جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

---

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنـــوان:

# متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح الإقتصادي

## دراسة تحليلية لنتائج برنامج التعاون الثنائي الجزائري الأوروبي

من إعداد الطالب: قاسمي محمد رضا

نوقشت وأجيزت علنا يوم: **2011/10/22**

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: بن قرينة حمزة رئيسا

الدكتور: دادن عبد الغني مقررا

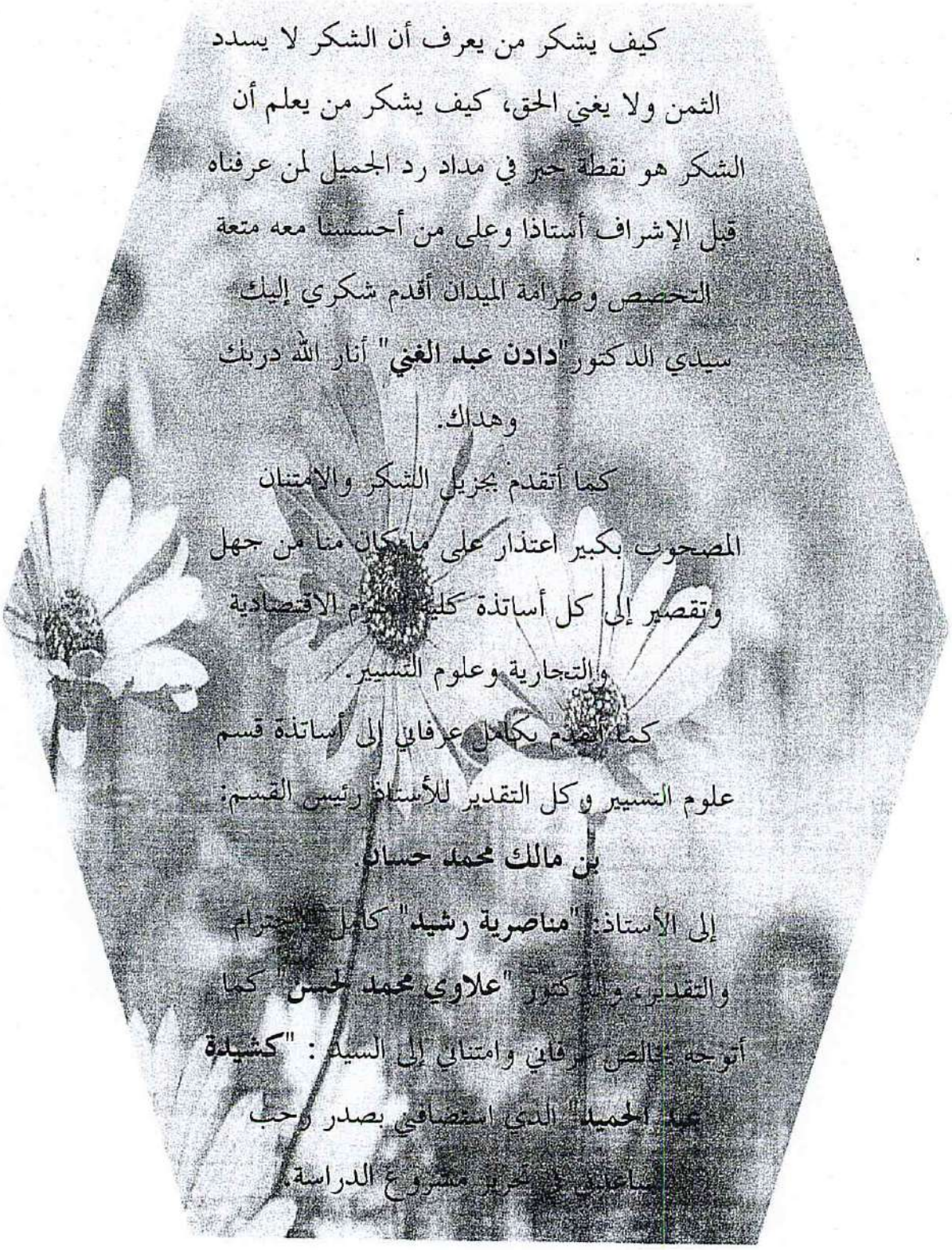
الأستاذ: مناصرية رشيد مناقشا

**السنة الجامعية2011/2010**

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تم بتوفيق من الله
عز وجل
إلى من اقترنت طاعتهما بطاعة الرحمن وخفق لهما
القلب عرفانا بالإحسان
إلى من وضعت تحت قدميها جنات الأفنان وكان
صدرها حبا واطمئنانا
إلى من تحت الصخر وتحمل كل الأعنان وكان
رضاه برا وأمانا
والداي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما
إلى من كانوا نعم السند ونعم العون ... إخوتي
وأخواتي الأعزاء
إلى جميع الأهل والأحباب
إلى كل طلبة الماستر
إلى كل من أكن لهم الاحترام والتقدير
كما لا أنسى كل من شجعني بالكلمة الطيبة
والابتسامة والدعاء.

# شكر وعرفان



كيف يشكر من يعرف أن الشكر لا يسدد الثمن ولا يغني الحق، كيف يشكر من يعلم أن الشكر هو نقطة حبر في مداد رد الجميل لمن عرفناه قبل الإشراف أستاذا وعلى من أحسسنا معه متعة التخصص وصرامة الميدان أقدم شكري إليك سيدي الدكتور "**دادن عبد الغني**" أنار الله دربك وهداك.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان المصحوب بكبير اعتذار على ما بدر منا من جهل وتقصير إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتقدم بكامل عرفاني إلى أساتذة قسم علوم التسيير وكل التقدير للأستاذ رئيس القسم: **بن مالك محمد حسان**.

إلى الأستاذة "**مناصرية رشيد**" كامل الاحترام والتقدير، والدكتور "**علاوي محمد لحسن**" كما أتوجه بخالص عرفاني وامتناني إلى السيد : "**كشيدة عبد الحميد**" الذي استضافني بصدر رحب وساعدني في تحرير مشروع الدراسة.

## ملخص الدراسة:

أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا هاما في الاقتصاد الوطني، إلا أنه مازال قطاعا هشا يعاني العديد من المشاكل والصعوبات، التي تعيقه على أداء الأهداف المنتظرة منه، وهذا ما طرح بديلا جديدا ألا وهو: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجعلها قادرة على المنافسة محليا ودوليا في ظل الانفتاح الاقتصادي، وهذا بعد توفير جميع متطلباتها، ولهذا سعت الجزائر إلى تبني العديد من البرامج أهمها: "البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" و"برنامج التعاون الأوروبي الجزائري" لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## Résume:

Le secteur des Petites et Moyenne Entreprises a devenu un secteur important dans l'économie Algérienne, mais il reste fragile souffre de plusieurs problèmes et difficultés qui lui empêchent d'atteindre les résultats souhaites, la mise à niveau des PME c'est apparu comme alternative pour améliorer la compétitivité des PME localement et au niveau mondiale.

Pour cela l'Algérie a adopté plusieurs programmes de mise a niveau dont le plus important, c'est: "le Programme National de la Mise a niveau des PME", "le Programme MEDA" qui rentre dans le cadre de association Euro-Algérienne.

# قائمة المحتويات


شكر وعرفان

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ

الفصل الأول: واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل : ..... - 2 -

تمهيد..... - 2 -

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... - 3 -

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... - 3 -

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ..... - 10 -

المبحث الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ..... - 15 -

المطلب الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية محيطها..... - 15 -

المطلب الثاني: العوائق الكابحة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... - 21 -

المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية:..... - 25 -

المطلب الأول: التحديات الاقتصادية المتعلقة بالقدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: .... - 25 -

المطلب الثاني: أثر اتفاق الشراكة الأورومتوسطية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... - 28 -

خاتمة الفصل : ..... - 34 -

الفصل الثاني : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإنفتاح

تمهيد:..... - 36 -

المبحث الأول: متطلبات تأهيل المؤسسة الاقتصادية ..... - 37 -

المطلب الأول: ماهية التشخيص..... - 37 -

المطلب الثاني: ماهية التأهيل..... - 44 -

المبحث الثاني: البرامج المعتمدة لتأهيل المؤسسات الجزائرية..... - 53 -

المطلب الأول: البرامج الوطنية المعتمدة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:..... - 53 -

المطلب الثاني: دور الاتحاد الأوروبي في دعم عملية التأهيل..... - 69 -
خاتمة الفصل:..... - 77 -

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لنتائج البرنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:..... - 79 -
المبحث الأول: مرحلة التشخيص..... - 80 -
المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل. ..... - 80 -
المطلب الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط. ..... - 82 -
المبحث الثاني: مرحلة تنفيذ عمليات برنامج التأهيل. ..... - 84 -
المطلب الأول: طبيعة عمليات برنامج التأهيل. ..... - 84 -
المطلب الثاني:- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة والتقييم المالي لعمليات التأهيل ..... - 92 -
خلاصة الفصل:..... - 95 -
الخاتمة العامة ..... - 97 -
قائمة المصادر : ..... - 102 -
الملاحق ..... -105-

# فهرس الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (01) | التمييز بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة. | 10 |
| (02) | تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2004-2005) | 17 |
| (03) | قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية عام 2007. | 17 |
| (04) | قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية عند نهاية عام 2008. | 17 |
| (05) | قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند السداسي الأول لسنة 2010. | 18 |
| (06) | درجة تقدم 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في برنامج تأهيلها: | 79 |
| (07) | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة حسب قطاعات النشاط. | 81 |

# فهرس الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (01) | البيان العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 65 |
| (02) | درجة تقدم 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مراحل برنامج التأهيل. | 80 |
| (03) | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط. | 82 |
| (04) | طبيعة عمليات التأهيل الموزعة على 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة | 84 |
| (05) | توزيع 339 عملية بإدارة الأعمال في إطار برنامج التأهيل | 86 |
| (06) | توزيع 313 عملية خاصة بالإنتاج في إطار برنامج التأهيل. | 87 |
| (07) | توزيع 134 عملية خاصة بالجودة في إطار برنامج التأهيل | 89 |
| (08) | توزيع 103 عملية خاصة بالتسويق في إطار برنامج التأهيل. | 90 |
| (09) | توزيع 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حسب المناطق | 92 |
| (10) | توزيع ميزانية 15.039.692 أورو على عمليات التأهيل | 93 |

# فهرس الملاحق


| الرقم | العنوان |
|---|---|
| (01) | درجة تقدم (685) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مراحل برنامج التأهيل |
| (02) | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط |
| (03) | طبيعة عمليات التأهيل الموزعة على (445) مؤسسة صغيرة ومتوسطة |
| (04) | توزيع (339) عملية بإدارة الأعمال في إطار برنامج التأهيل |
| (05) | توزيع (313) عملية خاصة بالإنتاج في إطار برنامج التأهيل |
| (06) | توزيع (134) عملية خاصة بالجودة في إطار برنامج التأهيل |
| (07) | توزيع (103) عملية خاصة بالتسويق في إطار برنامج التأهيل |
| (08) | توزيع (445) مؤسسة صغيرة ومتوسطة حسب المناطق |
| (09) | توزيع ميزانية (15.039.692) أورو على عمليات التأهيل |

# المقدمة العامة

لقد تصاعد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤخرا بسبب خصوصيتها وأهميتها، وتعدد الأطراف المهتمة بها، بحيث أصبحت تلعب دورا مهما في عملية النهوض الاقتصادي للبلدان من خلال تقديمها لخدمات واسعة تستفيد منها جميع القطاعات وتشغيلها عددا متنوعا من الأيدي العاملة وكذا تحولها إلى مولد منتجات جديدة، ومحرك السيرورة من خلق الوظائف والأرباح والإيرادات.

