع النمو وخلق مناصب الشغل.⁴
- ✓ هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار عولمة الاقتصاد التنافسي، أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي خاصة في إطار عولمة المبادلات وتربط العلاقات الاقتصادية الدولية، وبرنامج التأهيل لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها لإجراءات وإصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية، الإنتاجية، الاستثمارية والتسويقية.⁵

¹ - قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص7.

² - المرجع نفسه، ص7.

³ - سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج " PME 2"، مجلة الباحث، عدد 09/2011، ص143.

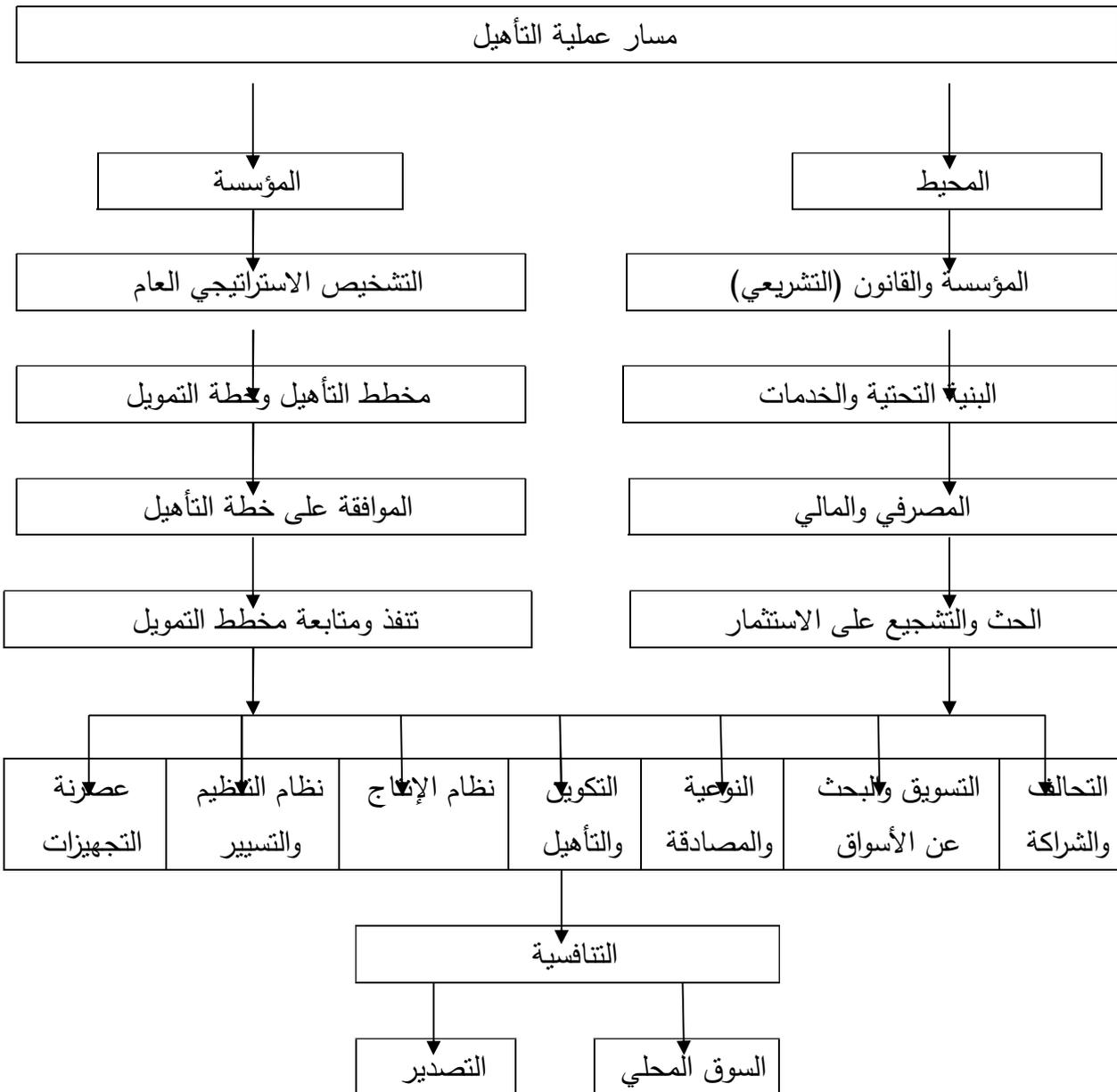
⁴ - وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو متوسطية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، 2015/2016، ص54.

⁵ - زويتة محمد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص49.

✓ من خلال التعاريف السابقة يتضح أن برنامج التأهيل هو كل إجراء يهدف إلى تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، والرفع من درجة الجودة والكفاءة في استخدام مواردها الداخلية. كما أنه عملية شاملة تتعلق بالمؤسسة ومحيطها، وهذا البرنامج يركز على فكرتين رئيسيتين؛ هما التطوير والمقارنة وذلك لوضع مستوى المؤسسة المعنية في مصاف المؤسسات الأكثر أداء.¹

الشكل الموالي يبين الجوانب التي يمسهها التأهيل:

الشكل رقم 4: برنامج تأهيل المؤسسات



المصدر: زويطة محمد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 50.

¹ - وافية تجاني، المرجع السابق، ص 55.

- نتيجة للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها ال م ص م، قامت وزارة ال م ص م والصناعات التقليدية بوضع مجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها دعم وترقية هذه المؤسسات، ومن أهم هذه البرامج نذكر منها:

الفرع الثاني: برامج التأهيل في ظل التعاون الدولي:

✓ برنامج ميديا (MEDA):

إن برنامج ميديا المندرج في إطار التعاون الأورو متوسطي، وانطلاقاً من هدفه الأساسي المتمثل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق تأهيلها وتأهيل محيطها، تم تحقيق حوالي 450 عملية تأهيل وتكوين في إطار الدعم المباشر.¹

وفي هذا الشأن تم تخصيص ما لا يقل عن 66445000 أورو كغلاف مالي لتطبيق برنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منه 57 مليون أورو ممول من طرف الاتحاد الأوروبي لدعم هذا البرنامج، والمبلغ المتبقي على عاتق الجزائر الذي بدأ تطبيقه منذ أكتوبر 2000 ومدة صلاحية هذا البرنامج 5 سنوات.²

يقوم الاتحاد الأوروبي بتنفيذ هذا البرنامج وفق منهجية (مقاربة) طريقة حياة المشروع " Cycle de Projets " والتي تنقسم إلى خمسة مراحل هي: التعريف بالمشروع، التكوين، التمويل، متابعة الانجاز والتنفيذ والتقييم.

يضم برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون برنامجين هما: MEDA 1 و MEDA 2. حيث يمتد:

✓ برنامج MEDA 1 على الفترة (1995 - 1999).

✓ برنامج MEDA 2 على الفترة (2000 - 2006).³

برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (1998-2002) :

التعاون بين الجزائر ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) يعود إلى سنوات سابقة تم أثناءها إبرام عديد الاتفاقيات وإنجاز العديد من المشاريع قبل إحداث برنامج الإدماج (PI) ومن بين البرامج السابقة منها ما هو متعلق بعملية إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات (Redressement des entreprises) للتحكم في ودعم ومتابعة الاستثمارات في الجزائر.

يعتبر البرنامج من الجيل الأول لبرنامج الإدماج التي قامت بها (ONUDI) خلال التسعينات، حيث التزمت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبالتنسيق مع الحكومة الجزائرية ببرنامج نموذجي (Programme pilote)

¹ - خبايا عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² - المرجع نفسه، ص 107.

³ - يحي علال حسين، مرجع سبق ذكره، ص 215.

ممول من ميزانية الدولة budgétaire dotation منذ 1996 وبمساعدة برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) وبعض الدول المانحة للمساعدات ذات الطابع الاقتصادي للتحضير لرفع الدعم الحكومي على المؤسسات ولاسيما العمومية منها وتهيئة المناخ للانضمام للهيئات الاقتصادية العالمية والتكتلات الجهوية ثم شرعت بالعمل وفق برنامج يسمى "برنامج الإدماج لتطوير التنافسية ودعم إعادة الهيكلة في الجزائر" (PI).¹

برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية:

يعتبر الانضمام المرتقب للجزائر إلى منطقة التبادل الحر للإتحاد الأوروبي والمنظمة العالمية للتجارة تحدي كبير تواجهه المؤسسات الجزائرية يحتم على المسؤولين عليها وضع برامج لتأهيلها وتحضيرها للانضمام في الاقتصاد العالمي. نشير إلى أن الاتفاقيات الثنائية بين دول الإتحاد الأوروبي ودول البحر المتوسط تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل دولة والجزائر شرعت في العمل بهذا المبدأ منذ 19-02-2001 هذه الدول وبمجرد توقيعها على الاتفاقية تشرع في إعداد برامج التأهيل بالرغم من أن المبادلات التجارية فيما بينها لازالت ضعيفة.²

الفرع الثالث: برامج الاوروبية لتأهيل المؤسسات الجزائرية:

أ- برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة الجزائرية (EDpme1) (2002-2007)

يتمثل الهدف الإجمالي للبرنامج في تأهيل وتحسين القدرة لتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاص لتفعيل مساهماتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال:

- تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة للسماح لها بالتكيف مع مستلزمات اقتصاد السوق؛
- تطوير طرق الحصول على المعلومة المهنية لرؤساء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص؛
- المساهمة في الإشباع الجيد للاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير المحيط المقاولاتي بواسطة الهيئات والمنظمات المتعلقة مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.³

بدأ برنامج نشاطه في سبتمبر 2002 واستمر حتى ديسمبر 2007، وقد تم تسييره من طرف فريق من الخبراء الأوروبيين والجزائريين متكون من 25 خبير (21 جزائري و4 أوروبيين)، أما الحكومة الجزائرية فتمول 3.4 مليون أورو، ومبلغ الباقي والمقدر بـ2.5 مليون أورو فتموله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة.

¹ - يحي علال حسين، مرجع سبق ذكره، ص223.

² - المرجع نفسه، ص226.

³ - فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص290-291.

أ- برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (EDpme2) (2009-2012):

تم هذا البرنامج بموجب اتفاقية بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال شهر مارس 2008، وتضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب إرساء نظام للجودة والقياس على مستوى تلك المؤسسات. قدر الغلاف المالي لهذا البرنامج بـ 44 مليون أورو، حيث ساهمت المفوضية الأوروبية بـ 40 مليون أورو، أما 04 ملايين أورو فتتمثل حصة مساهمة الجزائر. وتم تحديد مدة هذا البرنامج بـ 34 شهرا بداية من انطلاقه والذي كان في ماي 2009.

ويغطي هذا البرنامج ثلاثة محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

- دعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نقل الممارسات وأساليب التسيير الحديثة، وتقديم الدعم التقني ودعم إرساء أنظمة الابتكار واليقظة التكنولوجية؛
 - الدعم المؤسسي من خلال دعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ووزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وكذا دعم هيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دعم الجودة من خلال توحيد المقاييس، إصدار الشهادات، الاعتماد والتقييس، وتوعية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتطلبات الجودة، ودعم هيئات تقييم المطابقة.¹
- ويمكن تلخيص نتائج برامج تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال الجدول الموالي.

¹ - فارس طارق، المرجع السابق، ص 290-291.

الجدول رقم 1: نتائج برامج تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الانجازات	طبيعة العملية	البيان	
		البرنامج	الفترة
492	الانخرطات	برنامج التأهيل الصناعي	2006-2001
355	المصادقة		
151	نشاط فعلي		
685	الانخرطات	برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDpme1)	2007-2002
445	المصادقة		
65	نشاط فعلي		
529	الانخرطات	البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2010-2007
351	المصادقة		
279	نشاط فلي		
200	الانخرطات	برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (EDpme)	2012-2008
120	المصادقة		
-----	نشاط فعلي		
4927	الانخرطات	البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2014-2010
2626	المصادقة		
868	نشاط فعلي		

المصدر: من إعداد فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص 292.

المبحث الرابع: شروط والطرق المستعملة في عملية التأهيل

لقد أصبح التأهيل أمراً ضرورياً لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحسين أدائها والوصول إلى رفع من قدراتها الإنتاجية وتحسين تنافسيتها، لذا فإنه لا بد من إجراء التعديلات على كل هيئات والأجهزة والأنظمة (الجهاز الإداري، الجهاز الجبائي والمالي، النظام التشريعي والتنظيمي)، والتي تتعامل معها المؤسسة.

المطلب الأول: مبادئ وشروط نجاح عملية التأهيل

الفرع الأول: مبادئ التأهيل

يعود قرار اللجوء إلى عملية التأهيل لإدارة المؤسسة فبرامج التأهيل اختيارية وليست إجبارية، فالمؤسسة تلجأ إليها اختيارياً بعد تحقيقها لمجموعة من شروط تسمح لها بالانطلاق في عملية التأهيل التي تهدف إلى نقلها من وضعية غير جيدة أو أقل تنافسية إلى وضعية أفضل، وتجنب التهديدات التي تؤثر سلباً عليها، قصد بلوغ هذه النتيجة يتعين على المؤسسة تنفيذ مخطط التأهيل الذي يتم إعداده بعد تشخيص وضعية المؤسسة التي اختارت اللجوء إلى عملية التأهيل هذا التشخيص يحدد من خلاله نقاط الضعف ونقاط القوة التي تميز هذه الأخيرة.

كما يقوم أيضاً باقتراحات وتوصيات تمكنها من القضاء على نقاط ضعفها وتقوية نقاط لقوتها، وذلك إما بالحيازة على استثمارات جديدة أو تجهيزات عصرية، وهذا يعد تأهيلاً مادياً وهو ثانوي والقيام أساساً بتأهيل أفرادها وهو التأهيل المعنوي الذي يعرف بالتأهيل الإداري، تتمثل مهمة برنامج المؤسسات الوطنية في إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح المنافسة وبذلك تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، تقوم عملية التأهيل إذن على مبدئين هما:

برامج التأهيل اختيارية: تلجأ المؤسسة إليها بمحض إرادتها لكن الظروف المحيطة بهذه الأخيرة خاصة المؤسسات الجزائرية، كاتفاق التبادل الحر وما يفرزه من تكاليف يفرض عليها اللجوء إلى التأهيل لأنه يمثل حلاً للرفع من أدائها وكذلك المحافظة على مكانتها في السوق المحلية والخارجية لاحقاً.

عملية التأهيل مستمرة، فبرامج التأهيل مبنية على مبدأ الاستمرارية لأنها مرتبطة بالتجديد والبحث والتطور، فمسار التأهيل دائم يهدف إلى تحسين قدرات المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية وذلك عن طريق إدخال مناهج وطرق جديدة لتسييرها.¹

¹ - عزيزي أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماجستير، جامعة وهران، 2012/2013، ص 130-131.

الفرع الثاني: شروط نجاح عملية التأهيل

يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن التأهيل عمل ينبغي تنفيذه وفقاً لمعايير مدروسة ومحكمة تساعد على نجاحه، ومن أهم الشروط الواجب توافرها لضمان هذا النجاح حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الاقتصادية هي:

- ✓ وجود فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الكافي في التكيف مع الانفتاح الكلي مع السوق؛¹
- ✓ لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة؛
- ✓ حث كل مؤسسة على بذل جهود التكيف اللازم والالتزام ببرنامج التأهيل والعمل من أجل الحفاظ عليه.²

المطلب الثاني: الطرق المستعملة وآليات عملية التأهيل

الفرع الأول: الطرق المستعملة في عملية التأهيل

بعض التقنيات والطرق المعتمدة عند مباشرة عملية التأهيل هي عالية وأساسية في حين البعض الآخر يكون اختياري، أغلب المشخصين يركزون على الجانب الاجتماعي والنفسي socio psychologique، وهناك من المشخصين من يتدخل مباشرة في إعداد التقارير التقنية عن وضعية المؤسسة، لكن تبقى المقاربة الأكثر فعالية هي التي بواسطتها يتم التحكم في الجانبين الأساسيين لتأهيل المؤسسات ودون تغليب جانب على آخر إلا بما تحتمه عملية التأهيل والجانبين هما:

- ✓ الجانب التقني: والمتعلق بحل المسائل ذات الطابع التقني المرتبط بالتسيير.
- ✓ الجانب البشري: والذي يتم التركيز فيه على العلاقة الناشئة بين المشخص والمستخدمين، وحول ردود أفعال العمال تجاه مخلفات التأهيل.

والجدول الموالي يبين كيفية سير عملية التدخل في مشروع عملية التأهيل.³

¹ - بلهوان خديجة وبن باهي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² - المرجع نفسه، ص 9.

³ - يحيى علال حسين، مرجع سبق ذكره، ص 63-65.

الجدول رقم 2: كيفية سير التدخل في مشروع التأهيل

<ul style="list-style-type: none"> ▪ أول لقاء مع الزبون (المؤسسة)؛ ▪ التشخيص الأولي؛ ▪ التخطيط لعملية التدخل؛ ▪ تقديم مشروع التدخل للمؤسسة؛ ▪ إبرام عقد التشخيص. 	<p>1. مدخل إلى العملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإطلاع على الأحداث؛ ▪ تجزئة وتحليل الأحداث؛ ▪ فحص تفصيلي للمشكل. 	<p>2. تشخيص التأهيل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إعداد وتحضير الحلول؛ ▪ تقييم مختلف الإمكانيات؛ ▪ تقديم الاقتراحات للمؤسسة؛ ▪ تخطيط عملية التنفيذ. 	<p>3. تخطيط التأهيل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ بدء التنفيذ؛ ▪ ضبط الاقتراحات وتصحيحها؛ ▪ التجسيد، التفاعل والأداء الحسن. 	<p>4. الشروع في التنفيذ</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التقييم؛ ▪ التقرير النهائي؛ ▪ تسوية التعهدات والالتزامات؛ ▪ مخطط المتابعة؛ ▪ مغادرة المشخص المؤسسة. 	<p>5. الخلاصة</p>

المصدر: يحي علال حسين، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص65.