وفي ظل الانفتاح الاقتصادي برزت محاولات التكتل والتكامل بين الدول بهدف بناء اقتصاديات مندمجة، والتي تهدف إلى إنشاء منطقة تبادل حر في آفاق 2017.

وبما أن الجزائر تعتبر أحد عناصر هذه التكتلات فإنه يترتب عن ذلك انعكاسات محتملة على الاقتصاد الجزائري وعلى وجه الخصوص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا أصبح من أجل الضروري الاهتمام بهذا القطاع وذلك بدعمه وتطويره من أجل مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية.

وبالرغم من جميع الوسائل والإصلاحات التي قامت بها الدولة من أجل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بإنشاء العديد من الهيئات الداعمة، إلا أنه مازال عاجزا عن تحقيق الأهداف المسطرة ومحاولة تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، تبنت الجزائر برامج وطنية ودولية من أجل تأهيل وترقية المحيط وقطاع التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

## الإشكالية العامة:

ما هي التحديات التي يفرضها الانفتاح الاقتصادي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وما هي متطلبات تأهيلها؟

**الإشكاليات الجزئية :**

تندرج تحت هذه الإشكالية العامة مجموعة من الإشكاليات الجزئية التي كانت على النحو التالي:

★ ما هو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

★ ما هي أهم تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة؟

★ ما هي البرامج والجهود المبذولة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

★ ما مدى إقبال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الانضمام لبرنامج التعاون الجزائري الأوروبي وما مدى قدرته على تحقيق نتائج إيجابية؟

**فرضيات الدراسة :**

★ تمتلك الجزائر نسيجا معتبرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه مازال هشا يعاني من عدة مشاكل ومعوقات؛

★ هناك العديد من التحديات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة ؛

★ هناك برامج وطنية وأخرى مشتركة لتأهيل أكبر عدد ممكن من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

★ هناك اقبال ضعيف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبرنامج التعاون الجزائري الأوروبي لكنه حقق العديد من النتائج الإيجابية للمؤسسات المنظمة إليه.

**مبررات اختيار الموضوع:**

★ الاهتمام الكبير بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأهيلها؛

★ الاعتقاد الجازم بمكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر؛

★ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر لمثل هذه المراجع؛

★ بحكم التخصص الذي نزاوله في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، اخترنا هذا الموضوع.

**أهداف الدراسة:**

★ معرفة تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو متوسطية؛

★ معرفة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

★ التعرف على ماهية التشخيص والتأهيل والوقوف على أهم مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

★ الوقوف على أهم برامج التأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

★ الوقوف على دور الإتحاد في دعم عملية التأهيل.

**حدود الدراسة:**

★ تتبع تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الاستقلال إلى غاية السداسي الأول من سنة 2010؛

★ إن موضوع التأهيل عام وواسع لهذا حصرنا الدراسة في أهم برامج التأهيل التي إعتمدتها الجزائر لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

★ أما فيما يتعلق بدراسة نتائج برنامج التأهيل الجزائري الأوروبي وتتمثل في المدة ما بين (2002-2007).

**منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة، الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، وتقديمنا لنتائج برنامج التعاون الجزائري الأوروبي ومحاولة منا لتحليلها.

وقد قمنا باستخدام العديد من الأدوات، حيث اعتمدنا بشكل كبير على الملتقيات الدولية والمحلية وكذلك المذكرات والتقارير، والكتب بدرجة أقل.

**تقسيمات البحث:**

بعد صياغة الإشكالية والفرضيات تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول:

★ الفصل الأول:"واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وفيه تطرقنا إلى النقاط التالية :

- تقديم عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أبرنا مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك أهميتها وخصائصها.
- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث أبرزنا تطور وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وكذلك العوائق الكابحة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو-متوسطية، حيث أبرونا أولا التحديات المتعلقة بالقدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أثر اتفاق الشراكة الأورو-متوسطية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

★ الفصل الثاني : "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح" وفيه تطرقنا إلى النقاط التالية :

- متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أبرزنا ماهية التشخيص، ثم ماهية التأهيل، ومستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية.
- البرامج المعتمدة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أبرزنا البرامج الوطنية المعتمدة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أبرزنا دور الإتحاد الأوروبي في دعم عملية التأهيل.

★ الفصل الثالث: "دراسة تحليلية لبرنامج التعاون الثنائي الجزائري الأوروبي"، تطرقنا فيه :

- مرحلة التشخيص، حيث أبرزنا فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل، ثم بينا توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط.
- مرحلة تنفيذ عمليات برنامج التأهيل، حيث أبرزنا طبيعة عمليات برنامج التأهيل، ثم توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة والتقييم المالي لعمليات التأهيل.

**دراسات سابقة:**

*- دراسة "لويزة بهاز" بعنوان "دور الشراكة الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" المعهد الوطني للتجارة، 2006.

الدراسة هي مذكرة ماجستير ركزت فيها الطالبة على جانب الشراكة وإبراز دورها في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تناولت إجراءات ونتائج برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

*- دراسة "عبد الحميد بن الشيخ" بعنوان "واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو-متوسطية" جامعة دالي إبراهيم، 2009.

الدراسة ركز فيها الطالب على تأهيل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تناول الشراكة الأورو-متوسطية بين الآليات والأثر، وتناول أيضا مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو-جزائرية.

**صعوبات البحث:**

تمثلت صعوبات البحث في قلة المراجع التي تتناول موضوع التأهيل، لذلك قمنا بالاعتماد على الملتقيات الدولية والمحلية.

# الفصل الأول :

# واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## مقدمة الفصل :

ازداد اهتمام عدد كبير من الدول في العالم بنوع محدد من المؤسسات الاقتصادية، يطلق عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور فعال في بناء النسيج الاقتصادي، والصناعي، وإحداث تغيرات جذرية على المستوى الاقتصادي، جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، الذين أجمعوا على حيوية هذا القطاع، وماله من تحديات تنتظره في ظل العولمة والشراكة وانفتاح الأسواق العالمية في منافسة قوية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

**المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية.**

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد ظهرت غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعد الاستقلال و لم تتطور إلا بصفة بطيئة دون أن تتمكن من الحصول على هياكل ولا خبرة مكتسبة، ومؤخرا تم إعادة النظر في هذا القطاع والاهتمام به كوسيلة لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتكييفه مع مقتضيات العولمة.

لهذا اهتمت الدولة بضرورة ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو الهدف الذي تسعى مختلف السياسات الحكومية لتحقيقه نظرا للدور الذي يلعبه هذا القطاع في حركية الاقتصاد.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن محاولة تحديد تعريف جامع وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعترضه تعدد المعايير التي تستند إليها هذه التعاريف، فمنها ما يعتمد على عدد العمال، رأس المال، وحصة المؤسسة من السوق، لذلك وقع شبه إجماع عام بين الكتاب والمؤسسات، ومراكز البحوث والهيئات الحكومية والبنوك، ومختلف الدوائر المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير، وتتمثل هذه المعايير في المعايير الكمية والنوعية.

#### الفرع الأول: معايير تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك معيارين أساسيين يتم على أساسهما تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي المعايير الكمية والمعايير النوعية.

**أولا :المعايير الكمية:**

تعتبر المعايير الكمية الأكثر استعمالا في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشمل المعايير الكمية على عدة جوانب منها عدد العمال، رأس المال، معامل رأس المال ورقم الأعمال[1].

[1] بريش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف- إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول- مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف ، افريل 2006 ، ص 319، 320 .

**1- : معيار عدد العمال:**

يعد هذا المعيار احد المعايير الأساسية الأكثر استعمالا في تمييز حجم المؤسسة وذالك راجع لسهولة ووضوح البيانات المتعلقة بحجم العمالة في المؤسسات.

**2- : معيار رأس المال:**

يعتبر معيار رأس المال احد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة لأنه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ويختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى ومن قطاع إنتاجي إلى آخر.

**3- معيار معامل رأس المال:**

يعتبر كل من معيار رأس المال ومعيار العمالة غير قادر على تحديد نتيجة دقيقة في تحديد حجم المؤسسة إذا استخدم منفردا، فقد نجد أن عدد العمال لدى مؤسسة ما قليل ولا يعني ذالك أنها مؤسسة صغيرة إذ قد نجد أن لها رأس مال كبير نسبيا وبالتالي فان هذه المؤسسة تصنف كمؤسسة صغيرة حسب معيار العمالة في حين تصنف كبيرة حسب معيار رأس المال، وقد يحدث العكس، لذا وجد معيار معامل رأس المال على العمال (K/L ) الذي يمزج بين المعيارين ويمثل حجم رأس المال (K) المستخدم لكل وحدة واحدة من العمل (L)، ويحسب هذا المعامل بقسمة رأس المال الثابت (K) على عدد العمال (L) والناتج يعني كمية رأس المال اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة، وغالبا ما يكون هذا المعيار منخفض في القطاعات قليلة رأس المال في حين نجده مرتفعا في القطاعات الصناعية كثيفة رأس المال وذات التقدم التكنولوجي العالي.

**4- : معيار رقم الأعمال:**

يعتبر معيار رقم الأعمال من أهم المعايير لمعرفة قيمة المؤسسات وأهميتها وتصنيفها من حيث الحجم ويستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع لكن يواجه هذا المعيار صعوبة تكمن في خضوع المبيعات في الكثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية وهذا يؤكد لنا بان هذا المعيار ضروري لكنه غير كافي لوحده.

**ثانيا:المعايير النوعية:**

لتحديد هذه المعايير بدقة، نعتمد على ما ورد في كتاب « E.Staley » حيث يرى أن أي مؤسسة يمكن اعتبارها صغيرة أو متوسطة إذا توفرت فيها خاصيتين من الخصائص التالية على الأقل: [1]

- استقلالية الإدارة، وعادة ما يكون المسيرون هم أصحاب المؤسسة؛
- تعود ملكية المؤسسة أو رأسمالها لفرد أو لمجموعة أفراد؛
- تمارس المؤسسة نشاطها محليا، إلا أن احتياجها إلى الأسواق يمكن أن يمتد خارجيا، كما أن أصحاب المؤسسة والعاملون فيها يقطنون منطقة واحدة.

ولقد أستند القانون في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1953 على هذه المعايير لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي: «المؤسسة التي تتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، بحيث لا تسيطر على مجال الذي تعمل فيه»

انطلاقا من هذا المفهوم، وأخذا بعين الاعتبار المعايير النوعية، يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تتميز عن غيرها بـــ[2]:

**1-معيار الملكية:**

يعتبر هذا المعيار من المعايير النوعية الهامة حيث تجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال معظمها فردية أو عائلية حيث يلعب مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

---

[1] زغيب شهرزاد، عيساوي ليلى- المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق- مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط ، أفريل2002، ص 172- 173.

[2] عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص88.

**2-معيار المسؤولية:**

حيث نجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالنظر إلى هيكلها التنظيمي البسيط نجد أن صاحب المؤسسة باعتباره مالكا لها يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتحديد نموذج التمويل والتسويق ...الخ، وبالتالي فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتقه وحده.

**3-معيار حصة المؤسسة من السوق:**

بالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها فهو يعتبر بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه وتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة. لكن هذا المؤشر أي السوق له حالات عدة فقد يكون في حالة منافسة تامة أي وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء ضئيل من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق أو حالة الاحتكار التام حيث يوجد منتج واحد فقط أو حالة المنافسة الاحتكارية المتمثلة في وجود عدد كبير من المنتجين ينتج جزء بسيط من مجموع الإنتاج –سلع متشابهة غير متجانسة– وأخيرا احتكار القلة أي عدد قليل من المنتجين يسيطرون على السوق وفي ظل هذه الحالات المتعددة للسوق فإنه يصعب علينا تحديد التعريف بهذا المؤشر.

**الفرع الثاني:التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

**أولا :تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:**[1]

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي يعمل بها مابين 250و500عامل وتكون استثماراتها اقل أو تساوي عن 9 مليون دولار.

[1] نعيمة بارودي، التحديات التي تواجه م ص م في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، افريل 2006، ص116.

## 1-تعريف اليابان:[1]

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي يكون عدد العمال فيها اقل من 200 عامل وتعتبر المشاريع التي تشغل اقل من 20عاملا مؤسسات مصغرة مع الأخذ بعين الاعتبار معيار نوع نشاط المؤسسة .

## 2-تعريف الهند:[2]

تعرف الهند المشروعات المتوسطة بأنها المشروعات التي لا تتجاوز استثماراتها 750 ألف دولار في حين تعرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي لا تتجاوز استثماراتها 65 ألف دولار أمريكي .ونلاحظ هنا أن التعريف الهندي يعتمد على معيار رأس المال فقط.

## 3-تعريف بريطانيا:[3]

تعرف بريطانيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك الوحدات التي يعمل بها اقل من 200عامل وتكون استثماراتها اقل أو تساوي مليون دولار أمريكي.

## 4-تعريف مصر:[4]

حسب القانون المصري رقم 4 لسنة 2004، تعرف المشروعات الصغيرة على أنها كل شركة أو منشاة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا بحيث لا يتجاوز رأس مالها مليون جنيه ولا يقل عن خمسين ألف جنيه، في حين لا يزيد عدد العاملين فيها عن 50 عاملا.

---

[1] -نعيمة بارودي، المرجع السابق، ص 116.

[2] الطيب لحليح، دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان تحت عنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف، افريل 2006، ص163.

[3] نعيمة بارودي ، مرجع سابق ، ص 116.

[4] منور فريح حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة(اضاءات من تجربة الأردن والجزائر)، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، افريل 2006، ص21.

**5-تعريف السعودية:**[1]

تعرف المؤسسات الصغيرة في السعودية على أنها تلك التي توظف اقل من 10 عمال في حين لا تتجاوز موجداتها الإجمالية 1 مليون ريال سعودي، أما المشروعات المتوسطة فهي تلك التي تشغل من 10 إلى 49 عامل أما المؤسسات الكبيرة في التي توظف أكثر من 50 عامل.

**6-تعريف اتحاد بلاد جنوب شرق آسيا:**

حسب منظمة اتحاد بلاد جنوب شرق آسيا (ASEAN) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعرف كالتالي:

- المؤسسة المصغرة هي التي توظف من1الى9عمال؛
- المؤسسة الصغيرة هي التي توظف من10الى49عامل؛
- المؤسسة المتوسطة هي التي توظف من50الى99عامل؛
- المؤسسة الكبيرة وهي التي توظف أكثر من 99عاملا.

**7-تعريف الاتحاد الأوروبي:**[2]

حسب تعريف الاتحاد الأوربي فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية تشغل اقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون اورو،كما أن حصيلتها السنوية لا تتعدى 27 مليون اورو كما أنها تستوفي معايير الاستقلالية أي عدم امتلاك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أخرى.

**8-تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير:**[3]

يعرف البنك الدولي للإنشاء والتعمير المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المنشآت التي تشغل اقل من 50 عامل ورأس مالها اقل من 500الف دولار وذالك بعد استبعاد الأراضي والمباني.

---

[1] منور فريح حداد ، المرجع السابق؛ ص 22.

[2] بريبش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 322.

[3] نعيمة بارودي، مرجع سبق ذكره ، ص116.

## 9-تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية(UNIDO):[1]

حسب لجنة الأمم المتحدة للتنمية والصناعة تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

- المؤسسات الصغيرة هي تلك المؤسسات التي تشغل مابين15و19 فرد؛
- المؤسسات المتوسطة هي تلك المؤسسات التي تشغل من20الى99عامل؛
- المؤسسات الكبيرة هي المؤسسات التي تشغل اكثرمن99 عامل.

## 10-تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[2]

يتلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم01-18الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تأتي بعد ذالك المواد 7، 6، 5 منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها، حيث تعرف مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل ما بين 1 و250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي2 مليار دينار ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار مع استيفائها لمعيار الاستقلالية أي عدم امتلاك رأس مالها ب25%فما أكثر من قبل مؤسسة أخرى .

ومن خلال التعريف يتضح لنا أن الجزائر اعتمدت المعايير الأوربية في تحديد[3] مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتضمن تعريف الجزائر العناصر التالية:

---

[1] الطيب لحليح، مرجع سبق ذكره، ص163.

[2] بريبش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف،مرجع سبق ذكره، ص321-322.

[3] سحنون سمير، بونوة شعيب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها حالة الجزائر، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، افريل 2006، ص424.

**1- تنمية المناطق الريفية:** [1]

إن إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الأرياف يساعد في تنمية هذه المناطق ويقلل الهجرة من الأرياف إلى المدن، بل قد يساعد في تحقيق الهجرة العكسية.

**2- دعم سياسات الاكتفاء الذاتي:**

حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير على الأقل بعض السلع والخدمات، مما يساهم في التقليل من الاستيراد وتحسين الصادرات والمساهمة الفعلية في دعم الناتج القومي.

**3- التقليص من نسبة البطالة:** [2]

وذالك من خلال توفير مناصب عمل ،خاصة وان أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على كثافة اليد العاملة، حيث تتميز بصغر رأس المال المتاح مما يجعلها تعتمد على استخدام فنون إنتاجية كثيفة العمل،كما أنها تتقبل توظيف أشخاص لم يتلقوا التدريب والتكوين اللازم وذالك لان أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشغلون الأقارب والأصدقاء دون اشتراط مؤهلات إدارية وعلمية معينة.

**4- القدرة على الاستفادة من المواد المحلية:** [3]

حيث نجد أن اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على الاستفادة من المواد الخام المتوافرة محليا، وكذا منتجات الصناعات الأخرى لإنتاج سلع تامة الصنع تساهم في تلبية أذواق المستهلكين.

---

[1] ثريا علي حسين الورفلي، المشروعات ص م في ليبيا، الواقع والطموح، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، افريل2006، ص88.

[2] جمال بلخياط وجميلة معلم، مرجع سابق، ص634.

[3] علي سالم ارميص- مدى تنافسية م ص م في الدول العربية، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، افريل2006، ص101.

**5- توفير اليد العاملة الماهرة:** [1]

وذالك لان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل عمالا ذوي مهارات منخفضة نسبيا، وتقوم بمساعدتهم على اكتساب مهارات إدارية، إنتاجية، تسويقية ومالية لإدارة أعمال هذه المؤسسة، مما يجنب الدولة التكاليف المترتبة عن إقامة مراكز جديدة للتدريب، أو توفير مدربين وإمكانيات في المراكز القائمة من قبل.

**6- دعم الصادرات :**

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تنمية الصادرات، وبالتالي تخفيف العجز في ميزان المدفوعات، وذالك لقدرة هذه المؤسسات على الدخول إلى الأسواق الخارجية، بسبب تنوع منتجاتها وانخفاض تكلفتها، بالإضافة إلى اعتمادها على مواد أولية محلية مما يقلل من وارداتها.

**7- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار:** [2]

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار، من خلال تيسير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة، مثل ادخار الأفراد، العائلات، التعاونيات والهيئات غير الحكومية، وبالتالي تعبئة موارد مالية كانت ستتوجه للاستهلاك الفردي غير المنتج.

**8- تعزيز السيادة الوطنية:** [3]

ذلك لان وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة أجنبية لا يؤثر على السيادة الوطنية للدولة المضيفة، على العكس من ذالك فان وجود مؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات العملاقة قد تتحول إلى وسيلة ضغط أجنبية على الدول للتدخل في القرارات الداخلية لها، الأمر الذي من شانه تهديد السيادة الوطنية.

---

[1] جمال بلخياط، جميلة معلم، مرجع سبق ذكره، ص635.

[2] بلوناس عبد الله، المؤسسات ص م والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية ، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، افريل2006، ص127.