الفرع الثاني: وسائل تنفيذ برامج التأهيل

يعتمد في تنفيذ برنامج التأهيل على نوعين من الوسائل:

أ- الوسائل المادية والمالية: وتشمل بدورها:

• **الوسائل المالية:** يستمد برنامج التأهيل تمويله أساسا من المساعدة المالية الممنوحة من طرف دول الإتحاد الأوروبي، وفقا لاتفاقية الشراكة (برنامج ميذا الذي تطرقنا إليه) والتي توجه لتمويل المحاور الكبرى التي سترافق سياسة التأهيل في مجالات تطوير المعلومات، التكوين وإعادة تكييف المحيط المباشر للمؤسسات، هذا إلى جانب المساعدات المالية الممنوحة من طرف البنوك الوطنية.

• **الوسائل المادية:** يتمحور هذا الجانب حول المساعدة الضرورية التي يجب تقديمها للمؤسسات من أجل تحديث تجهيزاتها القديمة أو اقتناء وسائل جديدة من أجل تنمية قدراتها التنافسية.

ب- **الوسائل المساعدة غير المادية:** تقدم على شكل مساعدة تقنية تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في جميع وظائفها التقنية (تسييرية، تجارية، تنظيمية، نوعية، معلوماتية) وتتمثل في:

• إجراءات الدراسات المتعلقة بالبحث والتطوير، المعونة الفنية (البرمجيات)، التكوين المعلوماتي حول نظم النوعية.

• وضع برنامج لنظم الإعلام والتسيير لمساعدة المؤسسة على تحسين النظم الداخلية للإعلام حتى يكون المسيرون أكثر سرعة في الاستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي.

• تسهيل وصول ودخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البورصة والسوق المالية.

• توفير الإعلام الاقتصادي الصناعي والتجاري.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية تأهيل المؤسسة الواحدة تكلف خزينة الدولة حوالي 60 ألف دولار، وقد قررت مرحلة التكييف 5 سنوات، مرحلة الضبط 7 سنوات.¹

¹ - زراية أسماء، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة الماستر، جامعة منتوري، قسنطينة، جوان 2011، ص 37-38.

خلاصة الفصل:

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء مسار متواصل للتطور، التفكير، المعلومات وكسب ميزات جديدة تعود بالفائدة على تسيير المؤسسة، هذه الميزات الجديدة تنعكس إيجابا على مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص طريقة رد فعلهم للتقلبات المحيطة واكتسابهم سلوكا جديدا متميزا بالمرونة والاتصال والتفاعل مع البنية البشرية للمؤسسة، بدءا بتغيير توجهات القيادة في المؤسسات الجزائرية ونمط إدارتها، تطبيق أسس التسيير، الاتصال داخل المؤسسة، تحليل المحيط التنافسي ومقارنته.

إن عملية تأهيل المؤسسات ماهي إلا مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات بهدف تحسين موقع المؤسسة ورفع إنتاجيتها في مستوى منافسيها من المؤسسات بالطريقة التي تسمح بالوصول إلى رضى عملائها، وبما يخدم أهداف المؤسسة.

كما أنه ولا بد من وجود الرغبة الشديدة والإرادة القوية وهذا من أجل الاستمرار في برامج التأهيل.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وتأثير التأهيل عليها

تمهيد:

لقد أصبح الاقتصاد العالمي يتسم بالترابط والاندماج بين أطرافه أكثر من أي وقت مضى، نتيجة التطورات المتسارعة التي حدثت في البيئة العالمية والمتمثلة على وجه الخصوص في العولمة والتكتلات الاقتصادية وانتشار الثورة المعلوماتية وتزايد حدة المنافسة الدولية. وقد فرضت هذه التغيرات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد، تحديات جديدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصبح من العسير عليها أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات، لذلك أصبح لزاماً على هذه المؤسسات الاهتمام بتحليل بعدها التنافسي وتبني الإستراتيجيات الداعمة لقدرتها التنافسية، والمواتية لهذه التحديات التنافسية المتزايدة.

إن الانفتاح على السوق العالمية يحمل في طياته حتمية التنافس بين المؤسسات حيث تشد التنافسية بين المؤسسات العالمية كوسيلة لغزو الأسواق وزيادة والنمو بعد ذلك، وفي ظل هذه التغيرات وجدت المؤسسات البحث والاجتهاد من أجل كسب القدرة التنافسية كونها ضرورة للبقاء والنمو، وفي خصم ذلك كله نشأ مفهوم التنافسية ليدرس الكيفيات التي من خلالها يدعم بقاء المؤسسات في نشاطها بل حتى في غزو الأسواق الجديدة. فإننا سنحاول في هذا الفصل الذي قسمناه إلى أربع مباحث التطرق إلى:

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
- المبحث الرابع: دور وأهمية التأهيل وبرامجه في تعزيز الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل طرحة يحيل أولوية متقدمة على صعيد اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، ومنها البلدان العربية والإسلامية، فقد حظيت باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول لهذا تعددت تعريفها

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: تعريف الاتحاد الأوروبي:

يعرف الاتحاد الأوروبي ممثلاً في اللجنة الأوروبية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطاً اقتصادياً، تشغل على الأكثر 250 شخصاً، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو، أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو.¹

الفرع الثاني: تعريف البنك الدولي

يميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع هي:

- المؤسسة المصغرة: هي التي يكون فيها اقل من عشرة موظفين، وإجمالي أصولها اقل من 100000 دولار أمريكي، وكذلك حجم المبيعات السنوية لا تتعدى 100000 دولار أمريكي.
- المؤسسة الصغيرة: هي التي تضم اقل من 50 موظفاً، وكل من أصولها وحجم المبيعات السنوية لا تتعدى ثلاثة ملايين دولار أمريكي.
- المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا تفوق 15 مليون دولار أمريكي.²

¹ - ماجدة رحيم، واقع ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص5.

² - محمد إبراهيم عبد اللوي، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017-1438هـ، ص39.

الفرع الثالث: التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

المصدر: د.محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي، الطبعة الأولى، الأردن(عمان)، 1438/2017هـ، ص43.

إضافة إلى ذلك فإن القانون الأمريكي يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إذا كان:

- ✓ عدد عمالها اقل من 300 عامل.
- ✓ رأس مالها ما بين 200-500 مليون دولار.
- ✓ إذا كان إنتاجها السنوي لا يكفي لتحقيق العلاقة ما بينها وبين السوق أي علاقة العرض والطلب ولقد تم تحديدها بطريقة مفصلة بالاعتماد على معايير حجم المبيعات وعدد العمال. لذلك لقد قامت إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية بتقديم تعريف لها بالاعتماد على معايير كمية أهمها: عدد العمال ورقم الأعمال، ويتم تغيير هذه المعايير حسب الأهداف المراد تحقيقها من خلال مختلف البرامج الخاصة بالدعم والمساعدة، كما تتغير حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.¹

الفرع الرابع: تعريف لجنة الأمم المتحدة:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- في الدول النامية:

- من 15- 19 عامل تعتبر مؤسسة صغيرة.

- من 20- 90 عامل مؤسسة متوسطة.

- أكثر من 100 عامل مؤسسة كبيرة.²

¹- محمد إبراهيم عبد اللاوي، المرجع السابق،، ص43-44.

²- ماجدة رحيم، المرجع السابق، ص5.

- بالنسبة للدول الصناعية:

- من 05 - 99 عامل تعتبر مؤسسة صغيرة.

- من 100 - 499 عامل مؤسسة متوسطة.

- أكثر من 500 عامل تعتبر مؤسسة كبيرة.¹

الفرع الخامس: تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية:

إن هذه المشروعات هي التي تعتمد على استقلالية الإدارة وأن يكون المدير هو مالك المشروع وتتشكل من مجموعة من الأفراد ومحلية النشأة، بحيث يكون أصحاب المشروع قانطين في منطقة المشروع. و هي المؤسسات التي يعمل بها من 100 إلى 500 عامل تعتبر متوسطة أما الصغيرة هي تلك التي يعمل فيها 20 إلى 100 عامل.²

الفرع السادس: تعريف في الجزائر

قدمت العديد من التعاريف لهذا المفهوم من طرف العديد من الهيئات في الجزائر، إلا انه بعد التسعينات، شهدت الجزائر العديد من التطورات الاقتصادية الهامة، التي انعكس عنها إنشاء وزارة حملت اسم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1991.

وفي هذا الإطار، قدمت الوزارة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد الأحدث في الجزائر والمتضمن القانون التوجيهي رقم 18/01، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2001/12/12، والذي جاء في المادة 04 و 22 منه:

" تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، تستوفي معايير الاستقلالية ". ويمكن تمييز مايلي:³

¹ - ماجدة رحيم، المرجع سابق ذكره، ص5.

² - زهية بوقطب، آليات وقواعد ومبادئ الحوكمة ودورها في تفعيل الأداء والتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة، ماستر، جامعة دقنور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018-2019، ص54.

³ - تزعي فاطمة الزهراء، المرجع سبق ذكره، ص205.

المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المصغرة	
من 200 إلى 2 مليار	أكثر من 200 مليون	أكثر من 20 مليون دج	رقم الأعمال
من 50 إلى 250	من 10 إلى 49	من 1 إلى 9	عدد المستخدمين
من 100 إلى 500م دج	اكثرمن 200 مليون	أكثر من 20 مليون دج	النتيجة

المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، آفاق التنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، شهادة ماجستير، جامعة ابوبكر بالكايد، تلمسان، 2009 -2010، ص205.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الأخرى ويمكن توضيحها فيما يلي:

- تتميز باستخدام التكنولوجيا وتقنيات جديدة إنتاجية اقل تعقيدا بحيث تكون كثيفة عنصر العمل و اقل كثافة الرأسمال، وبالتالي قادرة على امتصاص اليد العاملة وإن انخفاض تعقد التقنية الإنتاجية فيها يجعل التدريب على استعمالها أيسر.

- قلة التخصص في العمل إلى درجة التي تقوم فيها الوظيفة الواحدة بمهام عدة وظائف، والعمل متعدد الاختصاصات في الغالب وهذا ما يوفر الجو للكثير من المبادرة.

- يتميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بالبساطة وقلة التعقد، فالقرار يتخذ من طرف المالك المسير وعليه يتخذ القرار بسرعة، ففي اقتصاد والمنافسة ميزته التنافس الشديد لا تقاس بالحجم وإنما تقاس بالسرعة في اتخاذ القرار.

- القرب من العميل والمورد وإمكانية تطوير علاقات شخصية، وبالتالي تقديم خدمة متميزة ما يؤدي الى زيادة رضا العميل وإرضاء المورد لمرونتها فيما تتعلق بمواعيد وكميات التسليم.¹

- الفعالية والكفاءة حيث تتجلى في قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها وإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل اكبر.

¹ - زهية بوقطب، مرجع سبق ذكره، ص57.

- سهولة القيادة والتوجيه وتحديد الأهداف الواضحة للمشروع بسهولة، وإقناع العاملين بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم المشروع.
- سهولة وبساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات الأقسام المشروعة، التحديد الدقيق للمؤسسات والتوفيق بين المركزية والأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.
- قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية.
- دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.
- سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.
- قابلية الإبداع والابتكار تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان إلى الإبداع والابتكار في منتجات.
- تتميز بقدر عال من المرونة وسرعة ومواكبة التغييرات في العمل وظروفه والكيف معها بسرعة فائقة، ويعود ذلك إلى الطابع الغير الرسمي للتعامل بين العملاء والعاملين وصاحب المؤسسة¹.
- عدد محدود من المستخدمين، ومؤشرات مالية محددة مثل: رقم الأعمال ومجموع الميزانية في التشريع الجزائري والتشريع الأوروبي، أو مجموع الاستثمارات أو رأس المال في التشريع الياباني ...
- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستقلالية فلا تكون تابعة من الناحية المالية او من ناحية المراقبة والتصويت من طرف مؤسسات أخرى، فهي ليست فروعا تابعة لأي مؤسسة، بحيث تتخذ القرارات بحرية.
- تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي شكل قانوني .
- مسير أو مسيرو المؤسسة هم الملاك أو المساهمين، والمستخدمين غالبا ما يكونون من القربين منهم لهذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالشخصية (la personnalisation).

¹ - زهية بوقطب، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

- مؤسس أو مؤسسو المؤسسة معظمهم من الشباب، وهذا راجع إلى كون أن الجزائر لم تشجع إنشاء الم.ص.م إلا في السنوات الأخيرة، حيث كانت توضع قوانين تحد من إنشائها خاصة من طرف الخواص، ومن بين الشروط التي وضعت للاستفادة من المساعدات، أن لا يتعدى سن المؤسس الخامسة والثلاثون (35) في إطار وكالة دعم وتشغيل الشباب ويصل إلى خمسين سنة (50) في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وتقريبا نفس الشيء في الاتحاد الأوروبي.¹

- أغلب المؤسسات المنشأة حديثا تكون من طرف الذكور في حين نسبة الإناث منخفضة، فهي على العموم منخفضة في دول الاتحاد الأوروبي، وتمارس النساء أنشطة الخدمات بحيث يتمركزون في المجالي التعليم والصحة، كما بالأنشطة التجاري.²

الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تعتبر حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال العلاقات التي ترتبطها بباقي المؤسسات المحيطة بها والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام ذات مدخلات.

2. ترقية روح المبادرة الفردية والجماعة باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.

3. تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتمل وفعلي للمؤسسات الكبرى وتحد من قرار على التحكم في الأسعار.

4. المساهمة في الناتج الوطني وتنويع هيكل الصادرات وخفض معدلات البطالة.

5. خلق هيكل صناعي متكامل قادر على جذب استثمارات محلية وأجنبية.

6. إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم نتيجة إفلاس بغض المؤسسات العمومية أو نتيجة تقليص العمالة فيها، جزاء إعادة الهيكلة أو الخصوصية وهو ما يدعم إمكانية تعويض الأنشطة المفقودة الصغيرة.

7. تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع الغير منظم والعائلي.³

¹ -لزر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، شهادة الدكتور، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص28.

² - المرجع نفسه، ص29.

³ -مزياني مباركة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة 2000-2014، ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص19.

الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد كان صدور القانون التوجيهي وما تبعه من نصوص تطبيقية له، دليل يؤكد إصرار السلطة الحاكمة على اختبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفاعل الاقتصادي تنموي، بالنظر إلى أهميتها التي يمكن حصر بعضها في ما يلي:¹

- ✓ تمثل احد العوامل المساعدة في كسب رهان التنمية، فعملية الإنعاش الاقتصادي مرتبطة من ناحية نجاحها بهذه الأداة الاقتصادية التي باتت تشكل اليوم فاعل اقتصادي (acteur économique) معول عليه في تكثيف النسيج العمراني.
 - ✓ يسمح هذا النوع من المؤسسات بتوفير مختلف السلع والخدمات التي يحتاجها المواطن يوميا، بالنظر إلى تنوع مجالات إنتاجها وباعتبارها كذلك مؤسسة صغيرة لا تستدعي رأس مال كبير في إنشائها.
 - ✓ تعتبر أداة اقتصادية لها القدرة -إن استغلت جيدا- في تحقيق غايتين أساسيتين لأية تنمية اقتصادية إلا وهما توفير مناصب شغل وجلب الثروة.
 - ✓ تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات مكملة في المجال العملية الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية الكبيرة.
 - ✓ تساعد في تحقيق لا مركزية تنموية، باعتبارها تسهل توطين مختلف الأنشطة الصناعية على مستوى الأقاليم والجماعات المحلية.
 - ✓ تساهم في الحفاظ على تراث صناعة الحرف التقليدية وترقيته.
 - ✓ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالديناميكية مرنة في العمل الإنتاجي مما يعطي لها قدرة وإمكانية كبيرة في التكيف مع المستجدات المفاجئة.
- غير انه رغم هذه الأهمية التي تكتسبها تلك المؤسسات في الجزائر، فان الواقع المعيشي يبرز مشاكل ظهرت أثناء الممارسة يمكنها أن تؤثر على مستوى نشاط المؤسسات إن لم تعالج.²

¹-نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص205.

²-المرجع نفسه، ص206.

الجدول رقم 3: حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي المشاريع في بعض الدول.

البلد	الحصة من عدة المشروعات (%)
بلدان جنوب شرق آسيا	
الصين	97%
هونكونغ (الصين)	99%
جمهورية كوريا	96%
تايوان (الصين)	98%
الفلبين	98%
تيلاندا	97%
اندونيسيا	99%
البلدان الصناعية	
اليابان	99%
المانيا	99%
ايطاليا	99%
اليونان	99%
فرنسا	99%
المملكة المتحدة	
الو.م.ا	99%

المصدر: د.خوني رابح، د.حساني رقية، أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الأردن، دار النشر الرابية، 2015، ص 62.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسات مدعوة إلى فرد اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا التنافسية تضمن بها البقاء في السوق والصمود أمام المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الفرع الأول: تطوير الميزة التنافسية:

هنالك أسباب ساعدت على تطوير الميزة التنافسية وهي:

1. ظهور حاجة جديدة للمشتري أو تغييرها: حيث عندما يقوم المشتريين بتنمية وتطوير حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحاجات يحدث حاجات تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.¹
2. ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث أن التغير التكنولوجي يمكن أن يخلق فرصا جديدة في مجالات التصميم للمنتج وطرق التسويق والإنتاج والخدمات المقدمة للعميل.
3. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: أن الميزة التنافسية تتأثر في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية لمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، الدعاية، الإعلان، النقل، المواصلات، الآلات.
4. ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يبرز من خلال خلق ميزة جديدة، ويجب التفكير باستمرار إلى إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.²

الفرع الثاني: مجالات الميزة التنافسية

المجالات التي يمكن التمييز فيها:

-التمييز على أساس التفوق الفني.

¹ - د. علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010، ص33.

² المرجع نفسه، ص ص33-34.

-التميز على أساس الجودة.

-التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

-التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع به.¹

الفرع الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يبرز من خلال خلق ميزة جديدة، ويجب التفكير باستمرار إلى إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثروة حقيقية في إدارة الأعمال، على المستوى الأكاديمي والعلمي.²

وللتعرف على الميزة التنافسية، سنعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص.

1-تعريف M. porter:

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

2-تعريف كولتر:

عرف كولتر الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في المجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.

3-تعريف علي السلمي:

بحسب علي السلمي القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر

¹ -د.بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي (دراسة تطورات الاقتصادية في الدول العربية، طبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008-1429هـ، ص39.

² -سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، طبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي-عمان-أردن، 2016، ص98

العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه أهم المنافسون الآخرين.¹

4-تعريف David:

يعرفها على أنها عملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة .

و نستنتج من هذه التعارف ما يلي:

1. تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.²
2. المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.
3. خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.

وتعرف أيضا على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية.³

¹-سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص98.

²- عز الدين علي سويسي وبنعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2015، ص70-71.

³- عز الدين علي سويسي وبنعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص71.

المطلب الثاني: خصائص ومراحل الميزة التنافسية

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال
- تقدم الملائمة الفريدة بين مواد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.¹
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.²

¹-سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

²- سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفرع الثاني: مراحل الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بمراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها والدور الذي تمارسه الدول في كل منها، وقد قسم بورتر هذه المراحل إلى أربعة مراحل كما يلي:

1- قيادة عوامل الإنتاج:

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، والتي تشمل الموارد الطبيعية والعمل غير الماهر، والظروف الملائمة لنمو بعض المحاصيل، وتنافس الدولة فقط على أساس السعر في الصناعات التي تتطلب تكنولوجيا بسيطة وتعتمد على عوامل الانتاج التي تتمتع فيها بوفرة نسبية.

2- قيادة الاستثمار:

وتعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة، على رغبة وقدرة الدولة ومنشأتها على زيادة معدلات الاستثمار، وتقتصر محددات الميزة التنافسية في هذه المرحلة على جانب العرض. وتتصف الميزة التنافسية بأنها أكثر استقراراً وتقدماً عن المرحلة الأولى. وقد نجحت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في الوصول إلى هذه المرحلة، وحديثاً كوريا. كما توجد مؤشرات على أن كل من تايوان وسنغافورة وهونج كونج واسبانيا ودرجة اقل البرازيل، قد استطاعوا الوصول إلى هذه المرحلة.

3- قيادة الابتكار:

وفي هذه المرحلة تبتكر المنشآت تكنولوجيا وطرق إنتاج جديدة، وتنافس في السوق العالمي في قطاعات صناعية متنوعة، مع تطوير الصناعات المغذية والمكملة، كما تطور استراتيجياتها العالمية مع زيادة تنوع الطلب المحلي. كما يتم تدويل الطلب المحلي من خلال الشركات متعددة الجنسيات.

وبلغت بريطانيا هذه المرحلة في النصف الأول من القرن التاسع عشر، كما وصلت أمريكا وألمانيا والسويد إليها في أوائل القرن العشرين، كما بلغت كل بلغت كل من إيطاليا واليابان هذه المرحلة في السبعينيات من هذا القرن¹.

4- قيادة الثروة:

تعاني الدولة في هذه المرحلة من تدهور في ميزتها التنافسية، نظراً للزيادة في ثروتها التي تحققت في المراحل السابقة. كما تبدأ المنشآت في فقد ميزتها التنافسية في الصناعات الدولية، مع عدم الاهتمام بالتطوير. وقد مرت بريطانيا بهذه المرحلة أو كادت أن تصل إليها في أواخر الثمانينات.

وتعتبر المنافسة الخارجية أكثر أهمية للدول النامية وذلك لأسباب منها :

¹ - عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعة، قطر، 2003-2002، ص96.

أولاً: ارتفاع مرونة الطلب السعرية على صادراتها الصناعية، وتعرضها لمنافسة شديدة من المنشآت الأجنبية في سوقها المحلي .

ثانياً: لأنها عرضة أكثر للتأثر بالتغيرات في التنافسية الدولية، وخاصة الدول الصغيرة التي تعتمد على الاستثمار الأجنبي المباشر وغير مباشر، حيث تنتقل الاستثمارات الأجنبية من الدولة التي ترتفع قدرتها التنافسية، الأمر الذي يترك تأثيرات سلبية على الاقتصاد المحلي.

ثالثاً: يقترن انهيار نظام سعر الصرف الثابت، في حالات كثيرة مع ارتفاع معدلات التضخم المحلية، ومن ثم يمثل ذلك صعوبة أكبر في التحكم في التغيرات في القدرة التنافسية للدولة.¹

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الزيادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض او من خلال تمييز المنتج.

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل cost advantage

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة ادني من تلك المحققة عند منافسيها .

وحتى يمكن الحياة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. تتمثل هذه العوامل في مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.²

أ. مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم اكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حياة وسائل إنتاج جديد أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف .

ب. مراقبة التعلم: التعلم هو إنتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعدى إلى الاخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشأة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن

¹- عمر صقر، مرجع سبق ذكره، ص97.

²- بوزايدي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، شهادة الماجستير، سطيف، 2011-2012، ص12.

التخفيض التكاليف إلى ادني حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة تسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرها وعمالها وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين والثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها ان تضمنه الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة .

د. مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ. مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف *فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال إمكانيات المشاركة أحسن استغلال .

و. مراقبة تكامل: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى تكاليف بشكل كبير.

ز. مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل أما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بالتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وأما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة اكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فانه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في فترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع .

ح. مراقبة إجراءات تقديرية: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بإجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فان مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن تم تخفيض التكاليف.¹

ي. مراقبة التوقع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لنشاطها، حيث إن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين .

¹ - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل كما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة. ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم عامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتخفض تكلفة كلما تعلم أفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن ممارسة العملية .

الفرع الثاني: ميزة التميز

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفاتها متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين إن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال مواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها، من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

وحتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل تفرد، بحيث أن التحكم في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة المتوقع، الإلحاق، التعلم وأثار بثه، التكامل، الحجم.

1. الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروض.

- الخدمات المقدمة.

- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلام).

- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما

- كفاءة وخبرة المستخدمين في نشاط ما.

- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش...)

هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.¹

ب. الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

¹ -بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص13-14.

- الروابط مع الموردين .
- الروابط مع القنوات التوزيع.
- ج. **الرزنامة:** قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الزيادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- د. **التوقع:** قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- هـ. **الإلحاق:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
- و. **التعلم وأثار بثه:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بان يؤدي إلى تميز متواصل .
- ز. **التكامل:** يهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- ح. **الحجم:** يمكن أن يؤدي لحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.
- لتحقيق ميزة التميز فان المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، بحيث إن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.¹

¹ -بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص14-15.

المبحث الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة، وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها مايلي:

الفرع الأول: الإبداع

إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على مستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال شركة (British Airways).

الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"

الفرع الثاني: الزمن

يعتبر الوقت سواء في الإدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن المنتجات الجديدة إلى السوق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنع¹.

الفرع الثالث: المعرفة

إذا كانت المعرفة هي الحصيلة أو رصيد خيرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق

¹ ين يامين خالد، الإبداع التكنولوجي كأداء لرفع تنافسية المؤسسات الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة وهران، 2012_2013، ص36.

الميزة التنافسية، ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسيدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة .

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:

✓ المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات...و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة .

✓ المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها¹.

✓ يمكن للمؤسسة إن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين².

الفرع الرابع: التفكير الاستراتيجي

حيث تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية.

الفرع الخامس: الإطار الوطني

يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحياة على المزايا التنافسية.

الفرع السادس: الموارد

يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذا الأخير بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية³.

¹ - بن يامين خالد، المرجع سبق ذكره، ص36.

² - بوخرصة خديجة، البقطة الإستراتيجية ودورها في التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة وهران 02، 2014-2015، ص83.

الفرع السابع: التكنولوجيا

حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد آثارها.

الفرع الثامن: الابتكار

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه الانفجار تنافسي على مستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.¹

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

لقد وضع "بورتر" مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية. و يمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

الفرع الأول: عوامل الإنتاج

مما لا شك فيه إن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعية ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال. و هي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنها يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة .

و نظرا لان الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فان النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهيئات الطبيعية ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لان الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية، لكن على النقيض من ذلك، نجد ان الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

¹ - بن يامين خالد، مرجع سبق ذكره، ص37.

الفرع الثاني: أوضاع الطلب المحلي

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، إذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي. لهذا نجد إن الضغوط المستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين .

الفرع الثالث: الصناعات المغذية والمكملة

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق المهارات إنتاجية وأدارية أفضل¹.

الفرع الرابع: الإستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية

تعتبر إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد ان التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية .

الفرع الخامس: دور الحكومة

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير، وتنمية عوامل الإنتاج.

الفرع السادس: دور الصدفة

تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في التنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل هذه العوامل تمكن في :

- الاختراعات الجديدة.
- التغيرات المفاجئة في الأسعار المدخلات.
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.
- الكوارث الطبيعية.

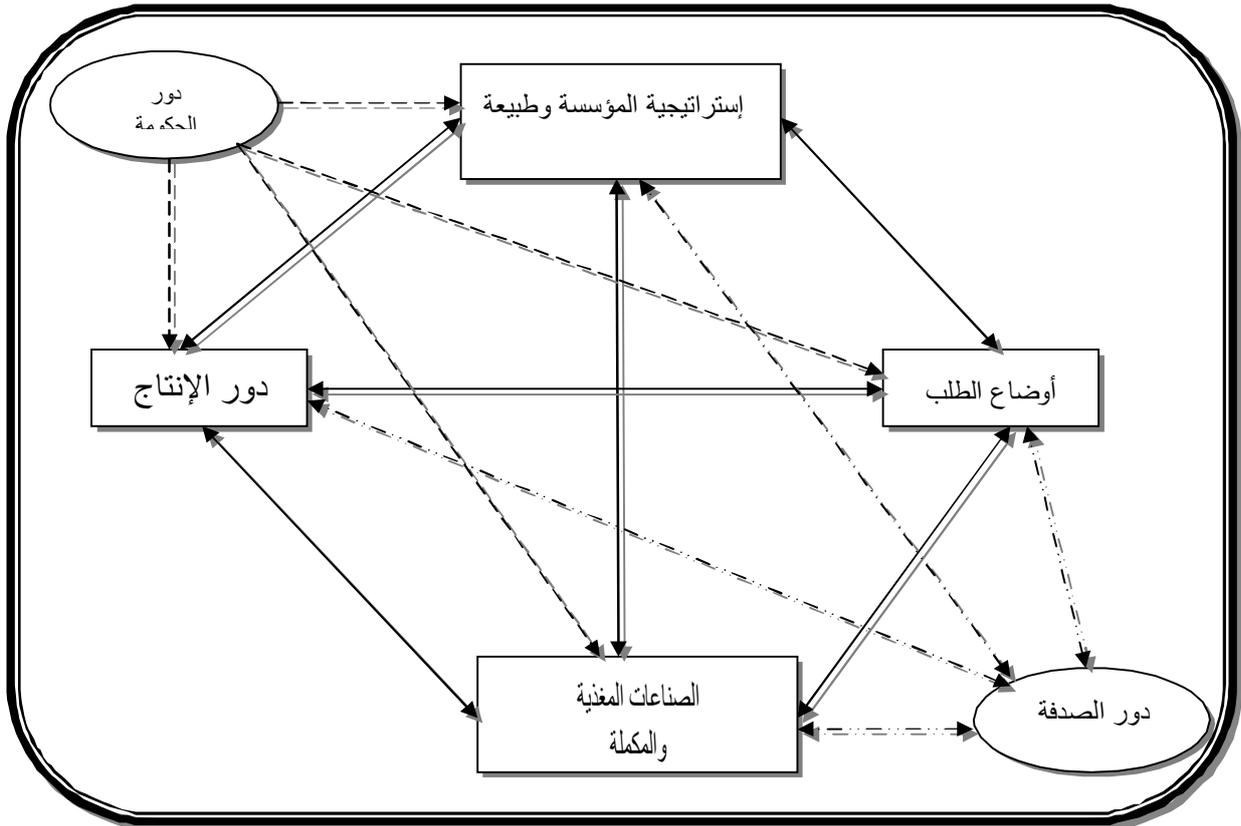
¹ -سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.

حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة، التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية .

ومن خلال المحددات السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها "بورتر" قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك بينها، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لان الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع أن تؤثر على جميع المحددات الرئيسية، ونفي الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة .

والشكل التالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية:¹

الشكل رقم 05: محددات الميزة التنافسية



المصدر: سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، طبعة الأولى، عمان

الأردن، 2016، ص103.

¹ - سمية بوران، المرجع السابق، ص ص101-102

المبحث الرابع: دور وأهمية التأهيل وبرامجه في تعزيز الميزة التنافسية

يرمي تأهيل المؤسسات إلى تحسين وتقوية تنافسية المؤسسات المحلية في إطار انفتاح الحدود وتساعد وتيرة المنافسة، إضافة إلى النظرة الوجودية لهذا البرنامج حيث إنها تساهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن لها مكانة ابعدها من ذلك على المستوى الكلي الذي يتمثل في خلق فرص إنتاجية عن طريق تسريع وتيرة النمو الاقتصادي.

لهذا فان أهداف برامج التأهيل على هذا المستوى تتجسد في ذلك المسار الذي يعمل على إجراء تحسين دائم يسمح للمؤسسة بتشخيص وتحليل أهم النقائص أو الصعوبات التي تعتبر عن نقاط قوة وضعف المؤسسة، وهذا يوضح بان التأهيل لا يعتبر إجراء قانونياً تفرضه الدولة على المؤسسات، وإنما هو عبارة عن إجراء طوعي يهدف إلى مساعدة المؤسسة التي تكون لها إرادة الانخراط في هذه البرامج، والدولة هنا تلعب دور المدعم لمساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة من برنامج التأهيل.

المطلب الأول: هيئات تسيير برامج التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: برامج التأهيل

1-برامج التأهيل الصناعي: يسعى برنامج التأهيل الصناعي إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية، العمومية والخاصة، لترقية التنافسية الصناعية وذلك تحسين الكفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة المحيط المباشر لها بتكثيف جميع مكوناته (من الأنشطة مالية، ومصرفية، إدارية، جنائية، اجتماعية... الخ).

تم تطبيق البرنامج من خلال 3 عمليات للدعم التقني إلى 50 مؤسسة عمومية وخاصة وقد انطلق البرنامج سنة 2000 من طرف الوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.¹

ولتطبيق ومتابعة البرنامج ثم تأسس لجنة وطنية للتنافسية الصناعية (14) التي يرأسها الوزير المكلف بالقطاع الصناعي وتتكون من الأعضاء الممثلين لمختلف القطاعات الأخرى.

¹ -قوريش نصيرة، المرجع سبق ذكره، ص1053.

أما فيما يتعلق بالجانب المالي، فلقد تم إنشاء "صندوق ترقية التنافسية الصناعية (15) لتمويل مخططات تأهيل وفق الصيغ المنصوص عليها ويضع البرنامج الشروط التالية للاستفادة من التأهيل :

- أن تكون مؤسسة جزائرية.

- أن تنتمي إلى قطاع الإنتاج الصناعي وأن تكون ممونة للخدمات المرتبطة بالصناعة.

- أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري .

- أن تشغل على اقل 20 عاملا بصفة دائمة.

- تحقق نتيجة الاستغلال موجبة.

- إنها تمارس نشاطها منذ ثلاثة سنوات على الأقل.

- إن إجراءات التنفيذ برنامج التأهيل الصناعي تتمثل في القيام بمجموعة من الأعمال غلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى المحيط المباشر له على مؤسسات التي ترغب في الاستفادة من المساعدات والإعانات المالية للقيام بعملية التأهيل أن تقوم بإجراء تشخيص الاستراتيجي وإعداد مخطط تأهيل لها وذلك بالاستعانة بمكاتب الدراسات والمستشارين لإرفاقه بطلب الإعانة لصندوق الترقية التنافسية الصناعية ويتطلب أن يتضمن التشخيص كل المعطيات الضرورية المتعلقة بالمؤسسات كذلك الخاصة بالجانب المالي، التقني، التسويقي... الخ

وقد تم حتى نهاية أكتوبر 2004 اختيار 191 مؤسسة وفق المعايير المحددة للاستفادة من عملية التأهيل وبالتالي الاستفادة من المساعدة "صندوق الترقية التنافسية الصناعية" وهذا على مستوى المرحلة الأولى والمتمثلة في إجراء التشخيص الاستراتيجي منها 64 مؤسسة تستفيد من مساعدات الصندوق لانجاز استثمارات حسب ما جاء في مخططات تأهيلها¹.

2-برنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الغير والمتوسطة بتطبيق برنامج اعد خصيصا لذلك من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع، وفقا للمادة 18 من القانون التوجيهي المتعلق بترقية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنص على أنه "...في إطار تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الوزارة المكلفة للقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برامج تأهيل مناسبة بغية تحسين تنافسية المؤسسات وهذا بهدف ترقية المنتج الوطني

¹ -قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص1053-1054.

ليتوافق مع المعايير الدولية " .يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات وإجراءات دعم المحيط المباشر لها معالجة مشاكل وصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلّة الكفاءات أو تلك الناتجة عن المحيط والتي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية جبائية، خدماتية ...الخ.

يمتد البرنامج لفترة 12 سنة أي لغاية 2013 ويشمل على مرحلتين هما (16)

- مرحلة التكيف وتمتد على مدى 5 سنوات .

- مرحلة الضبط وتمتد على مدى 7 سنوات .

وتجدر الإشارة إلى إن عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على النمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية (17) أي أن عملية التأهيل لا يتعين أن تمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة وإنما فقط للمؤسسات التي تتوفر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم مساعداتها بالإضافة إلى استوفاء الشروط التالية :

1- أن تكون مؤسسة جزائرية وتنشط منذ سنتين .

2- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

3- المؤسسات التي تتميز بوضع مالي متوازن .

4- المؤسسات التي لها قدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها.

5- المؤسسات التي تملك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية .

و يتم تطبيق برنامج التأهيل بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها :¹

أ- الصندوق الوطني للتأهيل والذي يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممثلي غرف التجارة والصناعة والحرف الفلاحية وأرباب العمل والنقابات ويكون تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ب-الوكالة الوطنية لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

¹ -قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص1055.

3- برنامج التأهيل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي: مبدأ لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبنت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية مشروع خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، حيث قدم هذا الأخير نحو 57 مليون يورو لإعادة تأهيل وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحسين تنافسية هذا القطاع .