[3] Halimi Wahiba , Benkhaldi Nawel - Le scultage de la PME dans le contexte des mutations récentes -l'exigences de mise a niveau de PME dans l'états arabe – Cheliff avril2006 –P1134.

**9- القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:**[1]

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة بسهولة، ففي حالة زيادة الطلب تزيد من حجم الاستثمار، أما في حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج، وهذا ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة.

**الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها:[2]

**أولا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير:**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب هي مؤسسات فردية، أو عائلية أو شركات أشخاص ويساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

**ثانيا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أصحابها:**

إن طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعل مهام الإدارة تسند إلى مالك المؤسسة في غالب الأحيان، وذالك بسبب بساطة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها.

**ثالثا: العمالة الكثيفة والتكنولوجيا البسيطة:**

تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها في الصناعة، فهي تكون في غالب الأحيان في قطاع النسيج وتفصيل الملابس، وفي قطاع الخشب، الأثاث، الجلود، وقد تكون على شكل مقاولة من الباطن، فهي لا تستخدم تكنولوجيات عالية، إلا أن هناك بعض الصناعات تتطلب بعض المهندسين والإطارات كما أنها تتميز بكثافة اليد العاملة.

---

[1] جمال بلخباط، جميلة معلم، مرجع سبق ذكره، ص635.

[2] عبد السلام عبد الغفور وآخرون،إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، 2001، ص8.

**رابعا: تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال:**

ما يلاحظ على هذا النوع من المؤسسات انه يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي، أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف وهذا راجع إلى:

- عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.
- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض.

**خامسا: تكون هذه المؤسسات محلية إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها:**

يتميز هذا النوع من المؤسسات كذالك بالتمركز، أي محدودية المساحة، التي ينشط فيها ويكون في الغالب مرتبطة ارتباط مباشرا بالمستهلك، إذ تقوم بإنتاج سلع استهلاكية، إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج سلع إنتاجية، أو جزء من منتج معين أي ما يعرف بالمقاولة الباطنية، لكن هذا لا يمنع من وجود ورشات لإصلاح المكنات تنتج أحيانا قطع غيار بديلة لتلك القطع المستوردة، وخلاصة القول هي أن الارتباط المباشر بينها وبين المستهلك جعلها ذات طابع مركزي أو محلي.

**سادسا: الاعتماد على المصادر المحلية من المواد الأولية:**[1]

غالبا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموارد المحلية من المواد الأولية، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات تنشا بالقرب من مصادر المواد الأول.

[1] – عبود زرقين، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسات الصناعية الجزائرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد42 ،2008، ص105.

## المبحث الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يعتبر التسارع الملحوظ لنشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المحيط الاقتصادي الوطني، ناتج عن الديناميكية الاقتصادية الجديدة واهتمام الدولة بهذا القطاع، فالتحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية مع نهاية الثمانينات إلى يومنا هذا، أعطى مجالا ودعما لنموها، وترقيتها في الجزائر،لكنها تواجه عدة صعوبات وعراقيل تحول دون تطور هذا النوع من المؤسسات.

### المطلب الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية محيطها

الجزائر كغيرها شهدت في الاقتصاد الوطني مجموعة من التغيرات في العشرية الأخيرة، من بينها إعادة هيكلة اقتصادها الذي كيفته مع مقتضيات العولمة، وكذلك إعادة توجيه كل الأنشطة الأساسية التي هي أداة للمساعدة على التمنية والتطور.

#### الفرع الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

وقد ظهرت في الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مباشرة بعد الاستقلال، بحيث كان تأسيس المؤسسة على أساس التجارة بالدرجة الأولى ثم بالدرجة الثانية على أساس الزراعة، وأصحاب المؤسسة هم مالكي الأموال.

وتطور هذا النوع من المؤسسات منذ الاستقلال بثلاث مراحل أساسية:[1]

1 – المرحلة الأولى(1963-1968):

اعتماد الجزائر بعد الاستقلال النظام الاشتراكي، الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الاقتصادية للتنمية، وإعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص أدى إلى تهميش دور القطاع *PME-PMI، وبقي تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات الوطنية.

[1] عبد المجيد تيماوي، مصطفى بن التوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري – حالة الجزائر –، أبحاث الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف، افريل2006، ص 241.

* - PME: petite et moyenne entreprise: PMI : petite et moyenne indisries.

2 – المرحلة الثانية (1982-1988):

قام القطاع الخاص لأول مرة بعد صدور قانون الاستثمار، لسنة 1982 بدور في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، إلا انه لم يشجع على إنشاء مؤسسات صغيرة متوسطة بسبب تحديد سقف الاستثمارات، مما أدى إلى توجيه جزء من الادخار الخاص نحو نفقات غير منتجة أو مضاربة.

3 – المرحلة الثالثة ( انطلاقا من 1988):

بسبب النتائج السلبية على مستوى مختلف القطاعات دفع ذلك الجزائر إلى تبني اقتصاد السوق كخيار بديل، ومن اجل ذلك:

- صدر قانون النقد والقرض في 04 أفريل 1990[1] مكرسا مبدأ حرية الاستثمار وتشجيع كل أشكال الشراكة؛
- صدر قانون ترقية الاستثمارات في 05 أكتوبر 1963 لتعزيز إرادة تحرير الاقتصاد والذي دعا للمساواة بين المستثمرين الوطنيين والأجانب أما القانون، الحق في الاستثمار بحرية، إنشاء وكالة لدعم الاستثمارات ومتابعتها(APSI) ؛
- صدر الأمر رقم 01-03 في سنة 2001 الخاص بتطوير الاستثمار والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12-12-2001 والذي يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] قانون النقد والقرض رقم 04/09 والصادر بتاريخ 04 أفريل 1990.

- أما الوضع الحالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتوضحه الجداول التالية :

الجدول رقم(02): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2004-2005)

| طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2004 | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2005 | التطور | معدل النمو (%) |
|---|---|---|---|---|
| خاصة | 225449 | 245842 | 20393 | 9,04 |
| عامة | 778 | 874 | 96 | 12,33 |
| صناعات تقليدية | 86732 | 96072 | 9340 | 10,76 |
| المجموع | 312959 | 342788 | 29829 | 9,53 |

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية الصادرة عن وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار العدد 9/8

الجدول رقم (03): قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية عام 2007.

| طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | عدد المؤسسات عام 2007 | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| المؤسسات الخاصة | 239946 | 71,53 |
| المؤسسات العمومية | 666 | 0,16 |
| نشاطات الصناعة التقليدية | 116347 | 28,31 |
| المجموع | 410959 | 100,00 |

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية الصادرة عن وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار العدد 9/8

الجدول رقم (04) : قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية عند نهاية عام 2008.

| طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | عدد المؤسسات عام 2008 | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| المؤسسات الخاصة | 392013 | 75,45 |
| المؤسسات العمومية | 626 | 0,12 |
| نشاطات الصناعة التقليدية | 126887 | 24,42 |
| المجموع | 519526 | 100,00 |

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية الصادرة عن وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار العدد 9/8

الجدول رقم (05) : قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند السداسي الأول لسنة 2010.

| طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | عدد المؤسسات عام2010 | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| المؤسسات الخاصة | 606737 | 99,91 |
| المؤسسات العمومية | 560 | 0,09 |
| المجموع | 607297 | 100 |

**المصدر:** نشرية المعلومات الإحصائية 17 الصادرة عن وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ص:7.

من الجداول السابقة نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في تزايد حيث انه في سنة 2004-2005 كانت بنسبة 9,04% وفي نهاية عام 2008 كان 75,45% على عكس مؤسسات القطاع العام التي كانت نسبتها 12,23% سنة 2004-2005 وفي نهاية2007 انخفضت إلى 0,16% وفي نهاية عام 2008 فالنسبة كانت 0,12% إلى نهاية السداسي الأول 2010 كانت بنسبة 99,91% على عكس مؤسسات القطاع العام 0,09%، أما بالنسبة لنشاطات الصناعات التقليدية فنسبتها ارتفعت من 2004 إلى 2007 ولكن في نهاية 2008 انخفضت بـــــ: 3,89 %.

**الفرع الثاني: ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

سعت جل الدول العربية إلى اتخاذ جملة من الإجراءات السياسات في محاولة إلى التخفيف من الآثار السلبية لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها الجزائر.. حيث اتخذت الجزائر العديد من الآليات والسياسات في مجال ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجلت أهمها فيما يلي :

1- على المستوى المحلي:

أولى الخطوات التي تم اعتمادها هي إنشاء هيئة عليا تشرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثلت في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتبارا من 1991كوزارة منتدبة للتحول بعد ذلك إلى وزارة عام 1993 وأنشئت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية لقطاع المذكور.

منها لجان تقنية تجتمع دوريا لتقديم مقترحات قصد إعداد خطط للقطاع مدعمة بمجلس وطني استشاري بهدف ضمان الاتصال بين السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين.

- تم إنشاء 14 مركز للتسهيل إجراءات التأسيس والإعلام والتوجيه؛
- تم إنشاء 14 مشتله تعمل في مجال استقبال واحتضان وتدريب حاملي أفكار المشاريع؛
- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإعداد دراسات اقتصادية، وتنسيق نشاطات مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات؛
- إنشاء 48 مديرية ولائية لمتابعة نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إنشاء 11 غرفة صناعية تقليدية؛
- ولتحسين استغلال العقار الصناعي تم إعادة تنظيمه في شكل شركات لمساهمات الدولة تقوم بتهيئة المناطق الصناعية ومناطق النشاط والتخزين عبر كافة أرجاء الوطن؛
- في الجانب المالي تم استحداث صندوق لضمان القروض الصغيرة والمتوسطة في مارس 2004 برأس مال قدره 30مليار دينار، وصندوق رأس مال المخاطرة المدعم ب305 مليار دينار؛
- إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من أجل المساعدة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع الصندوق الوطني للتأمين على البطالة وجهاز القرض المصغر؛

- إنشاء وكالة ترقية الاستثمارات في 1993 لمساعدة أصحاب المشاريع في تقليص الإجراءات القانونية والإدارية من خلال إنشاء شباك موحد؛
- الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات عام 2001 تهدف إلى تقليص أجال التراخيص اللازمة لإنشاء المشاريع، مدعمة بمجموعة من الهيئات؛
- وفي إطار ترقية المناولة والشراكة تم تأسيس مجلس وطني لترقية المناولة يهدف إلى تنمية المناولة الصناعية وتعزيز عليات الشراكة بين القطاع الوطني الخاص والشركاء الأجانب.