يعتمد البرنامج في عملية التأهيل على عدة إجراءات تتعلق بالتسيير، وتهيئة المحيط منها :

- **تشخيص استراتيجي للمؤسسة خاص بتسيير جميع وظائفها:** الإنتاج، التمويل، تسيير المحزونات، التسويق الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنصيب المعلومات والاتصالات... الخ. وهذا بهدف معرفة موضع المؤسسة والوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي وضع مخطط تأهيل يسمع بالرفع من مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير .

- **تأهيل العنصري البشري:** يسعى البرنامج إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عبر القيام بدورات تكوينية وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن من تكوين المسيرين والاستفادة من الخيرات والابتكار .

- **تأهيل المحيط:** إن تأهيل المحيط بشكل أمرا ضروريا لتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية وكذا تحسين الجودة، وقد ضمن البرنامج إجراءات خاصة بتوفير محيط ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها وتتمثل تلك الإجراءات في دعم الهيئات العمومية والخاصة جمعيات عمل، معاهد التكوين ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية بالإضافة إلى تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع آليات التمويل، وهذا بدعم الهيئات والأجهزة الموجهة لدعم المؤسسة: كأجهزة الدعم التقني والتكنولوجي، الإدارات المركزية الاقتصادية، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات، غرفة التجارة والصناعة، البورصة المناولة والشراكة، جمعيات أرباب العمل، مراكز ومعاهد التكوين ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية والهيئات المالية.¹

ويجب أن تتوفر في المؤسسة الشروط التالية للاستفادة من الدعم:

1-الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التالية: المواد الغذائية والفلاحية، الصناعات المائية الصيدلة، مواد البناء .

¹- قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 1055- 1056.

- 2- أن تكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.
- 3- عدد عمال يتراوح ما بين 10 إلى 250 عاملاً.
- 4- حفظ على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
- 5- أن يكون منتظم على الصعيد الجبائي خلال ثلاث سنوات أخرى.
- 6- أن يكون منخرطاً في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاث سنوات الأخيرة.
- 7- الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20% من التكلفة الكلية بالإضافة إلى هذه الشروط، فإن أولوية إعادة الهيكلة والتأهيل تمنح للمؤسسات التي تمنع بمؤهلات وخصوصيات ترتبط بالأداء الاقتصادي ومستويات التشغيل وخلق الوظائف جديدة وفتح أسواق لمنتجاتها والمؤسسات في المناطق الجنوبية والهضاب العليا لمنع الهجرة الحرفيين من تلك المناطق بخلق فرص عمل لهم والمحافظة على نشاط اقتصادي في تلك المناطق.
- 4- **التعاون مع البنك العالمي** : ومع البنك العالمي وبالخصوص مع شركة المالية الدولية (SFI) ثم إعداد برامج تعاون تقني على برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإعداد ووضع حيز التنفيذ "بارومتر المؤسسة" قصد متابعة تغيرات التي تطرأ على وضعياتها وسيدخل هذا البرنامج أيضاً في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط.
- 5- **التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية**: تأسس هذا البنك في 16 ديسمبر 1973 ببيوتيق 22 من منظمة المؤتمر الإسلامي، هدفه دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي للدول الأعضاء، وبدا العمل الفعلي للبنك في 20 أكتوبر 1975. وفي إطار تعاون مع هذا البنك ثم منح المساعدة المالية في إطار الترقية القطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. ويهدف مشروع التعاون هذا إلى:¹
 - المساهمة في تقوية وتعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.
 - تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - وللوصول إلى هذه الأهداف يجب القيام بـ:
 - دراسة وضع نظام إعلامي واقتصادي إحصائي (SIES).
 - دراسة وانجاز مشاتل محاضن للمؤسسات .

¹ - قوريش نصيرة، المرجع سبق ذكره، ص 1056

- دراسة فعالية رأسمال مخاطر.

- دراسة وإعداد برنامج تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: تأسست ONUDI في 1967 في فيينا، لترقية التنمية الصناعية في الدول النامية عن طريق وضع برامج صناعية مدمجة لكل الدول، هدفها الأساسي هو تدعيم ديناميكية إعادة الهيكلة، والتنافسية، وإدماج ونمو الصناعات والمؤسسات في إطار مراحل التحرير وانفتاح الاقتصادي. بدأت ONUDI العمل في الجزائر في 1999 ضمن برنامج التطور التنافسية وإعادة هيكلة الصناعة الذي خص 8 مؤسسات عمومية و 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة .

(PME-PMI) كما تعمل ONUDI على تقديم مساعدات فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعة الغذائية بإحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص هذا الفرع.

7- البنك العالمي: تم التعاون مع فرع البنك العالمي المتمثل في الشركة المالية الدولية : Société Financière INTERNATIONALE التي قامت بإعداد برنامج تقني بالتعاون مع برنامج "شمال إفريقيا للتنمية المؤسسات "NAED عن طريق برنامج واحد، يعمل على وضع حيز التنفيذ "بارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، الصغيرة والمتوسطة، وكذا تحسين الخدمات

المصرفية مثل الاعتماد لإيجاري Leasing، وعقد تحويل الفاتورة factoring مع التكوين في الميدان، كما سيتم انطلاق مؤسسة في ميدان المالية المصغرة finance -micro مع متعاملين أوروبيين¹.

8-التعاون الثنائي: في مقدمة برنامج التعاون الثنائي، نجد التعاون مع ألمانيا مجلس تكوين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (PME/CONFORM) الذي هو في مرحلته الثالثة (2003/2006)، ويخص مجال التكوين والاستشارة في التسيير بإنهاء تكوين مجموعة من الخبراء في الميدان، كما قام بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن. وسوف ينطلق برنامج آخر بالتعاون مع ألمانيا بعنوان "الدعم لتحديث المؤسسات الصغيرة" للفترة (2005-2007) في مرحلتها الأولى بهدف تطوير التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، عن طريق تأهيل هيكلها وتقوية الكفاءة الداخلية. وهناك برامج أخرى للتعاون مع دول لها خبرة في ميدان ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل : فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، تركيا،... الخ. وذلك لاكتساب

¹- قوريش نصيرة، المرجع سبق ذكره، ص 1057 .

الخبرة اللازمة من أجل وضع برامج معتمدة على تجارب الدول الرائدة في ميدان تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

الفرع الثاني: الهيئات المشرفة على تطبيق برامج:

تتمثل الهيئات المشرفة على تنفيذ برامج الوطني للتأهيل الصناعي في عدة متدخلين وهم:

1- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI): حيث تعتبر الجهة المكلفة بتسيير البرامج الخاص بالتأهيل تقوم بعدة مهام في إطار برنامج التأهيل هي كالتالي:

- تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل.
 - وضع برنامج إعلامي تحسيسي للمؤسسات والهيئات المعنية بالبرنامج.
 - تطوير وترقية برنامج تكوين المختصين والأفراد المعنيين بالإشراف على تنفيذ برنامج التأهيل.
 - التعرف على حاجات المؤسسات والهيئات الإدارية من معلومات متعلقة ببرنامج التأهيل والعمل على توفيرها.
 - اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة باصلاحها.
 - تلقي ملفات المؤسسات الراغبة في تنفيذ البرنامج ودراساتها على مستوى الأمانة التقنية قبل أن يتم إرسالها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI).²
- 2- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI): تتمثل مهام هذه اللجنة حسب النص رقم 05 من المرسوم التنفيذي رقم 2000/192 المؤرخ في 16-07-2000 فيما يلي:
- إعداد وتقديم شروط تقديم المؤسسات لملفات الاستفادة من البرنامج.
 - تحديد المبالغ المالية التي يمكن الاستفادة منها قصد تنفيذ برنامج التأهيل.
 - دراسة ملفات التأهيل المقدمة من قبل المؤسسات لتغطية جزء من التكاليف التي تتحملها المؤسسة أثناء سير عملية التأهيل.

¹ - فوريش نصيرة، المرجع سبق ذكره، 1057.

² - فطم عبد القادر، إستراتيجية التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو متوسطية، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص49.

- دراسة طلبات تمويل العمليات المتعلقة بترقية محيط المؤسسات الصناعية وكذا المؤسسات الخدماتية المرتبطة بالصناعة مثل (طرقا - شبكة الكهرباء ... الخ).

- اقتراح إجراءات مساعدة لتحسين التنافسية الصناعية.

- إصدار القرار المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.

- تأسيس اتفاق بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المستفيدة من البرنامج.

كما يتأسس هذه اللجنة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وتتكون من عدة ممثلين:

- ممثل عن وزارة المالية.

- ممثل عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

- ممثل عن وزارة التجارة.

- ممثل عن وزارة الشؤون الخارجية.

- ممثل عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

- ممثل عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

بالإضافة إلى ممثل عن جمعيات أرباب العمل، البنوك، الغرفة التجارية... الخ.

3- صندوق ترقية التنافسية الصناعة (FPCI): تم إنشاء هذا الصندوق لتمويل جزء من عمليات تنفيذ البرنامج الخاص بالتأهيل للمؤسسات وهذا بموجب قانون المالية لسنة 2000 وتتم هذه المساعدات في شكل أموال وتصنيف هذه المساعدات إلى صنفين:

1/ مساعدات مالية موجهة للمؤسسات: هي موجهة لتغطية جزء من التكاليف التي تتحملها المؤسسة في قيامها بالتشخيص الاستراتيجي الشامل لوضعيتها ووضع خطة التأهيل الخاصة بها. وفي الاستثمارات المادية ك شراء التجهيزات وغير المادية التي تدخل في إطار تكوين المسيرين والتدريب على استعمال التكنولوجيا.

2/ المساعدات المالية الموجهة لهيئات الدعم: هذه المساعدات موجهة أساسا لتغطية التكاليف المتعلقة :

- العمليات الموجهة لتحسين محيط المؤسسات الإنتاجية أو المؤسسات الخدماتية الخاصة بالقطاع الصناعي مثل: المؤسسات التي تهدف إلى تحسين الجودة، الملكية الصناعية... الخ.

¹ - فطم عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

- العمليات المتعلقة ببرامج تكوين مسيري المناطق الصناعية وكل العمليات الخاصة بتحسين القطاع الصناعي.

وتجدر الإشارة إلى انه إلى جانب هذا الصندوق (CNCI) هناك مصادر أخرى لتمويل المؤسسات منها: الصندوق الوطني للبيئة، صندوق خاص بتطوير الصادرات، الصندوق الخاص بتطوير الجنوب، صندوق تطوير التمهين، صندوق البحث العلمي لتطوير التكنولوجيا... الخ.¹

المطلب الثاني: أهداف برامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل اهداف البرامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي تساهم في تنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولتحقيق ذلك يجب توفر هذه الأهداف.

الفرع الأول: الأهداف العامة لبرامج التأهيل

تهدف غالبية برامج وخطط التأهيل عموما يمكن لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديث المحيط الاقتصادي.
- تقوية هياكل الدعم.
- التمكين لتطوير تنافسية المؤسسات.
- تطوير التجهيزات.
- تطوير نظام التنظيم والتسيير.
- تطوير أنظمة الإنتاج.
- تكوين العمال والمسيرين والإداريين بالطرق الحديثة².
- مساعدة المؤسسات على تحسين الجودة، والعمل بمعايير الجودة العالمية مثل "ايزو".
- ترقية وظيفة التسويق وحث المؤسسات على استخدام مخططات التسويق، والبحث عن أسواق جديدة.

الفرع الثاني: الأهداف الخاصة ببرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن من أهم الأسباب المباشرة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يمكن أن نذكر:

- توقيع اتفاقية الشراكة الاورو متوسطة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي في 22 ابريل 2002 ودخولها حيز التنفيذ في سبتمبر 2005، وما يترتب عنها من نزع وتخفيض للتعريفات الجمركية خلال 12 سنة، وإنشاء منطقة التبادل الحر، وإن المرحلة الأولى من الاتفاقية ستشهد إعفاء ضريبي لكل السلع نصف المصنعة والموارد الأولية حتى يتم الوصول لمرحلة الإعفاء الضريبي الكامل لجميع السلع التي تدخل للجزائر أو تخرج منه.

¹ - فطم عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، مصادر آليات التمويل عمليات تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/5، ص 75.

- الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.
 - التطور السريع في التكنولوجيات والتقنيات.
 ولتكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم، وبالنظر للتحديات المذكورة إننا التي تنتظرها، أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحرف برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 01 مليار دينار سنويا يمتد إلى غاية سنة 2013، وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)(Agence National de Développement de la PME) التي تم إنشائها عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 05-165 بتاريخ 03 ماي 2005: وهو برنامج وطني يمس كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعريف القانون الجزائري .

يهدف هذا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا إلى:

* جعل هذه المؤسسات قادرة على التحكم في التقدم التقني وفي الأسواق.

* جعل هذه المؤسسات قادرة على المنافسة على مستوى السعر/الجودة.

* إنشاء قيم مضافة جديدة.

* خلق مناصب شغل جديدة ودائمة.¹

* تطوير الصادرات خارج المحروقات.

* التخفيف من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* التخفيف من حدة الاقتصاد غير الرسمي.

* وضع وسائل تسيير جواربه في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.توفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع

عالم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في خدمة الدولة والاقتصاد الوطني.

ويتميز هذا البرنامج بالخصائص التالية:

- يتسع ليشمل تأهيل محيط م ص م .

- يتسع ليشمل القطاعات والمؤسسات التي لا تمسها البرامج الأخرى خاصة المؤسسات الأصغر من 20 عاملا.

- يعطي الأولوية للاستثمارات اللامادية.

¹ - عبد الحق بوعتروس، أ. محمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص76

- يقوم بتحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعريف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطوير جهوي للقطاع، ويتمحور هذا البرنامج الوطني حول المحاور التالية:

- عمليات قطاعية (تحليل فروع النشاطات)
- عمليات جهوية (يحدد الولايات والجهات ذات الأولوية)
- عمليات تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق انجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومكونات محيطها.
- عمليات لصالح م ص م .

يتم تمويل هذا البرنامج عن طريق تخصيص ميزانية حكومية تقدر ب1مليار دينار سنويا كما تم الاتفاق عليه في مجلس الوزراء ليوم 08 مارس 2004.¹

وإضافة إلى هذا البرامج الطموح الذي وضعته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، هناك برامج أخرى وضعتها السلطات العمومية الجزائرية لتأهيل ودعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما، هي:

- البرنامج الوطني لتطوير التنافسية الصناعية تقوده وزارة الصناعة: والذي يهدف أساسا إلى ترقية تنافسية المؤسسات الصناعية ذات 20 عاملا فأكثر، ويتميز هذا البرنامج بكونه لا يجبر المؤسسات على الدخول فيه بل يترك لها الحرية الكاملة في الالتحاق به من عدمه، كما يتميز بالدعم المالي الذي تقدمه السلطات العمومية عن طريق ما يعرف بصندوق ترقية المؤسسات الصناعية (Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle FPCI).

- البرنامج (EDPme) (MEDA) الذي تتولاه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف : والذي يهدف إلى تدعيم تنافسية المؤسسات الصناعية الخاصة، وهو برنامج ممول ما بين الاتحاد الأوروبي ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على فترة 5 سنوات، وقد خصص له غلاف مالي يقدر ب62.9 مليون أورو.²

¹ - عبد الحق بوعتروس، أ. محمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص76-77.

² - عبد الحق بوعتروس، أ.محمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص78.

خلاصة الفصل:

لقد تبين أهمية إيجاد تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن يعترض على صياغة التعريف الموحد العديد من العوامل المتداخلة والمعايير المتشابهة وجر ذلك اختلاف تعريفات الدول لهذه المؤسسات والتي تراها من خلال مستواها الاقتصادي النامي أو المتطور، وأكثر من ذلك فهناك بعض الدول لها تعريف مختلفة لاعتماد كل جهة تعريف الخاص بها، وهذا يعكس التواجد الكثيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الدولة، مما جعلها تتصف بسمات تميزها على غيرها من المؤسسات الكبيرة.

تهدف عملية التأهيل أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن عنصر التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها، وأيضا تكسب هذه العملية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا تنافسية تسمح لها بالتواجد على مستوى الأسواق المحلية والدولية، على اعتبار النظر لهذه المؤسسات كأفضل وسيلة لإنعاش والنمو الاقتصادي.

الفصل الثالث: دراسة حالة البرنامج

الوطني لتأهيل MEDA وبرنامج PME
في الجزائر

تمهيد:

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع برامج تأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية، إلا أن التوجه الجديد التي تسعى إليه السلطات العمومية من أجل دخول المنافسة الدولية من خلال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يحقق بدوره النتائج المرجوة بالرغم من الدور الذي يمكن أن تؤديه في التنمية الاقتصادية، فبرامج التأهيل لم تعزز الجهود المبذولة لتحسين منافسة المؤسسة لمحيطها، لذلك تم توجيه العديد من البرامج لتأهيلها.

هذا وقد تنوعت البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات بين البرامج الوطنية أو بالشراكة الأجنبية وهذا بعدما دخل قانون الخوصصة حيز التنفيذ سنة 1995، حيث شرعت الجزائر بتطبيق حزمة من البرامج منذ سنة 1998، لذا سنتطرق إلى بعضها في هذا الفصل:

- المبحث الأول: تحليل نتائج البرنامج الوطني لتأهيل PME
- المبحث الثاني: وصف عام لبرنامج MEDA وبرنامج ED PME
- المبحث الثالث: تحليل نتائج برنامج MEDA وبرنامج ED PME

المبحث الأول: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحله الأولى من التنفيذ، حيث باشرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتجسيده ابتداء من سنة 2006، لكن الانطلاقة الفعلية له كانت في شهر فيفري 2007، وقد كانت نتائج هذا البرنامج إلى غاية سبتمبر 2008 كما يلي:

المطلب الأول: المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: عدد المؤسسات المنخرطة في البرنامج الوطني

تقدمت 375 مؤسسة بطلباتها للانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم قبول 305 مؤسسة منها، وهذه الأخيرة حيث تضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (التي تحتوي على أكثر من 20 عاملا)، والمؤسسات الصغيرة جدا (التي تحتوي على أقل من 20 عاملا)، كما يوضحه الجدول رقم (04) التالي:

الجدول رقم (04): عدد المؤسسات المقبولة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات	النوع
45%	137	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55%	168	المؤسسات الصغيرة جدا
100%	305	المجموع

المصدر: ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص146.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة المؤسسات الصغيرة جدا قدرت بـ 55% وهذه النسبة مقبولة في برنامج التأهيل وهي أكبر من نسبة قبول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي قدرت بـ 45% حيث نجد هذا النوع من المؤسسات الصغيرة جدا غير مندرجة في برامج التأهيل السابقة الذكر رغم أهمية هذه المؤسسات بالنسبة للاقتصاد الوطني والمجتمع ككل.

الفرع الثاني: توزيع المؤسسات المقبولة في البرنامج حسب قطاعات النشاط

ومن أجل معرفة طبيعة قطاعات النشاط التي تشغل فيها المؤسسات المقبولة ندرج الجدول رقم (05) الذي يقدم لنا الإحصائيات الخاصة بتوزيع هذه المؤسسات على قطاعات النشاط.

الجدول رقم (05): توزيع المؤسسات المقبولة في برنامج التأهيل حسب قطاعات النشاط

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات	القطاع
35	108	البناء
21	65	الصناعة الغذائية
5	15	الصناعة الكيماوية
5	14	صناعات أخرى لإنتاج المعادن غير المعدنية
3	10	الصناعات البلاستيكية والمطاط
3	10	الصحة والخدمات الاجتماعية
3	8	الخدمات المرتبطة بالنقل
2	6	صناعة الورق والورق المقوى
2	6	نشر، طباعة، نسخ
2	6	صناعة الأثاث والصناعات الأخرى
2	6	الفندقة والإطعام
2	6	صناعة الآلات والتجهيزات والمعدات
2	5	صناعة المعادن
1	4	صناعة النسيج
1	4	خدمات للمؤسسات
1	3	التعدين: استخراج المعادن
1	3	صناعة تجهيزات المكاتب وأجهزة الحاسوب
1	3	تجارة الجملة
1	3	النقل البري
1	3	الصيد البحري وتربية المائيات
1	2	تصنيع الأجهزة الطبية الدقيقة والأجهزة السمعية

		البصرية
1	2	إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والتدفئة
1	2	تجارة التجزئة
1	2	البريد والاتصالات
1	2	تصنيع الآلات والأجهزة الكهربائية
0	1	صناعة التبغ
0	1	صناعة الألبسة والفرو
0	1	النجارة وصناعة الخشب
0	1	صناعة أجهزة الراديو والتلفاز، والاتصالات
0	1	العقارات
0	1	نشاط الإعلام الآلي
1	1	الصرف الصحي، والطرق، وتسيير النفايات
%100	305	المجموع

المصدر: ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص148.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن معظم المؤسسات المقبولة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متمركزة في قطاعين أساسيين هما قطاع البناء حوالي 108 مؤسسة وقطاع الصناعات الغذائية حوالي 65 مؤسسة.

الفرع الثالث: توزيع المؤسسات المقبولة في البرنامج حسب مناطق الوطن

وبالنسبة لتوزيع المؤسسات المقبولة حسب مناطق الوطن فنجد 25% بالوسط، 33% بالشرق، 39% بالغرب و 3% بالجنوب وتعتبر هذه النسبة الأخيرة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى لذا يجب الاهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في المناطق الجنوبية، والجدول رقم (06) يوضح لنا أكثر توزيع المؤسسات المقبولة حسب مناطق الوطن.

الجدول رقم (06): توزيع المؤسسات المقبولة حسب مناطق الوطن

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات	المناطق
25	77	الوسط
33	101	الشرق
39	119	الغرب
3	8	الجنوب
100	305	المجموع

المصدر: ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 149.

المطلب الثاني: العمليات المرتبطة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: عدد العمليات المرتبطة ببرامج التأهيل

نجد 186 عملية مرتبطة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الصغيرة جدا المقبولة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي موزعة كما يوضحها الجدول رقم (07) التالي:

الجدول رقم (07): توزيع عدد العمليات المرتبطة بالتأهيل على المؤسسات المقبولة

النسبة المئوية %	عدد العمليات	النوع
62	116	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
38	70	المؤسسات الصغيرة جدا
100	186	المجموع

المصدر: ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 150.

الفرع الثاني: درجة تقدم عمليات برنامج تأهيل الوطني حسب مراحله

وسنفضل في هذه العمليات بالنسبة لكل مرحلة من مراحل التأهيل من خلال الجدول رقم (08) التالي

الجدول رقم (08): درجة تقدم عمليات البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المرحلة	عدد العمليات	النسبة المئوية %
التشخيص الأولي/التشخيص السريع	135	73
وساطة مالية	30	16
التأهيل (فردى وجماعى)	17	9
التكوين	4	2
المجموع	186	100

المصدر: ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص150.

الفرع الثالث: طبيعة عمليات التأهيل

بالنسبة لطبيعة عمليات برنامج التأهيل نجد أن الاهتمام منصب على العمليات المرتبطة بتحسين أساليب الإدارة والإنتاج وتطوير نظم الجودة والحصول على شهادة المطابقة العالمية للجودة والتمويل، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن هذا البرنامج أولى أهمية كبيرة للجوانب الأساسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي من شأنها إعطاء دعم ودفعة مهمة لهذه الأخيرة لرفع ميزتها التنافسية وفيما يلي الجدول رقم 09 الذي يوضح طبيعة العمليات التي استفادت منها المؤسسات المؤهلة:

الجدول رقم (09): توزيع عمليات التأهيل على المؤسسات المستفيدة من برنامج التأهيل

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات	نوع العملية
73	135	التشخيص الأولي/التشخيص السريع
5	9	إدارة الأعمال
2	3	الإنتاج
3	6	الجودة
18	33	المالية
100	186	المجموع

المصدر: ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 151.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن مرحلة التشخيص والمتمثلة في القيام بالتشخيص الأولي والتشخيص السريع مست عدد معتبر من المؤسسات 135 مؤسسة وهي تأخذ النسبة الأكبر بـ 73% مقارنة بعمليات التأهيل الأخرى (51 عملية تأهيل خاصة بإدارة الأعمال، الإنتاج، الجودة والمالية هذا راجع إلى كون هذا البرنامج في مراحله الأولى من التنفيذ يبين احتياج هذه المؤسسات إلى التشخيص الأولي نظرا لوجود العديد من الاختلالات والثغرات والمشاكل الجوهرية التي كانت تستدعي مرحلة التشخيص الأولي أو السريع، ونلاحظ أن نسبة التأهيل التي مست الوظيفة المالية تأخذ المرتبة الثانية بـ 18%)، كما كان الاهتمام بنسب متقاربة فيما يخص جانب تحسين أساليب إدارة الأعمال والإنتاج وتحسين الجودة وتصب هذه العمليات في مجملها في تحقيق هدف رفع وتحسين الميزة التنافسية.

الفرع الرابع: توزيع المؤسسات المقبولة حسب مناطق الوطن

محاولة منها لإنجاح سير هذا البرنامج وانخراط عدد أكثر من المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة عملت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بالأيام الإعلامية والملتقيات التحسيسية للتعريف

بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونشر ليشمل كامل مناطق الوطن من جهة أخرى، كما يوضحه الجدول رقم (10) التالي:

الجدول رقم (10): توزيع المؤسسات المستفيدة من البرنامج الوطني للتأهيل حسب المناطق

المنطقة	عدد الملتقيات	عدد المؤسسات المستفيدة	عدد المؤسسات المشاركة
الوسط	5	54	104
الشرق	6	80	103
الغرب	2	57	59
الجنوب	3	34	50
المجموع	16	225	316

المصدر: ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص152.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الملتقيات والندوات الإعلامية والتحسيسية بأهمية برامج التأهيل جد مهمة ولها أثر كبير على تزايد انخراط المؤسسات من خلال انتشار وفهم برامج التأهيل في أوساط المؤسسات المعنية بالتأهيل أي التي تتوفر فيها شروط القبول، خاصة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر في مراحله الأولى من التنفيذ ويستهدف شريحة مهمة من المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة، أي أنه يستهدف المؤسسات التي تتمتع بمؤهلات وخصوصيات ترتبط بالأداء الجيد والتي لها قدرة لغزو الأسواق الدولية عن طريق التصدير وفتح مناصب شغل للكفاءات الجديدة.

فالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد خطوة هامة جدا للاهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة، وتعزيز قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة لها، خاصة وأن الجزائر على مشارف انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة.

المبحث الثاني: وصف عام برنامج التأهيل MEDA

قصد إنجاز مسار الشراكة الأورو متوسطة بأبعادها الثلاث السياسي، الاجتماعي والاقتصادي وبالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الدول المتوسطة الشركة والاتحاد الأوروبي، وقد تم توسيع نطاق التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الإتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج لقد تعاهد الإتحاد الأوروبي بوضع هذا البرنامج الطموح لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هذا البرنامج يهدف الى تأهيل وتحسين القطاع الخاص بما يسمح لها بالتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق.

المطلب الأول: تقديم برنامج MEDA لمساندة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن المفاوضات لإقامة الشراكة ما بين الجزائر والاتحاد الأوروبي انتهت مع بداية 2002، وقد تم الاتفاق يوم 22 أبريل 2002 بمناسبة المؤتمر الوزاري الخامس الاورو متوسطي الذي انعقد يومي 22 و 23 أبريل 2002 بفالانسيا الأسبانية. كما أن اتفاق الشراكة يعزز التبادل الحر ما بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، وتسريع وتيرة الإصلاحات الاقتصادية. ومن بين أهم ما أفرزته هذه الشراكة برنامج MEDA. وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لهذا البرنامج (الفرع الأول)، ثم إلى وصف لبرنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المطلب الثاني).

الفرع الأول: تقديم عام لبرنامج MEDA:

كما وسبق أن أشرنا كان برنامج MEDA من أهم ما أنتجته الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وقد صمم هذا الأخير ليهتم بقطاعات عديدة في الاقتصاد الجزائري من بينها القطاع الذي أصبح محل اهتمام دولي كبير كحتمية في التنمية، وهو محل اهتمامنا في هذا الفصل (أي الموجه إلى قطاع PME)، لذا سنتعرض إلى وصف عام لهذا الأخير في هذا المطلب.

الجدول رقم(11): التوزيع السنوي للالتزامات برنامج MEDA1،MEDA2 الخاص بالجزائر بين (1995-2004).

بالمليون أورو	المدة	الجزائر			كل برامج MEDA		
		التزامات	مدفوعات	م/ا%	التزامات	مدفوعات	م/ا%
1MEDA	1995	-	-		173	50	29%
	1996	-	-		370	155	42%
	1997	41	-	0%	911	208	23%
	1998	95	30	32%	809	222	27%
	1999	28	0.2	1%	797	240	30%
1MEDA	مجموع	164	30	18%	3060	875	29%
2MEDA	2000	30	0.4	1%	569	318	56%
	2001	60	6	9%	603	318	53%
	2002	50	11	22%	612	454	74%
	2003	42	16	38%	615	498	81%
	2004	51	42	82%	698	801	115%
2MEDA	مجموع	233	75	32%	3096	2389	77%
الإجمالي	المجموع	397	105	26%	6156	3264	53%

المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص19.

الجدول رقم (12) : البرامج الكبرى الممولة من طرف MEDA

اتفاقيات الاقتصادية والتجارية	تنمية ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (57 مليون اورو) مساندة الهيكلة الصناعية والخصوصية (38 مليون اورو) المساندة في عنصرية القطاع المالي (23.25 مليون اورو)
تنمية الاجتماعية إنسانية	مساندة تأهيل نظام التكوين المهني (60 مليون اورو) مساندة التنمية الاجتماعية- الاقتصادية للشمال الشرقي للجزائر (50 مليون اورو). مساندة الجمعيات الجزائرية التنموية الخيرية (5 مليون اورو)
أخرى	مساندة الإصلاحات في مجال الاتصالات والبريد وتنمية مؤسسات الإعلام والمعلومات (17 مليون اورو) المساندة في ترقية الشرطة (8.2 مليون اورو) مساندة الصحافة والإعلام (5 مليون اورو) محاربة التلوث الصناعي (10.75 مليون اورو)
مشاريع أخرى ممولة:	
■ أربعة مشاريع	بقيمة 2.3 مليون اورو، هي حاليا في طور التنفيذ في مجال الديمقراطية وحقوق ا

المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص192.

الفرع الثاني: أهداف البرنامج

يتمثل الهدف الرئيسي البرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية، وعلى هذا الأساس يركز برنامج الدعم على ثلاثة محاور:

أولاً: تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ينتظر من البرنامج تنفيذ إجراءات تغطي أولاً التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل من أساليب التسيير، وأنظمة الإنتاج، صيغ التمويل، تسيير المخزونات، الإجراءات التسويقية النشاط التجاري، قوة البيع والتوزيع والتصدير، تكوين الموارد البشرية، إدخال نظم المعلومات والاتصالات، العمل على تحسين النوعية والصيانة وغيرها من الأمور التي تعمل على رفع الميزة التنافسية للمؤسسة.

فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالتدريب وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر دورات تكوينية مناسبة، وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية لمساعدتها على التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق.

ثانيا: دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار وتكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع سلسلة الوسائل المالية التي في متناول المؤسسات والممولين لمشاريعهم قصد تطويرها، وهذا لن يكون إلا بتشخيص وتأهيل الوظائف المحاسبية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير الدعم المالي وتحسينه لدعم الابتكار في هذه المؤسسات وبالتالي ديمومة التماشي مع التطور والانفتاح الاقتصادي ورفع الميزة التنافسية لها لمواجهة المنافسة المحلية والأجنبية

ثالثا: دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وذلك بدعم هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية، في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعومات من خلال تنظيم الندوات والملتقيات للتعريف بهذا البرنامج، المعاهد العمومية والإدارات المركزية، ويسعى هذا البرنامج إلى تحقيق ما يلي:

- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم تطوير الأدوات والوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تغطية ضمانات صناديق الضمان.
- تعزيز قدرات هياكل الدعم التي لها علاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كجمعيات أرباب العمل والجماعات الحرفية.

المطلب الثاني: وصف طبيعة عمل برنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قصد إنجاح مسار الشراكة الأورو متوسطية بأبعادها الثلاث السياسي، الاجتماعي والاقتصادي، وبالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، فقد تم توسيع نطاق التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج الذي عوض البروتوكولات السابقة.

لقد تعهدت الجمعية الأوروبية لوضع هذا البرنامج الطموح لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة الخاصة في الجزائر، هذا البرنامج بهدف إلى تأهيل وتحسين القطاع الخاص بما يسمح وتكيفها مع متطلبات اقتصاد السوق.

سنتعرض إلى وصف البرنامج من خلال إلقاء الضوء على توجهاته (الفرع الأول)، شروط الاستفادة منه (الفرع الثاني)، وسائل ومدة الدفع (الفرع الثالث)، وأخيرا طبيعة وطرق التدخل (الفرع الرابع).

الفرع الأول: توجهات البرنامج

يستفيد من البرنامج كل من:

أولاً: الأعران الخواص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يقصد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإنتاج الصناعي والتي تمارس نشاطها في القطاعات التالية:

- المواد الغذائية والفلاحية.
- الصناعات المائية.
- الصيدلية.
- مواد البناء.
- السلع المصنعة.
- ويستثنى منها قطاعات الزراعة، التجارة والخدمات.

ثانياً: الهيئات المالية والمشرفين الماليين الخواص

تتمثل هذه الهيئات في البنوك والهيئات المالية والمشرفين والخواص الذين يهدفون إلى خلق وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وباستخدام أدوات جديدة مثل قرض الإيجار، رأسمال ذات مخاطرة... الخ، أو كل أداة خيارية للقرض البنكي الموجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسة

يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية أو الخاصة التي لها القدرة على الترقية والتأطير والمساندة

تحت الأشكال التالية:

- أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي.
- الإدارات المركزية الاقتصادية.
- الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات.
- غرف التجارة والصناعة.
- بورصة المناولة والشراكة.
- جمعيات أرباب العمل.
- مراكز ومعاهد التكوين.
- ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

الفرع الثاني: شروط الاستفادة من البرنامج

أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- الممارسة في إحدى النشاطات التي أشار إليها البرنامج.

- أن يكون لها النشاط لثلاثة سنوات على الأقل.
- عدد العمال ما بين 10 إلى 250 عامل.
- حفظ على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
- أن يكون منظم على الصعيد الجبائي خلال ثلاثة سنوات الأخيرة.
- أن يكون منخرط في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاثة سنوات الأخيرة.
- الالتزام بدفع قدرها 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة لأجل التأهيل التنافسي (80% الباقي يمول من طرف الاتحاد الأوروبي).

ثانيا: فيما يخص الهيئات المشرفة على المشاريع

- تقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية.
- المطابقة مع التشريعات والتنظيمات السارية المفعول.
- أن يكون منظم على الصعيد الجبائي والاجتماعي.
- الالتزام بدفع نسبة 20% من التكلفة الكلية.

ثالثا: فيما يخص هيئات وأجهزة الدعم

- تقديم المشروع الموجه لتحسين الدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل دعم تقنين قانوني، تجاري، إداري رقابي أو متخصص.
- تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية وغير سوقية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين العرض الخاص بتنويع التكوين.
- تحسين العرض الخاص بالتنوع المعلوماتية.
- الالتزام بالتشريعات والتنظيمات السارية المفعول.
- الالتزام بدفع مشاركة بنسبة 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة.

الفرع الثالث: وسائل ومدة الدفع

يملك البرنامج هيكل تنفيذي تقني وإداري مكلف باستخدام إجراءات وتنظيمات اتفاق التمويل النوعي الممضي بين الجزائر واللجنة الأوروبية المختصة والتي تدعى UGP، وتدخل هذه اللجنة يكون على مستوى كامل التراب الوطني بالإضافة إلى 12 ملحقة إقليمية التي تسهر على تحقيق بعض المهام كالإعلام والتكوين لفائدة المؤسسات وتلعب UGP دور مركز الدعم لخبرائها، كما تقدم الدعم أيضا للمستفيدين من البرنامج. و تقدر الميزانية المقدرة لتنفيذ البرنامج على مدى 5 سنوات والهيكلية على النحو التالي:

- 56 مليون أورو باسم الاتحاد الأوروبي.
- 5 مليون أورو باسم الخزينة العمومية الجزائرية.