**2 – على المستوى الدولي :**

في إطار التعاون الدولي وقعت الجزائر على العديد من الاتفاقيات لترقية هذا القطاع منها :

- برنامج يدا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار التعاون الأورو- متوسطي هدفه الأساسي تحسين وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تأهيلها وتأهيل محيطها؛
- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، تم من خلاله الاتفاق على فتح تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكدا تقديم مساعدة فنية متكاملة، لدعم استحداث نظم المعلوماتية وإحداث محاضن نموذجية وتطوير التعاون مع الدول الأعضاء، التي تمتلك تجارب متقدمة في الميدان؛
- تم إعداد برنامج تعاون تقني مع البنك الدولي ومع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات، قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها؛
- تم الاتفاق مع الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الغذائية؛

- في مجال التعاون الثنائي خاصة في مجال التكوين والاستشارة، انتقل برنامج التعاون الجزائري الألماني إلى مرحلته الثالثة المتمثلة في توسيع شبكة مراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن، بالإضافة إلى برامج أخرى مع عدة دول منها فرنسا، اسبانيا، ايطاليا، تركيا، كندا[1].

**المطلب الثاني: العوائق الكابحة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل محيط يضع أمامها الكثير من العوائق والعراقيل التي تحد من نشاطها وتقلل من نسبة مساهمتها في مسيرة التنمية الوطنية، ومن بين هذه الصعوبات:

**1- عراقيل إدارية**

**إن** المحيط الإداري للمؤسسة الصغيرة ليس ملائما لنموها وبالتالي لتطورها، ويعود ذلك أساسا إلى بطئ وتعقيد الإجراءات الإدارية، فمثلا تستغرق مدة قيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في السجل التجاري وقتا طويلا، كما أن عدد الوثائق المطلوبة لإجراء هذا القيد تتعدى 18 وثيقة.

كذلك فان اغلب المستثمرين يفتقدون في مرحلة إنشاء المشروع، إلى المعلومات الضرورية المتعلقة باستثماراتهم، الأمر الذي يؤدي في الكثير من الأحيان إلى اختيارات خاطئة لنوع النشاط[2].

**2- إشكالية العقار الصناعي.**

عوض أن يكون العقار في الجزائر أداة لدعم الاستثمارات، أصبح من اكبر العناصر الكابحة لنشاط المؤسسات الوطنية بشكل عام والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص

[1] موسوس مفتية؛ بلغنو سمية، ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر،(17-18)/04/2006،ص 95-96.

[2] فتات فوزي، عمراني عبد النور فمار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار للتنمية الاقتصادية في الجزائر، أبحاث الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف، أفريل 2006،ص 791.

إن هذا الوضع يطرح إشكالية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعاملها مع البنوك، والتي تطلب عقود الملكية لمنح القروض، يضاف إلى ذلك تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات وانتشار النزاعات والاحتلال غير العقلاني للفضاء الصناعي.

ولعل مازاد الوضع تعقيدا الوضعية المزرية للمناطق الصناعية"حيث أن 20%من محيط المناطق الصناعية يوجد في وضعية سيئة في منطقة الوسط فيما تتعدى النسبة 43,5%في الشرق و62.8% في الغرب لتتجاوز النسبة الوطنية 34.4% "

### 3- صعوبة الحصول على التمويل

تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة بالغة للحصول على التمويلات اللازمة لنشاطها وهذا بسبب ثقل العمليات المصرفية للبنوك الجزائرية واتسامها بالبيروقراطية في أداء الخدمات (معالجة الصكوك والتحويلات المالية، دراسة الملفات...)، وعزفها عن تمويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لغياب الضمانات الكافية لاسترداد أموالها، وفي هذا الإطار تم إنشاء الصندوق الوطني لضمان استثمارات .

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأس مال قدره 30 مليار دينار وكذا صندوق رأس مال المخاطرة ب 3.5 مليار دينار.

بالمقابل لم تتمكن البورصة الجزائرية من تعبئة المدخرات المحلية وكذا الأجنبية اللازمة لتمويل عملية التنمية الاقتصادية وتمويل المشاريع المحلية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها وهو ما يضع فرص أكيدة للإنتاج والتوظيف[1].

[1] جمال بلخياط، مرجع سبق ذكره، ص 636-637.

### 4- عدم حماية المنتوج الوطني:

أن فتح المجال بصفة فورية للاستيراد خلق مناخا غير ملائم يقف عائقا أمام نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة ونذكر منها :

- الإغراق المتمثل في استيراد السلع وبيعها محليا بأسعار اقل من سعر مثيلتها المحلية؛
- التذرع بالحرية الاقتصادية وشروط تحديد التجارة في إطار التهيؤ لاستيفاء شروط (OMC) مع أن هذه الأخيرة تكرس وتقبل مبدأ حماية المنتوج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية تشجيعا للصناعة الناشئة التي يهددها الاستيراد؛
- غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الذي من شانه وضع خريطة اقتصادية لتوظيف المؤسسات والمنتجات ومن ثم إتباع سياسة الحماة اللازمة.

ومع هذا يجب الإشارة إلى أن الحديث عن حماية المنتوج المحلي يجب ألا يكون مبررا لحماية الرداءة، بل يجب اتخاذ:

- إجراءات حماية للصناعة الناشئة أو لفروع النشاطات التي يهددها الاستيراد؛
- إجراءات حماية ترمي إلى الحفاظ إلى توازن ميزان المدفوعات؛
- إجراءات لمنع بيع المنتوجات المستوردة بأسعار اقل من الأسعار المطبقة محليا؛

كما انه لابد من توفير فضاء أو بيئة توفر الشروط التسييرية للأنشطة الإنتاجية التي من شانها دعم المنتوج الوطني ومواجهة التحديات المفروضة سيما ما يخص التبادل الدولي الحر[1].

[1] بريبش السعيد، محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومناخ الأعمال، الندوة الدولية حول : المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد لعلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي، خميس مليانة ، الجزائر ،2005/03/19، ص 17

**5- الصعوبات المرتبطة بالجباية .**

فبالرغم من الإجراءات التي اتخذت من اجل تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمازال المستثمر في هذا القطاع يعاني من ارتفاع نسي الضرائب على الأرباح، ومن الاشتراكات المفروضة على أرباب العمل .

**6- الصعوبات المرتبطة بالجمركية**

يتصف تعامل مصالح الجمارك مع المستثمرين بالبطء، والتعقيد مما يجعل الكثير من السلع المستوردة من الخارج حبيسة الموانئ والحاويات لعدة شهور ما ينعكس سلبا على مردود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بالنسبة لتلك التي تحتاج إلى مواد أولية مستوردة لا توجد بالسوق الداخلي[1].

**7- عدم ملائمة نمط التسيير.**

بقيت أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل بأنماط تنظيم وتسيير لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي الذي عصرنه تسيير المؤسسات، حيث تشكل الجودة الشرط الأساسي في ممارسة النشاط الاقتصادي .

ومن خلال التحقيق الذي تم على عينة " 314 مؤسسة" اتضح أن أنماط التسيير القائمة تقوم على ما يلي :

- 50.3% من مؤسسات التي تشملها العينة تعمل بالفواتير بصفة منتظمة؛
- 35% من مؤسسات التي تشملها العينة لا تقبل الدفع عن طريق الشيك؛
- 95% من مؤسسات التي تشملها العينة تعتبر الحساب البنكي الشخصي هو نفسه الحساب البنكي للمؤسسة؛
- 16% من مؤسسات التي تشملها العينة لا تفصل بين النفقات المترلية والنفقات الخاصة بالمؤسسة؛
- 12% من مؤسسات التي تشملها العينة لا تقوم بالجرد الحاسبي؛
- 50% من اليد العاملة غير مصرح بها لدى مصالح الضمان الاجتماعي وكذا 36% من أرباب العمل غير مصرحين لدى مصالح الضمان لاجتماعي لغير الأجراء[2].

---

[1] فنات فوزي، عمراني عبد النور قمار، مرجع سبق ذكره، ص 792

[2] يوسف قريشي، سياسات التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 87-88.

## المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية:

تعتبر التوجهات العالمية المعاصرة نحو التركيز والتكتلات الاقتصادية،ضرورة لمواجهة المنافسة العالمية واكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق ،فقد ظهرت التكتلات الإقليمية والدولية في هذا العصر من أجل تدعيم تنافسية واكتساب مزايا تنافسية تدعم اقتصاديات الدول، وذلك من خلال الاستفادة من المزايا التي يملكها أعضاء التكتل ،وتظهر تلك التكتلات في شكل اتحادات أو عقد شراكات بين دولتين أو أكثر من أجل تعظيم المزايا المشتركة أو الحصول على مزايا جديدة .

### المطلب الأول: التحديات الاقتصادية المتعلقة بالقدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا هاما في مجالين الأعمال والإستراتيجية، فهي العنصر الجوهري الذي يحقق للمنظمة ربحية مستديمة مقارنة بمنافسيها، وفي ظل التطورات والتغيرات العالمية التي طرأت في مجال الصناعة، أضحت معظم الشركات تركز على المفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصر تفوق للمؤسسة في حال إتباعها إستراتيجية التنافس وظهرت هذه الفكرة في الثمانينيات بعد الميلاد كتابات "بورتر مايكل" "PORTER" أستاذ بجامعة هارفرد[1].

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها، وقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكرة الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة[2].

---

[1]- دادن عبد العني، دادن عبد الوهاب، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوربية، التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية ، الأوروبية، مداخلة في الملتقى الدولي المنعقد خلال 08، 09 ماي 2004، جامعة سطيف، ص 659.

[2]- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية،، ص 55.

**الفرع الثاني: مقومات وسمات الميزة التنافسية :**

نشرت كثير من دول المغرب تقارير عن الميزة التنافسية تعرف باسم "الورقة البصيرة"، معتمدة على مستويات مرتفعة والمختارة من التعليم، التدريب، الصحة، البنية الأساسية، وسائل النقل والاتصال، أموال الاستثمار، ومعلومات ثم إدارة حكيمة واعية في ظل بيئة اقتصادية لا ترفع فيها البطاقة الحمراء، أو تصدر القرارات عفوية تعيق وتشل حركة التقدم والنمو المستهدف، تتمثل الميزة التنافسية بمنظمة الأعمال في تمتعها بالقدرات الخاصة الناشئة عن امتلاكها موردا متميزا، يكون مرشدا أساسيا في اختبار قوتها الدافعة عن صياغة الإستراتيجية المناسبة، مما يكن الإدارة تقديم منتوجات ذات قيمة ومنافع للعملاء تزيد وتفضل عما يقدمه منافسون آخرون كذلك يحدد الفرق بين المنافس والمتنافس الفجوة الإستراتيجية أي الفراغ أو النقص الذي يجب سده وعلاجه، وبذلك فإن للميزة التنافسية جملة من المظاهر والسمات نذكر منها :

- الجودة الأعلى والمستمرة في التحسين والتطوير،
- العناية الأفضل والأشمل بالعميل لتحقيق الرضاء التام،
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات والمنتوجات،
- العلاقات الفعالة والديناميكية بالموردين وباقي أطراف المنظمة،
- التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.

وهكذا تكشف طبيعة وهوية الميزة التنافسية عن النظام المتكامل، فنضم القدرات والموارد المتاحة لمنظمة الأعمال ممثلة في كل من : القدرة المعلوماتية، القدرة التنظيمية، القدرة القيادية والإشرافية، القدرة التسويقية، القدرة التمويلية والاستثمارية، القدرة الإنتاجية والقدرة البشرية[1].

[1]- دادن عبد المني، دادن عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 661-662.

**الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية**

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

- ميزة تنافسية داخلية؛
- ميزة تنافسية خارجية.

**أولا: الميزة التنافسية الداخلية**

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتوج هذه الأفضلية تكسب المنتوج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، وهذا يعطي للمؤسسة مردودية حسنة، ويزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين، فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية، تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلف مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر[1].

**ثانيا: الميزة التنافسية الخارجية:**

تكون الميزة التنافسية الخارجية عندما يمكن تقديم منتوج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخصيص تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال.

ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية تميز.

[1]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة خلق القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز[1].

**المطلب الثاني: أثر اتفاق الشراكة الأورومتوسطية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**الفرع الأول: دور اتفاق الشراكة في التخفيف من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

من بين أهم ما يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العموم، مجموعة من التحديات قسم منها داخلية ترجع إلى قضايا فنية، تنظيمية وتمويلية تخص هذه المؤسسات، وقسم منها خارجية تتعلق بالمنافسة العالمية في ظل العولمة، وفيما يلي يوضح لأهم هذه التحديات ودور الشراكة الأوروبية :

**أولا: تحدي العولمة:**

تضع التحولات الجارية على الصعيد العالمي نتيجة لظاهرة العولمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أمام التحديات الكبيرة، تتمثل في الآتي[2]:

**1. تحدي التكتلات الاقتصادية:**

سينجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية، وسيعزز من توجه العديد من الدول صوب التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء والاستمرار، مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين تلك التكتلات الاقتصادية، والأمر الذي سينعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

---

[1]- سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، ص 64-65.

2 - عبد الحميد بن الشيخ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو متوسطية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، فرع تحليل اقتصادي، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2009، ص 89-90.

### 2. تحدي الإصلاح الاقتصادي:

تبنت الجزائر سياسة تحرير الأسواق والانفتاح على العالم الخارجي، وهي الآن على قرب انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة، كما قامت بتشجيع الاستثمار أجنبي للدخول في مشاريع اقتصادية وطنية، كما تبنت البرامج لخصخصة المؤسسات الحكومية وتحويلها إلى مؤسسات خاصة، وإن كل ذلك يتطلب إعادة هيكلة ومساهمة في استحقاقات إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي.

### 3. تحدي الثورة المعلوماتية:

تشير الدلائل على سمة لقرن الحادي والعشرين هي المعلوماتية، وسيشكل عنصر إنتاجي جديد سيتفوق على عناصر إنتاج أخرى التقليدية، العمل، رأس المال والأرض، وستصبح العنصر الحاسم في النمو الاقتصادي الحديث، ما يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام وجوب اعتماد على تكنولوجيا المعلومات بقصد توزيع وتطوير خدماتها.

### 4. تحدي التنافسية العالمية:

سيقود الانفتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام الحركة التجارية الدولية إلى تزايد المنافسة في القطاعات الاقتصادية المختلفة، مما يستدعي انطلاق روح الإبداع والتطوير، كي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غزو الأسواق العالمية وعلى الأقل حماية نفسها من غزو الصناعات الأجنبية.

### ثانيا: التحديات الإدارية التسويقية

تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن، مجموعة من المشكلات الإدارية والتسويقية، والتي تختلف بطبيعة الحال باختلاف نوع المنشاة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتتمثل أهم هذه المشكلات في الآتي:

- مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية والتسويقية، وما يصاحب ذلك من مشكلة عدم إتباع أساليب الإدارة الصحيحة في تصريف أمور الصناعة، وعدم اتخاذ القرارات السليمة على المستويات كافة؛
- عدم وضوح الإجراءات والأنظمة المرتبطة بعمل هذه الصناعات؛
- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ونظيرتها من المنتجات الوطنية؛
- مشكلة انخفاض حجم الطلب على منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثالثا: تحديات التمويل**

يشكل التحدي في ضعف التمويل معوق رئيسي، يحول دون نمو نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشير بعض الباحثين إلى أن إيجاد فرص تمويل تتناسب مع حجم ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تزال تمثل عائقا حقيقيا على نطاق العالم بصفة عامة وعلى نطاق الدول لنامية بصفة خاصة،حيث يلاحظ أن ضعف تمويل المؤسسات المذكورة يمثل العقبة الرئيسية أمام تنميتها بل وحتى استثماريتها.

**رابعا : تحديات فنية :**

تعتبر الدراسات الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادي وتوافر المعلومات الحديثة والدقيقة، حول حركة الاقتصادية من المستلزمات الضرورية لإقامة واستمرار أي مشروع خاص في مجال الصناعي، ومن المؤسف حقا فان اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقص ملحوظ في هذا المجالات مجتمعة، وينعكس ذلك على مستوى تكاليف الإنتاج وأسعار البيع والتسويق بصفة عامة، وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة للإنتاج السلع والخدمات التي يلبي رغبات المستهلكين وفق الموصفات الدولية المطلوبة لكسب رهان المنافسة.

**خامسا: تحديات لأخرى:**

بالإضافة إلى التحديات الرئيسية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة توجد هناك تحديات لأخرى لا تقل أهمية عن التحديات الرئيسية يمكن إجمالها كالأتي :

- ارتفاع كلفة الإنتاج وذلك لاعتماد اغلب هذه الصناعات على التكنولوجيا الغربية ومستلزمات الإنتاج المستورد والتي تأتي اغلبها في إطار فردي وليس جماعي؛
- غياب التنسيق من حيث الإنتاج والتسويق والتوزيع، وتحسين مستوى الأداء، وعدم توفير قاعدة بينان ومعلومات دقيقة عن المتغيرات التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية؛
- ممارسة المنافسة غير العدالة، والمتمثلة بالحرب السعرية بين الكثير من المنتجين والتجارة المستوردين للسلع المماثلة؛
- ضعف الاستفادة من أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1].

**الفرع الثاني: دور الشراكة الاروبية في تدعيم تنافسية الاقتصاد الجزائري :**

إن اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي ألزمها اتخاذ مجموعة التدابير، من اجل تمكين اقتصادها من مواجهة تحديات المنافسة العالمية، فهي تسعى جاهدة للانضمام إلى مجموعة من التكتلات العلمية واللاقليمية ولعلى أبرزها الاتحاد الأوربي.

إن اتفاق الشراكة الموقع عليه رسميا بين الجزائر والاتحاد الأوربي في أفريل 2002 ضمن مبادرة برشلونة ونتج عنه ما يلي :

[1]- زايري بلقاسم، بلحسين هواري،إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،الملتقى الدولي :أثار وإنعكاسات إتفاق الشراكة عل الإقتصاد الجزائري،ورشة عمل: أثار وإنعكاسات إتفاق الشراكة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيام 13-14نوفمبر، ص 14-15.

- أنه سيغير نظرة العالم الخارجي للجزائر ويعد هذا بمثابة تأمين وضمان يقلص من خطر الدولة ويشكل ضمانا للاستقرار والأمن في الجزائر؛
- تشجيع الاستثمار في مجال البحث والتطور؛
- إعطاء الأهمية الكبرى للموارد البشرية وجعلها العامل الأساسي في خلق المزايا التنافسية؛
- انكشاف المؤسسات الجزائرية أمام المنافسة الأجنبية الشرسة ومحاولة تحسين أدائها والاستفادة من الشراكة في مجالات التسيير والتسويق والتحكم في التكنولوجيا؛
- إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وهذا من خلال تأهيل المؤسسات غير المفلسة؛
- خوصصة القطاعات الأقل كفاءة بما في ذلك القطاع المصرفي وتحديثه بإدخال أساليب جديدة عليه؛
- الشراكة مع المؤسسات الأوروبية والاستفادة من الخبرات؛
- خلق مناخ استثماري وجلب الاستثمار الأجنبي[1].

**الفرع الثالث: إمكانيات دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اتفاق الشراكة:**

إن مجال المساعدة التي يمكن أن تقدمها دول الإتحاد الأوروبي واسع ويمكن لاتفاق الشراكة أن يقوم بدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في المجالات التالية:

- التكوين وتحسين مستوى الإطارات العاملة في هذه المؤسسات؛
- دراسة الجدوى للاستثمارات؛
- الهندسة المالية، التموين بالمواد الأولية وعوامل الإنتاج الأخرى؛
- الهياكل القاعدية؛
- استثمارات للإنتاج وتحسين نوعية المنتوج؛

[1] – الوافي الطيب، هلول لطيفة، آليات تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، ورشة عمل: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد خلال 13-14 نوفمبر 2006، ص 11.

- مساعدات خاصة للتوزيع على مستوى الأسواق المحلية ... الخ؛
- اتخاذ القدرات التنظيمية الأساسية مثل : الرقابة الإدارية المتقدمة، التمويل، التسعير، دراسة التكلفة وأيضا التصميم، وأساسيات إدارة التسويق؛
- حل المشاكل الإدارية للتصدير مثل: السيولة ومعلومات السوق والاتصال، التوزيع، أو التراخيص وغيرها.

ويلعب الدعم التقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال برنامج اللجنة الأوروبية لتمويل هذا القطاع دورا هاما في ترقية وتعزيز قدراتها التنافسية وخاصة برنامج ميدا (MEDA)*، التي هي عبارة عن إجراءات مرافقة للإصلاحات من أجل تدعيم وتعزيز اندماج الدول المتوسطية في الفضاء الأورومتوسطي وإنجاح مسار الشراكة بين الدول المتوسطة والدول الأعضاء في الاتحاد الأوربي، ولقد استفاد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حصة من هذا البرنامج وجه أساسا إلى منح الدعم التقني المتعدد الأشكال للمؤسسات الجزائرية. ويتمثل الهدف الرئيسي لبرنامج ميدا إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهدف المساهمة أكثر فأكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر[1].