الفرع الرابع: طبيعة التدخلات وطرق التدخل

أولاً: طبيعة التدخلات

يتدخل البرنامج بطلب من المستفيد في شكل حصري للتمويل بـ 80% من تكلف التدخلات التالية:

- المساعدة التقنية من أجل وضع الحلول واستخدام الوسائل المقررة لصالح المستفيدين.
 - تكوين مؤهل، تأهيل تقني إضافي، تكوين متخصص وتكوين المكونين لصالح المستفيدين
 - تدخل على مستوى التجهيزات والتطبيقات المعلوماتية موجه لإنشاء مؤسسات مالية متخصصة.
- وعليه فالبرنامج لا يتدخل على شكل مساعدات في الرأس المال أو تمويل التجهيزات والمعدات، لوازم الترخيص أو تسريحات للاستغلال.

ثانياً: طرق التدخل

يستفيد من البرنامج كل ممن يستفيد الشروط المشار إليها سابقاً وذلك بعد الاتصال بمقر UGP لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- يقوم خبير معين من طرف UGP بزيادة ميدانية للمستفيد تكون مبرمجة وبطلب من هذا الأخير، وذلك من أجل تحديد التدخلات المنتظرة.
- يقدم تقييم بالأرقام لتكلفة الإجراءات المتوقعة والمطلوبة من طرف المستفيد.
- يتم وضع شروط المراجعة للإجراءات المطلوبة والمصادقة عليها من طرف المستفيد.
- يتم الدراسة ملف طلب التدخل من طرف اللجنة، وبعد الموافقة يوجه إلى المكاتب الاستشارة الأوروبية، وذلك قصد تقييم عروض خدمات ملائمة للشروط المرجعية، تقوم اللجنة بحفظ أحسن عرض واستقبال الخبراء من أجل الشروع في عرض الالتزام.

المبحث الثالث: تحليل نتائج برنامج MEDA

كأي دولة في العالم وبحكم الانفتاح الاقتصادي الذي تعرفه اقتصاديات هذا العالم تزايد اهتمام الجزائر بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما أثبتته في فعالية في تنمية الاقتصاد وقد ظهر هذا الاهتمام جلبا من عدة إجراءات اتخذت لدعم هذا القطاع.

المطلب الأول: تحليل وتقييم إجمالي للبرنامج

لقد اهتم برنامج MEDA الخاص بالتأهيل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة منها في الجزائر، بثلاث جوانب مهمة وهي تكوين، تمويل وبيئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذه الجوانب الثلاثة المهمة من شأنها العمل على رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا سنتطرق أولا الى تحليل نتائج عملية التأهيل .

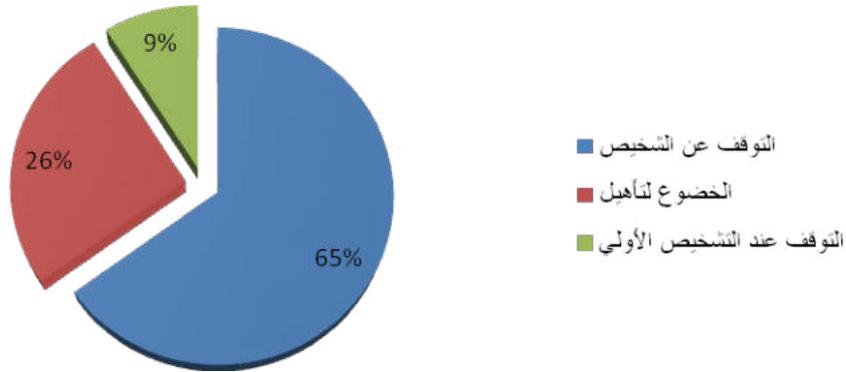
الفرع الأول: تحليل وتقييم لنتائج سير عملية التأهيل

من أهم النتائج المتحصل عليها ما يلي:

تم وضع هدف تأهيل 3000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وخاصة السماح لها بالتأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق وهذا من خلال 80 مشروع نموذجي و75 مشروع مشترك مقترح من طرف هيئات دعم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في نهاية البرنامج وحسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 فقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج وقد تم الدخول الفعلي ل 454 مؤسسة.

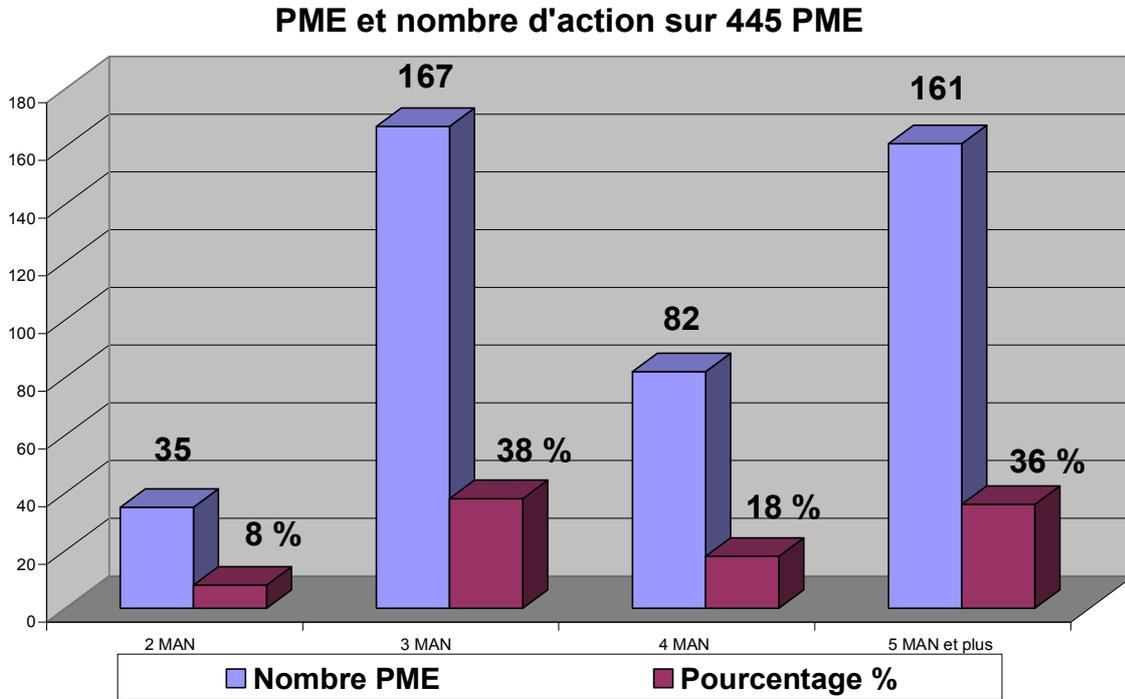
الشكل رقم (06): نسب توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مراحل تأهيل برنامج ميدا 1



المصدر: ميزاني مباركة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة (2000-2014)، شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، سنة 2018-2019، ص 100.

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تقدمت للانضمام إلى برنامج ويمثل هذا العدد نسبة 32% من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في القطاع الصناعي والتي تمثل بـ 2150 مؤسسة وتعتبر هذه النسبة ضعيفة نسبيا، حيث أن هناك بعض المؤسسات التي لم تكمل مراحل التأهيل فمنها ما توقف ومنها ما انسحب عند التشخيص الأولي، حيث قدرت عدد المؤسسات التي أكمل جميع المراحل عملية بـ 445 مؤسسة أي ما يعادل 65% من إجمالي المؤسسات الراغبة في القيام بالتأهيل ويرجع ذلك للعراقيل التي صادقت برنامج ميديا 1 عند انطلاقه.

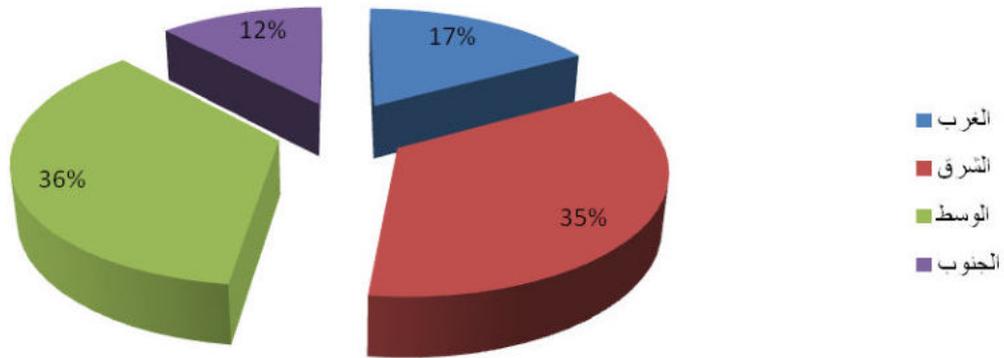
الشكل رقم (07): في ما يخص عدد العمليات المحققة



المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 218.

نلاحظ أن 92% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخطت على الأقل عمليتين للتأهيل، من بينها 36% من المجموع المؤسسات التي دخلت عملية التأهيل تعدت 05 عمليات التأهيل، و18% أنجزت 04 عمليات، و38% أنجزت 03 عمليات التأهيل، بينما 8% من المؤسسات لم تتعدى عمليتين للتأهيل. ومن هنا يمكن القول أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي دخلت في عملية المسار التأهيل هي مهتمة بهذه العملية بدون النظر إلى المؤسسات التي تخلت عن التأهيل.

الشكل رقم (08): التوزيع الجغرافي لـ 445 مؤسسة مؤهلة



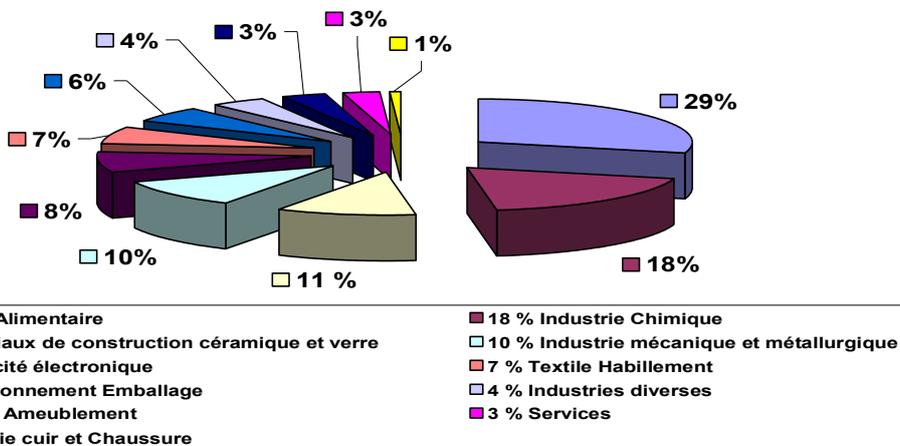
المصدر: مزياني مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

نلاحظ من خلال الشكل انه 71% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة متركزة في وسط وشرق البلاد، حيث نجد 36% بالوسط و35% بالشرق أما بالنسبة للغرب 17% و 12% بالجنوب وهي تمثل نسبة لا بأس بها مقارنة بمنطقة الغرب ومن هنا نستنتج أن نشاطات برامج التأهيل شملت مختلف مناطق الوطن.

- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة حسب النشاط : هذا ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم(09):توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة حسب النشاط

Répartition des PME par secteur d'activité sur 445 PME

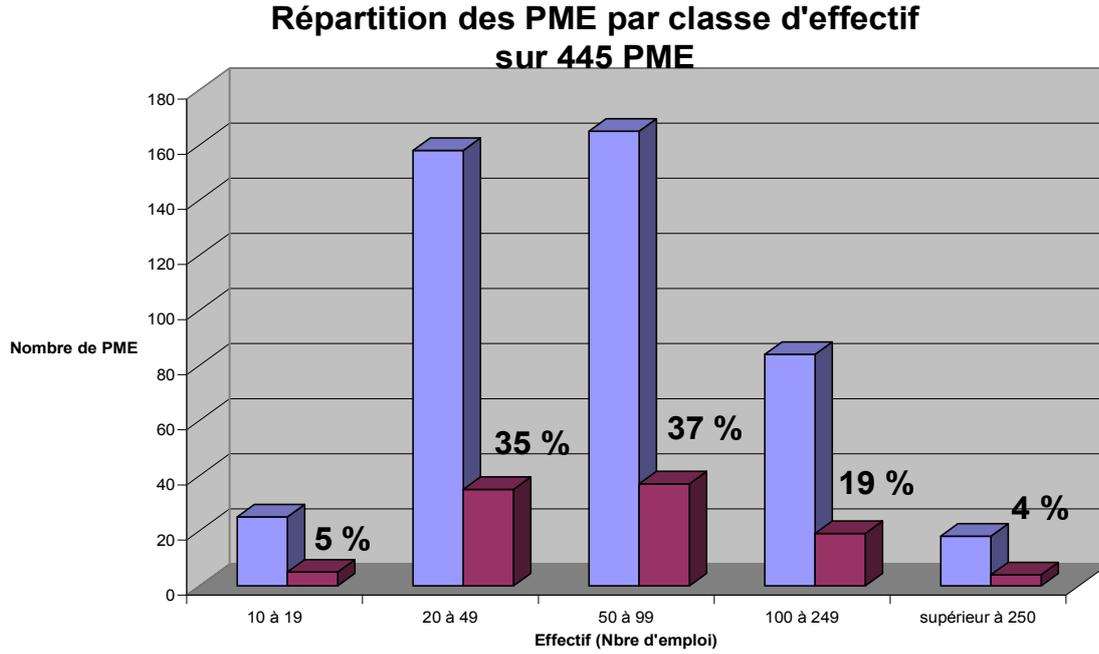


المصدر: نزعي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 219

نلاحظ من خلال الشكل أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادت من البرنامج تنشط في قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 29%، أما صناعة الجلود والأحذية تحتل المرتبة الأخيرة رغم أهمية هذا القطاع والمنافسة الشديدة التي يعرفها من قبل المنتجات الأجنبية.

- توزيع المؤسسات حسب الحجم: وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع المؤسسات حسب الحجم



المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 230.

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر هو بالخصوص عائلي وحديثة النشأة، وهذا ما يعكس أن أغلبية المؤسسات هي مؤسسات ذات حجم عائلي ما بين 20 و 99 أجير، وهي المؤسسات الأكثر استفادة من عمليات التأهيل ما يعادل 72 %، وهذا ما يعكس رغبة هذا الصنف من المؤسسات في الاستمرار للحفاظ على نشاطها وتنافسيتها ، وحصتها من السوق في ظل المنافسة المحلية والأجنبية.

جدول رقم(13): حصيلة تنفيذ برنامج EDPME خلال فترة (2002-2007)

البيان	عدد المؤسسات	ملاحظات
مرحلة التشخيص	730	
المؤسسات المنخرطة		
المؤسسات المرفوضة	45	تراجعت عن الانخراط لم تقم بأي عملية تشخيص
المؤسسات المقبولة	685	
مرحلة التأهيل	240	179 مؤسسة توقفت بعد القيام بالتشخيص الأولي
المؤسسات المرفوضة		
المؤسسات المقبولة		61 مؤسسة رفضت بدأ عملية التأهيل
المؤسسات المقبولة	445	

المصدر: مزياني مباركة، مرجع سبق ذكره، ص104.

الفرع الثاني: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب التكوين

لدينا الآن العالم يتغير ويتعين على الشركات أن تتوقع وتبتكر وإن هذا التغيير السريع في هذا السياق، قد جعل EDPme من خلال برامج التأهيل، تقديم تدريب خاص وبحيث تركز وبشكل خاص على اكتساب الخبرات والمعارف التي تكون مفيدة لتنمية رأس المال البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. والهدف من هذا البرنامج هو توفير أفضل الحلول وتوفير التعليم، وفي الوقت نفسه تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الوصول إلى شبكة هائلة من التبادلات والممارسات التي وضعتها، والمؤلفة من المحاضرين والخبراء المدربين والممارسين، وغيرها من المؤسسات الدولية والمحلية المتخصصة في مجال تدريب رجال الأعمال والمدراء التنفيذيين.

من مجموع 250 عملية تكوين حققت خلال مدة البرنامج لوحظ أنه هناك ثلاث أنواع من التكوين التي جرت:

1- التكوين العام والتوعية:

إقامة حلقات دراسية للتوعية والتدريب على مواضيع عامة، خاصة ما يتعلق منها بالإدارة هذه الحلقات الدراسية وقعت داخل المؤسسات نفسها، أو ما بين مشاركين من مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 159 حلقة دراسية تم إطار هذا النمط من التدريب.

2- التكوين الخاص:

نخص بالذكر هنا أساسا التكوين التقني، وذلك من أجل تدارك الاحتياجات الخاصة والأكثر أهمية والملاحظة من طرف الخبراء على مستوى المؤسسة خلال عملية التشخيص أو خلال أي عملية تأهيل، وهذا التكوين قد يكون قصير أو طويل المدة حسب الحالة. وفي هذا الصدد فقد تم ما يقارب 21 ملتقى تكوين نظم في النمط من التكوين الخاص.

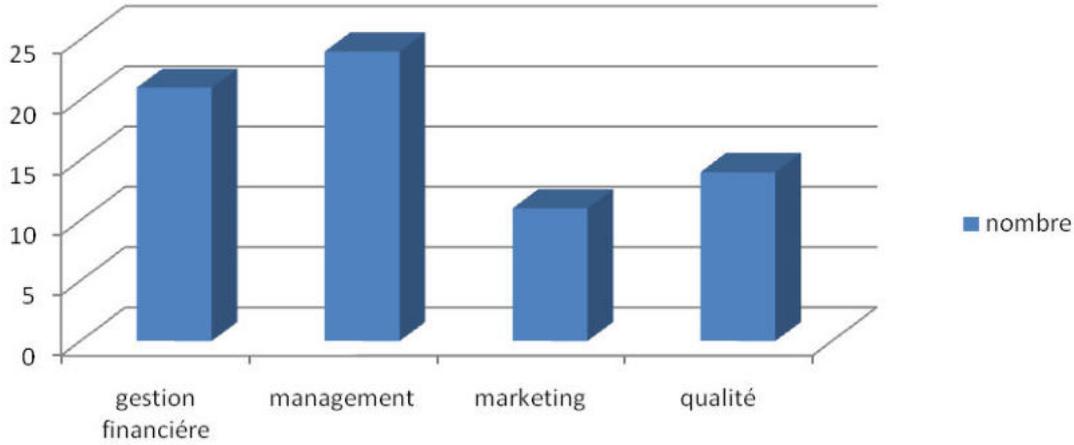
3- تكوين /استشارة (2+1)²:

التكوين يتم على مستوى قاعة محاضرات لمدة يومين ثم يليه يوم استشارة خاص بكل مؤسسة مشاركة، بحيث يشارك بحيث يشارك في كل دورة تكوين من كل دور تكوين من هذا النوع على الأكثر 05 مؤسسات ويحضر مشاركين من كل مؤسسة وذلك لإعطاء الوقت الكافي لمناقشة كل المسائل المطروحة والإمام بها أكثر وبالتالي الخروج بنتيجة ايجابية للمشاركين. وفي هذا الصدد فقد أقيم ما يقارب 70 دورة من هذا النمط، و350 مؤسسة قد استفادت من ذلك.