---

*- MEDA: هي كلمة مركبة بتجميع أول حرفين من مفردتين لعبارة باللغة الفرنسية هي : Les Mesures d'accompagnement، معناه: "الإجراءات المصاحبة" ذلك كون أنه – أي برنامج "ميدا"- يمثل "البرنامج المالي والتقني" الذي صاحب عقد مشروع "الشراكة الأورومتوسطية – Le Partenariat euro Méditerranéen" الذي اقترحته الدول المشكلة لـ"المجموعة الأوروبية" عبر ما يعرف بـ"إعلان برشلونة" (27-28 نوفمبر 1995) على الدول من الضفة الجنوبية والشرقية لحوض "البحر الأبيض المتوسط".

[1]- زايري بلقاسم، بلحسن هواري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

## خاتمة الفصل :

من خلال تطرقنا إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبينت لنا بعض الصعوبات في محاولة إعطاء تعريف عام لهذه المؤسسات، ويعود سبب ذلك إلى التباين والاختلاف في درجة النمو من دولة إلى أخرى، ومن الواضح أن هذه المؤسسات تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي، والاجتماعي، ولأهمية هذه المؤسسات عملت الجزائر على دفع عجلة هذا القطاع لتمكينه من القيام بدوره، ومواجهة كل التحديات في ظل الصعوبات الموجودة، وقد بدأت الجزائر في مرحلة تأهيل هذه المؤسسات، وما قامت به من إجراءات في ظل الانفتاح الاقتصادي وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني :

# تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح

**تمهيد:**

إن الانفتاح الأخير الذي تشهده الجزائر، وخاصة بعد إبرامها لاتفاقية الشـــراكة الأورو- جزائريـــة، وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها في مأزق حقيقي يتمثل أساسا في المنافسة الشديدة التي يفرضها المنتج الأوروبي عالي الجودة، هذا ما أدى إلى دق ناقوس الخطر وبالتالي ضرورة البحث عن الحلول الكفيلـــة بتخطي هذا المأزق.

انطلاقا من ذلك، اعتبرت عملية التأهيل ضرورة حتمية تتطلبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والـــتي ستسمح بتحسن أدائها وتنافسيتها وتمكنها من مواجهة المؤسسة الأوروبية والمؤسسات العالمية على حد سواء، وفي هذا السياق، اعتمدت السلطات المعنية بمساندة هيئات دولية وخاصة في الإتحاد الأوربي، برامج للتأهيـــل ترمى من خلالها إلى تحسين وضعية هذه المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول إلى أهم متطلبات التأهيل ثم في المبحث الثـــاني إلى أهم البرامج المعتمدة في عملية التأهيل.

## المبحث الأول: متطلبات تأهيل المؤسسة الاقتصادية

إن الفوز في ظل المنافسة الدولية هو الهدف الأساسي لكل مسير مؤسسة اقتصادية، لأنه سيسمح له لا محال بتحقيق الربح الذي يطمح له والذي هو أساس تكوين هذه المؤسسة.

ولأجل بلوغ هذا الهدف، من المنتظر من هذا المسير أن يحاول إيجاد السبل التي تمكنه من زيادة تنافسية مؤسساته، لتتمكن من تحقيق وجودها سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي، هذه السبل التي يمكن تلخيصها في عملية تأهيل المؤسسة، لكن أهم خطوة يجب أن تمر بها المؤسسة قبل القيام بعملية التأهيل هي عملية التشخيص، والتي تهدف أساسا إلى الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تميز المؤسسة ثم تأتي عملية التأهيل، والتي سيتم تناولها في هذا المبحث من خلال عرض ماهية التشخيص، ثم نتطرق إلى مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: ماهية التشخيص

أن نقوم بتأهيل مؤسسة اقتصادية هذا يعني أنها تعاني من مجموعة من الاختلالات قد تكون ضعف في الأداء، عدم التكيف مع المستجدات العالمية والتطورات التكنولوجية، عدم تمكنها من اختراق السوق المحلي أو العالمي، ضعف في التسيير، ضعف المردودية المالية والإنتاجية...كل هذه الأمور من شأنها أن تضع هذه المؤسسة في خطر الذي لابد من إزالتها، وهذا ما يتم بالتأهيل.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه، كيف نعرف أن هذه المؤسسة ضعيفة في هذا الجانب أو ذاك؟ كيف نتمكن من تحديد ما يجب على المؤسسة أن تقوم بتأهيله؟ لكي تتمكن المؤسسة من الإجابة على هذه الأسئلة، فإنها تقوم بما يعرف بالتشخيص، والذي سنحاول إلقاء الضوء عليه من خلال هذا المطلب بالتعرف عليه، على أهم الأهداف المتوخاة منه، شروطه، مراحله وأنواعه.

**1- تعريف التشخيص:**

- تعريف ( G .Brown) : يعرف التشخيص بأنـــــه " استخلاص نقاط الضعـــف ونقاط القـــوة للمؤسسة من أجل تصحيح الأولى واستغلال أحسن للثانية"[1].

يعرف التشخيص بأنه: " الاكتشاف والإلمام بالعوامل التي تؤثر على تطور المؤسسة، نقاط قـــوة ونقـــاط ضعف المؤسسة، الفرص والتهديدات"[2].

كما يعرف بأنه:" اكتشاف والإلمام بالعوامل التي تبين بأن الأمور لا يجب أن تستمر هكذا"[3].

ويعرف ألان هنري بأنه :" نظرة شاملة تشير إلى النقص والتقصير، تسمح بـــالتنبؤ بالتقلبـــات وتقـــدير اختلالات المستقبل، هو إذن وسيلة أساسية من أجل توضيح كل فقدان انسجام بين هياكل المؤسســـة أو بين المؤسسة والواقع الاجتماعي الاقتصادي تنشط فيه[4]"

إذن فإن التشخيص هو الوسيلة الوحيدة التي تسمح بالوصول إلى نظرة شاملة وديناميكية للمؤسسة والتي تحدد صورة عامة لمسار اتخاذ القرارات[5]، كما يعتبر على أنه إجراء نظامي عام يسمح لمسيري المؤسســـة الحصول على رؤية واضحة، بسيطة ودقيقة لمجمل أعمالهم.[6]

على ضوء ما سبق، يمكن القول بأن التشخيص يسمح بالوقوف على كل ما يجري داخل وخارج المؤسسة من توازنات واختلالات، وهذا ما يؤدي إلى توضيح وتوجيه قرارات التسيير التي يجب أن تتوافق مع هذه المعطيات.

---

[1] –kamel hamdi ,comment diagnostiquer et redresser une entreprise,edition rissala,1995,p12.

[2] - CAPET Marcel, Causse Geneviève, MEUNIER Jeanne, "Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise"' Tome 1:

[3] - Ibid. P425.

[4]– Henri Alain- "Le diagnostic économique –financier et humain de l'entreprise. Edition d'organisation, paris, P13-14.

[5] Ibid P 14.

[6]- Ibid P 15.

**2-أهداف التشخيص:**

تمكن أهمية التشخيص في بادئ الأمر إلى جعل مسيري المؤسسة يطرحون جملة من الأسئلة، تكون الإجابة عليها هي القائد في تحديد الإستراتيجية العامة التي يجب أن تسير عليها هذه المؤسسة، وتتمثل أهم هذه الأسئلة في:

- ماذا كان بإمكان المؤسسة أن تفعل؟
- ماذا تستطيع أن تفعل؟
- ماذا تريد أن تفعل؟
- ماذا عليها أن تفعل؟
- هل لدينا نحن المسيرون الإرادة للتصرف؟
- هل نحن أكفاء؟

هذا إضافة إلى جملة من الأهداف تتمثل في:

- إعداد فحص معمق لوضعية المؤسسة؛
- تحديد الميادين التي يمكن تحسينها؛
- تحديد أهداف عامة للمؤسسة تتماشى مع وضعيتها؛
- تحليل شامل للمحيط ولأهم العراقيل المنجزة عنه، إضافة إلى الفرص التي يقدمها للمؤسسة.

### 3- مراحل التشخيص:

من أجل الوصول إلى نتائج جيدة، يجب أن يكون التشخيص منهجيا الذي يؤدي إلى معالجة أكبر قدر من المعلومات بطريقة تحدد لنا أعراض المؤسسة بصورة واضحة . وتمر مراحل التشخيص بما يلي[1]:

أ- الاجتماع التحضيري: يتم من خلاله يتم الاتصال بالمشخص سواء داخلي أو خارجي، وذلك لإعطاء المشخص عن طبيعة الموضوع ونوعية المهمة الموكلة إليه. ويهدف هذا الاجتماع إلى:

- تحديد أهداف التدخل، حدوده، إطاره...الخ؛
- مناقشة بنود العقد (الشخص من خارج المؤسسة).

**ب- تخطيط العمل ووضع البرنامج:**

بعد حصول الشخص على المعلومات الأولية يقوم بوضع الخطوط العريضة للبرنامج المتبع من خلال:

- اختيار المنهجية التي يجري بها التحقيق حسب أوضاع المؤسسة وحالتها، المدة الأهداف المنتظرة...الخ؛
- تحديد استبيانات التحقيق والتحليل ووضع رزنامة اللقاءات؛
- إعداد قائمة المسؤولين والأماكن التي زيارتها؛
- إعداد قائمة الوثائق التي يجب جلبها.

**جـ- جمع المعلومات:**

يسعى المشخص إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من مختلف مصادرها، مستعملا العديد من التقنيات كالاستبيان والمقابلة والوثائق المختلفة والملاحظة.

[1] Khelif Ali Nour ; introduction à organisation et au diagnostic d'entreprise ; berti edition , Alger ; p 43

**د- التحليل الانتقادي:**

هذا تتم المقارنة بين ما هو موجود وما يجب أن يوجد على مستوى المؤسسة (الفعالية الداخلية)، وما يجب أن يكون اتجاه المحيط (الفعالية الخارجية) وهي مرحلة يجب أن تلازم المشخص في كل تدخلاته لاستخلاص النتائج.

**هـ-التوصيات:**

نجاح المراحل السابقة، يجعل هذه المرحلة سهلة وممكنة، بمجرد وضوح الحالة الحقيقية للمؤسسة ومشاكلها الأساسية يجعل عملية البحث عن الحلول سهلة وتخضع لقدرة المشخص للتوفيق بين الإمكانيات المتاحة في المؤسسة والظروف التي يقدمها المحيط، إذ يجب أن تكون الحلول المقترحة:

- واضحة ودقيقة تدل على الإجراءات الواجب اتخاذها؛
- سهلة الفهم وممكنة التطبيق فلا داعي لتقديم توصيات غير ممكنة التطبيق؛
- محددة التنفيذ في الزمان ومرتبة حسب الأولويات والضروريات؛
- تأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات المتوقعة في المؤسسة وفي المحيط.