وفي هذا الإطار فان مجموع تكوين من هذا النمط حسب الموضوع المتداول موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم(11): مجموع التكوين

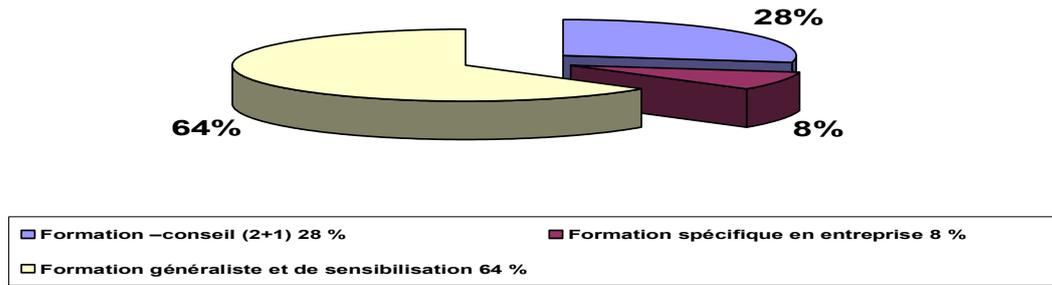
Répartition des action de formation (2jours de seminaire+1jour de conseil) par thèmes de formation sur un total 70 action



المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 233.

والآن نستعرض تقسيم مجموع عمليات التكوين حسب نمط التكوين المعتمد في الرسم البياني التالي:

Répartition des actions par mode de formation sur 250 actions



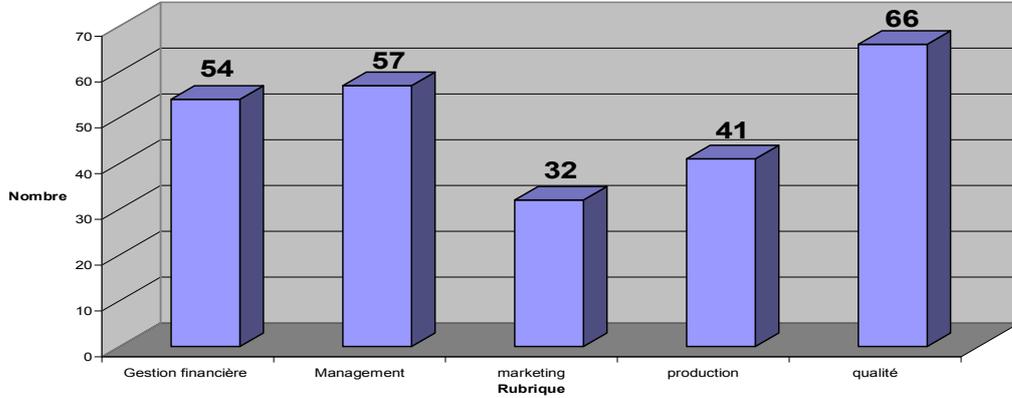
المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 233.

نلاحظ ان 64% من مجموعة العمليات التكوين حصلت من النمط الأول (تكوين عام)، و 28% حصلت على النمط الثالث، و 8% من النمط الثاني، وذلك لأن معظم المؤسسات تعاني من مشاكل جوهرية تستدعي التكوين من النوع الأول.

وهذا ما يوضح الشكل الموالي الذي يبين المواضيع الأكثر معالجة في هذا التكوين:

الشكل رقم(12):المواضيع الأكثر معالجة في التكوين:

Répartition globale des actions par thèmes de formation sur un total 250 actions

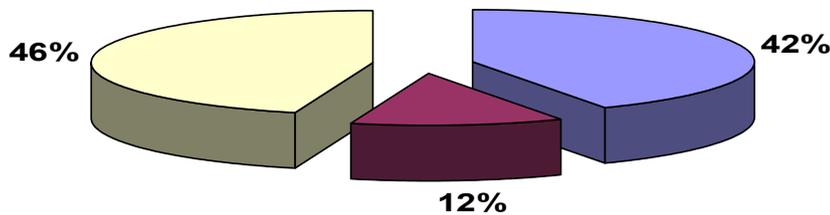


المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 234.

من خلال البيان نلاحظ أن مواضيع التكوين المتعلقة بالجودة أخذت القيمة الأكبر من مجمل عدد المواضيع 66 عملية ليترتب بعدها موضوع التسيير و يليه موضوع التسيير المالي ثم الإنتاج وفي الأخير موضوع التسويق، مما يبين مدى اهتمام أنماط التكوين بأهم الجوانب التي يعمل برنامج التأهيل على التدخل بشأنها والتي بدورها تعمل بشكل فعال على الرفع من مستوى جودة المنتج والتحسين من جودة التسيير والتسويق والإنتاج وبالتالي الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة.

- مواضيع متعلقة بالتسيير: تظهر في الشكل التالي:

Répartition des actions de formation en "management" par mode de formation sur total de 57 actions



■ Formation –conseil (2+1) 42 % ■ Formation spécifique en entreprise 12 %
 ■ Formation généraliste et de sensibilisation 46 %

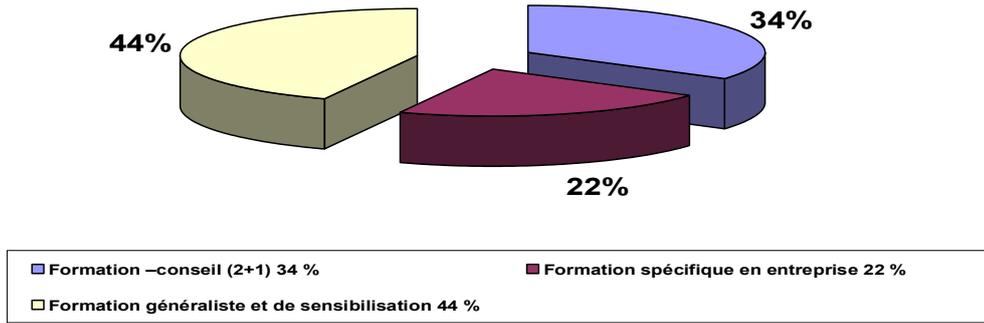
المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 235.

يمكن القول أن موضوع التسيير قد عولج بكثرة قدر بنسبة 46% في النمط الأول و42% في النمط الثالث وهذا راجع إلى أن موضوع التسيير يعتبر من المشاكل الجوهرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث أن المشاكل المتعلقة بالتسيير يكون لها تأثير سلبي على مختلف الوظائف داخل المؤسسة سواء الإنتاج أو الجودة أو التسويق وغيرها وبالتالي التكوين في جوانب التسيير من المواضيع التي اهتم بها البرنامج بالدرجة الأولى وذلك لتسهيل الوصول إلى هدف الرفع من الميزة التنافسية.

– المواضيع متعلقة بالتسويق:

الشكل الرقم(13):المواضيع المتعلقة بالتسويق

Répartition des actions de formation en "Marketing" par mode de formation sur un total de 32 actions



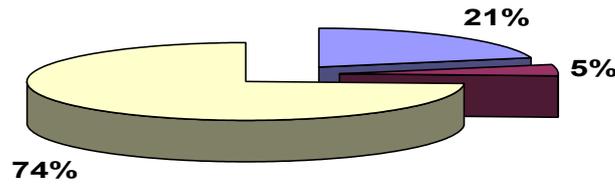
المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 235

نلاحظ أن التسويق لديه حيزا هام في كل نمط من أنماط التكوين، ولكنه أقل من مواضيع التسيير. فهو يعتبر من المراحل الأخيرة التي تساهم بشكل فعال في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاهتمام بتحسين عمليات التسويق للمنتوج وجعلها تلقى الاهتمام والإدراك اللازم بمدى أهميتها في تحسين صورة المؤسسة في السوق المحلية أو الأجنبية ومواجهة المنافسة لهذا كان لها حيز مقبول من الاهتمام في مختلف أنماط التكوين في البرنامج .

- مواضيع المتعلقة بالجودة:

الشكل رقم(14): مواضيع المتعلقة بالجودة

Répartition des actions de formation en "Qualité" par mode de formation sur un total de 66 actions



■ Formation -conseil (2+1) 21 %	■ Formation spécifique en entreprise 5 %
■ Formation généraliste et de sensibilisation 74 %	

المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص236

نلاحظ أن مواضيع الجودة لها نفس الأهمية من حيث الأولوية بالنسبة للمؤسسة وهي من المواضيع الرئيسية التي يجب أن تدرك المؤسسة بأن تطويرها ودعمها يكسب المؤسسة المزيد من ثقة المستهلك بمنتجاتها أو خدماتها المقدمة له وبالتالي يساعدها البرنامج بهذا على إمكانية حصولها على شهادة ISO وبالتالي المساهمة في رفع ميزتها التنافسية.

الفرع الثالث: تحليل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيلات الحصول على التمويل

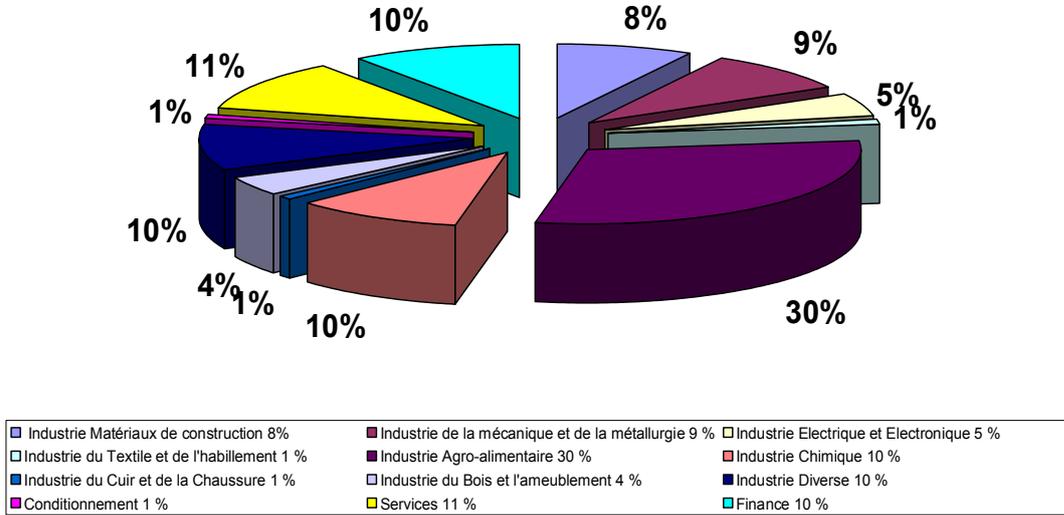
تسهيلات الحصول والوصول إلى التمويل تحققت من خلال 191 عملية مقسمة على ثلاث أهداف التي أدت إلى خلق عدة أنواع مختلفة من الخدمات المحددة:

- من أجل دعم وإنشاء المؤسسات المالية المتخصصة (SFS) والبنوك: العملية أدت إلى تمويل غير مباشر من أجل إنشاء وتطوير 05 مؤسسات متخصصة في هذا الشأن (منها Finalep , sofinance ; arub leasing....) الهدف هو إعطاء الخاص من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم إمكانية العثور على التمويل الخارجي لتلبية احتياجاتها الإنمائية، النتائج بالقياس إلى الهدف إنشاء أو دعم كل من SFS والمصارف نستطيع أن نحدد أن هناك 20 عملية قد تمت في ها الإطار.
- من أجل هدف التأهيل المحاسبي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: و في هذا الإطار كان الهدف: تحسين ووضع أسس الوظيفة المحاسبة والمالية في المؤسسة و

- كانت عدد العمليات 16 عملية وهذا الصدد، تحسين ووضع إجراءات التسيير المالي وكانت عدد العمليات في هذا الصدد 06 عمليات، وضع أسس المحاسبة التحليلية وكانت عدد العمليات 05.
- من أجل هدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل:
 - إن المنهجية المستعملة والمتعلقة بهذا المجال أسفرت عن:
 - تقديم المساعدة التقنية لوكالة الضمان ما مجموعة 07 عمليات تمت في هذا الخصوص.
 - تحضير دراسات مالية واقتصادية وتقنية ما مجموعة 133 عملية في هذا الصدد.
 - إنشاء نظام cotation d entreprise ما مجموعه 04 عمليات في هذا الصدد.
- إن تصنيف الإجمالي بالنسبة لكل قطاع هو على النحو التالي:

الشكل رقم(15): تصنيف الإجمالي بالنسبة لكل قطاع

Répartition des actions de facilitation d'accès au financement par secteur d'activité



المصدر: نزعي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 237.

يمكن القول أن قطاع الصناعة والموارد الغذائية كانت له أعلى نسبة من مجموع العمليات المتعلقة بالتمويل حيث بلغت 30 بالمئة عن القطاعات الأخرى ثم يليه قطاع المنسوجات 11 بالمئة ثم تليه القطاعات الأخرى بنسب متفاوتة.

المطلب الثاني: الصعوبات والنتائج المستخلصة

الفرع الأول: الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إنه ومن خلال البحث في أهمّ العقبات التي تعيق هذا القطاع، نجد ما يرتبط منها بالقطاع نفسه وأخرى متعلقة بالمحيط العام الذي يقوم فيه القطاع، وأهمّ هذه العقبات صعوبات ذات طابع هيكلية وظيفية، صعوبات مالية، الصعوبات الخاصة بالعقار، صعوبات تسييرية، صعوبات إدارية.

أولاً: صعوبات ذات طابع هيكلية وظيفية

إنّ الصعوبات ذات الطابع الهيكلية والوظيفية أثرت سلباً على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمتمثلة فيما يلي :

- انخفاض في حجم الاستثمار والذي يرجع مردّه إلى تشديد الضغوطات المالية والخارجية الناجمة عن الاتجاه العام للاقتصاد العالمي وشدة المنافسة بين الدول.
- الإفتتاح التجاري العالمي الذي فرض منطق السوق، وهو ما لا يشجع إستمرار مؤسسات من هذا النوع خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر.
- الضعف الكبير في إندماج القطاعات فيما بينها.
- غياب المعلوماتية وأنظمة المعلومات التي من شأنها توفير صورة واضحة عن المناخ الاقتصادي وغير الاقتصادي، وكذا رؤية واضحة على مستقبل الأعمال.

ثانياً: الصعوبات المالية:

رغم الإجراءات المتتالية الصادرة والبدائل المتاحة المتوفرة، إلا أنه عملياً لا زال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعاني من صعوبات مالية أثّرت بشكل كبير في إنعاشه، فلا زالت بنوكنا صناديق إيداع لا غير، وإلا كيف يفسر طول دراسة طلبات القروض التي لا تقل عن شهر أو حتى شهور بينما لا تتعدى ساعات في دول مجاورة كالمغرب وتونس، فحسب تقرير البنك العالمي حول التنمية في العالم 2002 فإنّ التمويل البنكي يمثل ما يقارب 18% لتمويل استثمارات المؤسسات الجزائرية، ويلاحظ أن المؤسسات الخاصة الكبرى هي أكثر حصول للقروض بسهولة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وبالمجموع فإن القطاع الخاص يحصل على 29% من القروض بينما القطاع العام يحصل على 71% من مجموع القروض الممنوحة من طرف البنوك، إضافة إلى غياب ثقافة الإستثمار في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة مما يجعل عملية تعبئة الأموال الكافية أمراً غير ممكن.

ثالثاً: الصعوبات الخاصة بالعقار

من بين العراقيل التي واجهت المستثمرين عدم الاستقرار، وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية، حيث عرف العقار توزيعاً غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي لا زالت بوراً أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع، بينما بقي الكثير من المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من مشكل العقار، ففي تقرير للبنك الدولي حول التنمية في العالم حسب دراسة أعدها في الجزائر حول محيط الأعمال شملت 562 مؤسسة من 09 ولايات كبرى فإنه أشار إلى أن 38% منهم يبحثون عن قطعة أرض للاستثمار أو لتنمية استثماراتهم القائمة وأن تلبية طلبهم لأراضي زراعية تصل مدتها إلى 04 سنوات و07 أشهر، بينما طلبها لأراضي صناعية يستمر لأربع سنوات وتسعة أشهر.

رابعاً: الصعوبات التشغيلية

يعتبر عامل التشغيل مهماً جداً في ظل نظام السوق، ونقصد بذلك النمط الذي يقوم عليه تسيير مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، حيث لا زال أغلب مسيريهما يفتقدون إلى أبسط النظم العلمية في التشغيل، وهو ما يؤثر على إمكانيات التنافسية وبالتالي إمكانيات الاستمرار، وهذا رغم توافر العوامل الأخرى (المادية، البشرية والمالية).

خامساً: صعوبات إدارية (عوائق إدارية كثيرة وقلة وصعوبة الولوج للمعلومات)

بالرغم من التغيير الإيجابي في السياسات الحكومية المنتهجة إلا أن القطاع الخاص لا زال يعاني من بعض المشاكل الإدارية والعراقيل البيروقراطية من أجل تسوية مصالحهم المتعلقة بأعمالهم أو تسوية إجراءات إدارية متعلقة بالنشاط الذي يزاولونه أو هم بصدد مزاولته.

بالإضافة إلى هذه الصعوبات هنالك عدة صعوبات أخرى تتمثل في:

- قلة اليد العاملة المؤهلة وعدم كفاية الإجراءات المنظمة لسوق العمل
- هناك نظام قضائي غير مرن للتطورات الحاصلة في مجال محيط الأعمال .
- قلة البني التحتية وانعدامها في بعض المناطق من الوطن.

إذاً كل هذه الصعوبات وغيرها، لا زالت تشكل أكبر العوائق في وجه قيام قطاع رائد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم تبني موجبات التكيف الأساسية التي فرضتها جملة الإصلاحات المنتهجة، لذلك كان لزاماً المرور إلى الخطوة التالية القائمة على التأهيل الحقيقي والفعلي لمؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، والتي تأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المرتبطة بالقطاع.

الفرع الثاني: نتائج المستخلصة

هذه النتائج يمكن تقديمها كاقتراحات تهتم ثلاث فئات:

أ. نتائج خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تطوير خدمات الدعم بالنسبة لها والتي تمكنها من مواجهة تطورات السوق التي تجبر المؤسسة على مسايرتها وهذا بالعمل على تطوير التسيير والإنتاج والجودة والتسيير المالي والتي تجعلها شيئا فشيئا مع نظيراتها الأوروبية، وتضعها في خط في المدى المتوسط والطويل على مسار التطور للتنافسية .
- ترقية الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والمؤسسات الأوروبية من جهة والمؤسسات المغربية من جهة أخرى، والتي تعتبر منفذا مباشرا لأسواق دول هذه المؤسسات وخاصة الأوروبية، وتمكنها من تطوير تنافسياتها، والقدرات التسويقية، ويجب تطوير والإكثار من العمليات والملتقيات الهادفة لهذه الشراكة بالتعاون مع المؤسسات والجمعيات الجزائرية والأوروبية المتخصصة في ربط علاقات الشراكات الإقتصادية.
- الصرامة في إنتقاء المؤسسات، بحيث يجب انتقاءها حسب الشروط المذكورة للاستفادة من البرنامج.
- الحصول على انخراط واندماج حقيقي لرئيس المؤسسة في العملية، كما لاحظنا في تحليل عمليات التأهيل هناك بعض المؤسسات لم تكمل أو توقفت عن التأهيل بسبب هذا المشكل، بالنسبة للمؤسسات التي هي في طور النمو فإنّ إلزامها العملي في العمليات يعتبر إلزاميا.
- تحسين متابعة المؤسسات أثناء العمليات، حيث يتم في هذا الإطار تنظيم وسائل متابعة العمليات، وكذا تنفيذ متابعة صيرورة وتسلسل العمليات من خلال السرايا (les antennes) .
- الرفع من مراقبة المؤسسات بعد عمليات التأهيل.

ب. نتائج خاصة بقطاع المالية:

- التأجيل الضريبي، فالصعوبة الرئيسية التي تعيق وبقوة الحوار بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي غياب مصداقية الوثائق المحاسبية التي تقدمها المؤسسات إلى البنوك من فواتير وسجلات محاسبية، ومنه يجب أن يكون هناك تأجيل ضريبي للسماح للمؤسسات بتقديم وثائق محاسبية جد موثوقة وخالية من التلاعبات إلى البنوك.
- تعاون متقارب بين الأعوان، فالوسائل الموضوعية تحت تصرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على التمويل هي تعني أو مرتبطة أولا وقبل كل شيء بشركائهم الماليين من بنوك وهيئات ضمان، المنظمات المهنية، وبالتالي فيجب عليهم أي الشركاء الماليين تقديم مختلف المنافع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي من بينها تقديم أحسن مقارنة للمواقع الإقتصادية من المؤسسات وبالتالي تخفيض المخاطر وتقديم أحسن الخدمات وبالتالي سيكون من المهم تشجيع إنشاء هياكل مرتبطة بين مختلف الأعوان الماليين والمؤسسات.

- إنشاء رأسمال إستثماري وشركات الرأس المال المخاطر، وذلك من أجل تنشيط السوق المالي، وبالتالي فهي مقاييس مفيدة جدا يجب أن تتبع وبسرعة، وهذا ما تضمنه قانون المالية لسنة 2008 والمقترح من طرف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتقليدية.
- تقديم تسهيلات في منح القروض من طرف البنوك وإعلامهم بجميع التسهيلات المقدمة للمؤسسات في إطار هذا البرنامج .
- ج- نتائج تخص بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
 - تقوية الفروع الإنتاجية المحلية.
 - تعزيز ومساعدة هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأورو متوسطة.
 - تعزيز الجمعيات المهنية التي تجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى القطاعي والجهوي.
 - تنمية دورات التكوين المهني وخلق التخصصات المطلوبة، وفي هذا الإطار سيكون من الأنسب تطوير شراكات مع معاهد تكوين متخصصة من الخارج.
 - تنمية الإستعلامات والمعلومات المتبادلة، فالهدف هو تقليص التناقضات التي تنتج غالبا من خطأ المعلومات، وتطبيق قاعدة بيانات تسمح بمتابعة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير شبكة معلومات تنتج وتبث بيانات تكنولوجية، تجارية، قانونية... الخ.
- ملاحظة:** هذه النتائج تبقى مجرد اقتراحات ارتأينا أن نقدمها في شكل نتائج مستوحاة من تحليل الإحصائيات المقدمة من طرف القائمين على عملية التأهيل ومدى تأثيرها على المؤسسات المستفيدة من البرنامج.

خلاصة الفصل:

يبقى من وراء حتمية تطبيق برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مواجهة تحديات الحاضر وتعليق آمال مرهونة بالمستقبل وذلك بالرغم من تكريس مختلف الجهود لتحقيق أهم النقاط الرئيسية والمتمثلة أساسا في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتها في السوق ومحاولة اكتساب الخبرات والتجارب من دول الإتحاد الأوروبي.

وعليه فإن نجاح برامج التأهيل يبقى مرهونا بالاهتمام بمختلف وظائف المؤسسة ونشاطاتها داخليا والاهتمام بمختلف عناصر المحيط الداخلي والخارجي (القريب والبعيد) بالإضافة إلى جلب الخبرات المحلية والأجنبية والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة وتقنيات التسيير الحديثة.

الخاتمة

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية بالغة، حيث تمثل خيارا استراتيجيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وذلك لما تملكه هذه المؤسسات من الخصائص الهيكلية تؤهلها للقيام بهذا الدور، حيث أن دول العالم بأسره تعتمد عليها من أجل نمو أفضل للاقتصاد الوطني وحلا لكثير من المشاكل الاجتماعية، وعلى الرغم من ذلك تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات وصعوبات كبيرة أهمها شدة التنافسية من الأسواق الوطنية أو الأجنبية، وهذا ناتج عن آثار العولمة الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي والتبادل الحر بين الدول وفي هذا الصدد وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها عاجزة على الصمود في وجه المؤسسات الأجنبية ذات الخبرة الكبيرة في الأسواق، وقناعة من الدولة الجزائرية بأهمية هذا القطاع فقد سعت جاهدة إلى رفع العراقل عنه من خلال تجسيد سياسة لتأهيل هذا النوع من المؤسسات وتعزيز مكانتها في الأسواق المحلية والدولية والخروج بها من دائرة الصعوبات ومحاولة استغلالها في بناء اقتصاد قوي وتنويع النسيج الصناعي الوطني، وعليه كما قلنا فقد تبنت السلطات مجموعة من البرامج التي تدخل في صلب تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد اختلفت هذه البرامج سواء كانت وطنية أو دولية في إطار الشراكة، إلا أن كانت لها هدف واحد وهو النهوض بهذه المؤسسات.

حيث تعتبر عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خطوة هامة جدا كونها تعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية وذلك لتمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي وتعزيز قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة لها، رغم تنوع البرامج المطبقة في الجزائر إلا أن نسب تطبيق هذه البرامج كانت ضئيلة مقارنة مع حجم البرامج بالإضافة إلى كون هذه البرامج أصلا من ناحية الحجم غير كافية لمستوى المرغوب الوصول إليه من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعليه لا بد من إعادة النظر في حجم برامج المنطقة مستقلا مع تفعيل آليات تطبيقها والقيام بالتغذية العكسية لها بشكل مستمر حتى نتأكد من تطبيق السليم لها والمواصلة والاستمرار في المسار نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال البرامج المطبقة.

نتائج اختبار الفرضيات:

1. من خلال المفاهيم الأساسية للجانب النظري وتحليل إحصائيات أهم برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن التأهيل يعتبر من الاستراتيجيات المناسبة لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. ومن خلال تحليل نتائج برامج التأهيل في الجزائر يمكن القول برامج التأهيل توفر في مضمون عملها والجوانب التي تهتم بها الدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاكتساب ورفع ميزتها التنافسية.

نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي إلى النتائج التالية:

نتائج الفصل النظري:

- تشكل برامج التأهيل المعتمدة في الجزائر مجالا مناسباً تستطيع من خلاله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اكتساب معارف تتعلق بإدخال مجموعة من التغيرات الهامة عن طرق التنظيم، التسيير والإنتاج، بغية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة تسمح بتوحيد جهود المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء والعمل على كسب ولائهم بما يخدم أهداف المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.
- إن صعوبة وضع تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة راجع إلى أن كل دولة تضع تعريف خاص بهذه المؤسسات استناداً إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية وكذا معايير كمية ونوعية التي بتعددتها تتعدد الصعوبات في تحديد مفهوم دقيق.
- تعتبر برامج التأهيل التي قامت بتنفيذها الدولة جد محفزة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها ورفع كفاءاتها، ويظهر ذلك حالياً من خلال الأموال التي خصصتها للقيام بذلك، ورغم ذلك تبقى النتائج المحققة في هذه البرامج محدودة مقارنة مع العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى تأهيل على مختلف المستويات.

نتائج الفصل التطبيقي:

- تطوير خدمات الدعم بالنسبة لها والتي تمكنها من مواجهة تطورات السوق التي تجبر المؤسسة على مسايرتها وهذا بالعمل على تطوير التسيير والإنتاج والجودة والتسيير المالي والتي تجعلها شيئاً فشيئاً مع نظيراتها الأوروبية، وتضعها في خط في المدى المتوسط والطويل على مسار التطور للتنافسية.
- ترقية الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والمؤسسات الأوروبية من جهة والمؤسسات المغاربية من جهة أخرى، والتي تعتبر منفذاً مباشراً لأسواق دول هذه المؤسسات وخاصة الأوروبية، وتمكنها من تطوير تنافسيتها، والقدرات التسويقية، ويجب تطوير والإكثار من العمليات والملتقيات الهادفة لهذه الشراكة بالتعاون مع المؤسسات والجمعيات الجزائرية والأوروبية المتخصصة في ربط علاقات الشراكات الاقتصادية.
- صرامة في إنتقاء المؤسسات، بحيث يجب انتقاءها حسب الشروط المذكورة للاستفادة من البرنامج.
- الحصول على انخراط واندماج حقيقي لرئيس المؤسسة في العملية، كما لاحظنا في تحليل عمليات التأهيل هناك بعض المؤسسات لم تكمل أو توقفت عن التأهيل بسبب هذا المشكل، بالنسبة للمؤسسات التي هي في طور النمو فإنّ إلزامها العملي في العمليات يعتبر إلزامياً.

- تحسين متابعة المؤسسات أثناء العمليات، حيث يتم في هذا الإطار تنظيم وسائل متابعة العمليات، وكذا تنفيذ متابعة صيرورة وتسلسل العمليات من خلال السرايا (les antennes) .
- الرفع من مراقبة المؤسسات بعد عمليات التأهيل.
- التأجيل الضريبي، فالصعوبة الرئيسية التي تعيق بقوة الحوار بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي غياب مصداقية الوثائق المحاسبية التي تقدمها المؤسسات إلى البنوك من فواتير وسجلات محاسبية، ومنه يجب أن يكون هناك تأجيل ضريبي للسماح للمؤسسات بتقديم وثائق محاسبية جد موثوقة وخالية من التلاعبات إلى البنوك.
- تعاون متقارب بين الأعوان، فالوسائل الموضوعية تحت تصرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على التمويل هي تعني أو مرتبطة أولاً وقبل كل شيء بشركائهم الماليين من بنوك وهيئات ضمان، المنظمات المهنية، وبالتالي فيجب عليهم أي الشركاء الماليين تقديم مختلف المنافع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي من بينها تقديم أحسن مقارنة للمواقع الإقتصادية من المؤسسات وبالتالي تخفيض المخاطر وتقديم أحسن الخدمات وبالتالي سيكون من المهم تشجيع إنشاء هياكل مرتبطة بين مختلف الأعوان الماليين والمؤسسات.
- إنشاء رأسمال استثماري وشركات الرأس المال المخاطر، وذلك من أجل تنشيط السوق المالي، وبالتالي فهي مقاييس مفيدة جداً يجب أن تتبع وبسرعة، وهذا ما تضمنه قانون المالية لسنة 2008 والمقترح من طرف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتقليدية.
- تقديم تسهيلات في منح القروض من طرف البنوك وإعلامهم بجميع التسهيلات المقدمة للمؤسسات في إطار هذا البرنامج .
- تقوية الفروع الإنتاجية المحلية.
- تعزيز ومساعدة هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأورو متوسطية.
- تعزيز الجمعيات المهنية التي تجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى القطاعي والجهوي.
- تنمية دورات التكوين المهني وخلق التخصصات المطلوبة، وفي هذا الإطار سيكون من الأنسب تطوير شراكات مع معاهد تكوين متخصصة من الخارج.
- تنمية الإستعلامات والمعلومات المتبادلة، فالهدف هو تقليص التناقضات التي تنتج غالباً من خطأ المعلومات، وتطبيق قاعدة بيانات تسمح بمتابعة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير شبكة معلومات تنتج وتبث بيانات تكنولوجية، تجارية، قانونية... الخ.

اقتراحات الدراسة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن طرح الإقتراحات والتوصيات التالية:

- ضرورة تحسين دور القطاع المالي خاصة خلال مرافقته للمؤسسات أثناء تنفيذ مخطط تأهيلها؛
- القيام بالتشخيص المقارن بنوعيه الداخلي (بين مصالح المؤسسة) وخارجي (بين المؤسسة ومنافسيه) بدل التشخيص العام للمؤسسة؛
- إقامة تعاون بين مكاتب الدراسات المحلية والأجنبية لاكتساب الخبرة في هذا المجال؛
- القيام على تشجيع وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تبني برامج التأهيل؛
- تحسين أصحاب القرار بأهمية التأهيل والاعتماد على الكفاءات من أجل البقاء وتحسين الأداء؛
- تكثيف الحملات الإشهارية والإعلامية وتنويعها للتعريف ببرامج التأهيل وأهدافه؛
- إلغاء أو تقليص القيود التي تعرقل في الاستفادة من برامج التأهيل؛
- يجب على المؤسسة أن تقوم بتأهيل عمالها من فترة إلى أخرى من أجل خلق عنصر التجديد والابتكار لدى عمالها وهذا ما سيجعلها دائما في الزيادة؛
- محاولة التغطية الكاملة للتراب الوطني عن طريق فتح فروع للبرنامج التأهيل وهذا لتسهيل وصول مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولين عن برامج التأهيل.

آفاق الدراسة:

- دور المورد البشري في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- واقع التأهيل المؤسسي ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دراسة تقييمية لكل برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي (دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، الطبعة 1، 1429/2008 هـ.
- 2- خباية عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آلية لتحقيق التنمية المستدامة)، الأزاريطة، الاسكندرية، 2013.
- 3- سمية بوران، خصائص الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة (خصائص الميزة التنافسية-إدارة المعرفة)، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن (عمان)، الطبعة 1، 2016.
- 4- عز الدين علي سويبي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الأردن (عمان)، الطبعة 1، 2015.
- 5- علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2010.
- 6- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، قطر، 2002/2003.
- 7- محمد ابراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري و التطبيقي، الأردن (عمان)، الطبعة 1، 1438/2017 هـ.
- 8- يحيى علاء حسين، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، الطبعة 1، 2016م/1437 هـ.

الرسائل العلمية:

▪ أطروحات دكتوراه:

- 1- لزهة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، 2013/2012.
- 2- وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو متوسطية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016/2015.
- 3- حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2017/2016.
- 4- زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، 2017/2016.

5- فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2018/2017.

6- عتيق شيخ، تقييم أثر برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: 1990-2015، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، 2019/2018.

■ **مذكرات الماجستير:**

1- مهلل عبد المالك، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الأهداف والآليات، شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

2- زويبة محمد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

3- عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

4- نزعي فاطمة الزهراء، آفاق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تحليل برنامج MEDA لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، مذكرة الماجستير، 2010/2009.

5- زهية حوري، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010/2009.

6- فطم عبد القادر، استراتيجية تصدير المؤسسات صغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

7- بوزيدي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف 1، 2012/2011.

8- عزيزي أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماجستير، جامعة وهران، 2013/2012.

9- بن يامين خالد، الإبداع التكنولوجي كأداء لرفع تنافسية المؤسسات الجزائرية، شهادة الماجستير، جامعة وهران، 2013/2012.

■ **مذكرات الماستر:**

1- زراية أسماء، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة الماستر، جامعة منتوري بقسنطينة، جوان 2011.

- 2- بلهوان خديجة وبن باهي نادية، تقييم برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، جامعة سعيدة، 2014/2013.
- 3- ماجدة رحيم، واقع ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.
- 4- زهية بوقطب، آليات وقواعد و مبادئ الحوكمة ودورها في تفعيل الأداء و التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، جامعة دكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2019/2018.
- 5- مزياني مباركة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018.

المجلات:

- 1- سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، ورقلة، مجلة الباحث، عدد 2011/09.
- 2- لدهم شريف عبد الجابر أصيل، دور التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التغيرات العالمية _حالة الجزائر، مجلة الباحث، جامعة البليدة 2.
- 3- سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج " PME 2"، مجلة الباحث، عدد 2011/09.
- 4- د. عبد الحق بوعتروس، أ. محمد دهان، مصادر وآليات تمويل العمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد المجتمع، جامعة منتوري بقسنطينة، عدد 2008/5.

الملتقيات:

- 1- بوشنافة أحمد وبوسهمين أحمد، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، الملتقى الدولي، المركز الجامعي، بشار.
- 2- جمال بلخباط وجميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 3- عمر فرحاتي، اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، يومي 07/06 ديسمبر 2017، قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط.

4- قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول العربية يومي 17/18 أفريل 2006، جامعة حسيبية بن بوعلي، شلف.

5- ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المواقع الالكترونية:

1-www.asjp.cerist.dz.

2-books-library.online.

3-www.startimes.com.