**و- مخطط التنفيذ:**

بعد تحديد البدائل وتكاليفها ونتائجها المتوقعة، يقدمها المشخص في شكل إجراءات تنفيذية حسب زمن تطبيقها والأطراف التي تؤديها.

من الممكن لعملية التشخيص أن تشمل أيضا مرحلة مراقبة النتائج وشرح الفروقات التي تظهر، وما يعني أن التشخيص يتعدى مجرد تقديم التوصيات ومخطط تنفيذها إلى الإشراف على عملية التنفيذ.

وينتهي التشخيص بتقرير ملخص واضح مدعم بالأشكال والرسومات والجداول بأرقام ذات دلالة.

## 5- أنواع التشخيص:

إن منهجية التشخيص تختلف حسب الزاوية التي ينظر منها المشخص للمؤسسة، حيث أن اختلاف الأهداف والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة يحتم إجراء لكل حالة تشخيص معين، لهذا فإنه توجد عدة أنواع للتشخيص نوجزها فيما يلي:

### أ- التشخيص الشامل:

وقوع المؤسسة في وضعية قد تكون مالية، إنتاجية، تسويقية...الخ، أو الرغبة في اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة مجمل العوائق والضغوطات التي قد تصيبها وتؤثر على نشاطها، إضافة إلى السعي لمعرفة مركزها وقدراتها التنافسية، يدفع مسيري المؤسسة إلى القيام بتشخيص شامل يسمح بإعطاء نظرة وافية عن مجمل ما هو موجود بالمؤسسة وما هو محيط بها. وهو يعتبر حوصلة عن كل الأنواع الأخرى للتشخيص.

### ب- التشخيص السريع:

إذا أحس مسيرو المؤسسة بوجود صعوبات ومضاعفات من شأنها أن تحد أو تعرقل نشاط المؤسسة، وذلك في الآجال القصيرة يدفعهم هذا إلى اللجوء إلى التشخيص السريع، من خلال جمع المعلومات الضرورية وتحليلها وإعطاء النتائج، ما يسمح بأخذ الإجراءات اللازمة والعاجلة في نفس الوقت.

### د- التشخيص الوظيفي:

يهدف هذا النوع من التشخيص يمكن تحديد وجود أو غياب مؤشرين أساسيين هما التوازن المالي والمردودية المالية. وتتمثل الأداة المستعملة هنا في التحليل المالي والذي ينطوي على هدفين هما:

توضيح وتفسير اختلالات الأداة الملائمة وغير الملائمة، وتقييم قدرة المؤسسة في تمويل تطورها وإشباع مستلزمات مختلف مواردها المالية.

**و- تشخيص الموارد البشرية:**

يقتضي هذا التشخيص ثلاثة جوانب تتمثل في:

- تقييم الطاقة البشرية في المؤسسة، أي تقييم ما إذا كانت المؤسسة تتوفر على العدد المناسب والكفء من العمال، للاستجابة لمتطلبات نشاطها الاقتصادي حيث أن تقييم الكفاءة يعطي فكرة عن قوة العمالة الطاقوية التي تحتويها المؤسسة؛
- تقييم السلوكات والتصرفات التي تحدد الإرادة والقوة التي يضعها الأفراد في خدمة الأهداف المشتركة، ويستند هذا التقييم على أن قدرة العمالة الطاقوية مرتبطة وتابعة لتغيرات التثبيت في الوظائف وبالتالي لسلوكات الموظفين؛
- مشاركة ومراقبة كل من سياسات توظيف، مكافأة، تكوين وترقية العمال.

إن قيام المؤسسة بعملية التشخيص بطريقة سليمة وصحيحة من شأنه أن يعطي لها صورة واضحة عن كل ما يجري داخلها وخارجها، وهذا ما يسمح لها بالوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي قد تعترضها كل هذا سيمكنها من معرفة ماذا يجب عليها أن تفعل؟ وبالتالي ماذا يجب عليها أن تؤهل؟ لذلك فإن عملية التشخيص تعتبر كأداة أولية تستلزمها عملية التأهيل، هذا ما يجعل كل البرامج المعتمدة لتأهيل المؤسسة تنقسم إلى مرحلتين أو أنها تعتمد على خطوتين، أولهما عملية التشخيص تليها عملية التأهيل.

إن اعتماد برامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية سيعطي لها دفعة قوية لتتمكن من تحسين وضعيتها من خلال تحسين أدائها وتنافسيتها، وهذا لأنها ستعمل في إطار موجه زمدعم يسمح لها بانتهاج الطريق السليم الذي سيمكنها من نتائج إيجابية، وعلى غرار مؤسسات الدول النامية الأخرى، فقد استفادت المؤسسة الجزائرية من برامج تأهيل تمثلت في برامج وطنية إضافة إلى برامج مدعومة من طرف هيئات خارجية خاصة الإتحاد الأوروبي وهذا في إطار الشراكة الأورو-جزائرية.

## المطلب الثاني: ماهية التأهيل

في الأساس، مفهوم تأهيل المؤسسة الاقتصادية تم اقتراحه من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI*) وخصت به الدول النامية لما تعاني منه مؤسساتها من ضعف في الأداء والمنافسة. وقد أخذ هذا المفهوم عدة تعار يف، كما أنه وجد لتحقيق عدة أهداف تدور كلها حول تحسين فعالية هذه المؤسسات لتصل إلى درجة تسمح لها بمنافسة منتجات المؤسسات الدولية عالية الجودة، وبالتأكيد لبلوغ هذه الأهداف لابد من إتباع آليات معينة تسمح بترقية النشاط الاقتصادي للمؤسسة. ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لكل هذه النقاط بشيء من التفصيل.

### 1-تعريف التأهيل:

عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) سنة1995 بأنه:"عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات"[1]

و عرف أيضا على أنه: "مجموعة من الإجراءات تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي"[2].

* - L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

[1] - قريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي،17،18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص1048.

[2] – بلغرسة عبد اللطيف، جاوحدو رضا، "آثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الإقتصادية"،في"مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، جامعة سطيف، عدد 01، 2002، ص174.

كما تم تعريفه بأنه : " مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وترقيـــة فعاليـــة أداء المؤسســـة إلى مستوى منافسيها الرائدين في السوق"[1]

إضافة إلى تعريفه بأنه " يقتصر على زيادة ورفع القيم، وتطبيقات التسيير، وتحسين المنافسين المستقبلين وذلك ضمن آجال محددة ودقيقة".[2]

وعليه فإن التأهيل هو اكتساب القدرة، وتطبيق هذا المفهوم على المؤسسة الاقتصادية يعني أن تصـــبح هذه الأخيرة قادرة على مزاولة نشاطها بالشكل الذي يضمن لها تطورها ونموها دون الاعتماد على غيرها.

من هذا المنطلق، يمكن القول أن التأهيل هو الرقي بمستوى المؤسسة من جميع النواحي سواء كانت إنتاجيـــة، تنظيمية، إدارية، تسويقية، استثمارية... والذي سيؤدي إلى سمو هذه المؤسسة إلى رتبة القدرة على المنافســـة وهذا ما يجعل المؤسسة المؤهلة، هي تلك المؤسسة القادرة على استغلال عناصر قوتها وعلى التخلص من عناصر ضعفها من استغلال الفرص التي يمنحها لها محيطها وتمكنها من فرض وجودها كعـــون اقتصـــادي فعـــال في الاقتصاد الوطني. وفي هذا المجال يجب مراعاة ما يلي:

- الإنتاج بالمواصفات الدولية.

-اعتماد المنافسة الشديدة كمتغير ضمن إستراتيجية المؤسسة.

-الاهتمام بالتصدير والاندماج في السوق الدولي.

---

[1] – عروب رتيبة، ريحي كريمة، "تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة"، في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤســـات الصغيرة والمتوسطة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17، 18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص724.

[2]– LAMIRI Abdelhak, "Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises", office des publication universitaire, Alger, 2003, P171.

## 2-أهداف التأهيل:

تتمثل أهم أهداف التأهيل فيما يلي:

- السماح للمؤسسة بالعمل والمكافحة من أجل استمراريتها وتطورها في محيط اقتصادي مستقبلي جد متطلب وجد تنافسي[1]؛

- تكييف المؤسسة ومحيطها مع متطلبات اقتصاد السوق؛

- تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة عن طريق إدخال مناهج وطرق جديدة في عملية الإنتاج والإدارة؛

- توفير مناصب الشغل؛

- عصرنه القطاع الصناعي وتدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم؛

- تحسين تسيير المؤسسات[2].

## 3- مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية:

مما سبق يتضح أن عملية التأهيل ستعطي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دفعة جديدة تمكنها من إبراز إمكانياتها وقدراتها، لتتمكن من استحواذ مكانة نعتبره في السوق المحلي والسوق الدولي، وهذا طبعا يتم من خلال تحسين نشاطها الاقتصادي، عبر إعادة النظر في أهم الوظائف المخولة إليها ومحاولة العمل وفق ما يتماشى مع ما هو معمول به عالميا، إلى جانب ذلك، وباعتبارها (المؤسسة) نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالوسط الذي تعيش فيه، فإن تأهيلها وتجديدها لوظائفها لا يكون له جدوى من دون ترقية المحيط الذي تتواجد فيه. لهذا فإن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستوجب الأخذ بعين الاعتبار التأهيل على المستوى الكلي،

[1] - Lamiri, Abdelhak, "Management de l'information, redressement et mise à des entreprises" op.cit, P171.

2 – غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 59.

ونقصد به هنا تأهيل المحيط إضافة إلى التأهيل على مستوى الجزئي والذي يخص مكونات ووظائف المؤسسة في حد ذاتها.

### 3-1. على المستوى الكلي:

إن المحيط بمختلف مكوناته له دور وتأثير في المؤسسة، ويعبر إلى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل تحديد الأهداف، التخطيط، الإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير والإدارة، وكلما نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها[1].

وعلى اعتبار أن مكونات المحيط كثيرة ومتعددة (الزبائن والموردين، المؤسسات المنافسة، البنوك، السياسة الاقتصادية والمالية المنتهجة وطنيا...)، فإن ما يهمنا في عملية التأهيل هو تلك المكونات التي بإمكان السلطات المعنية التحكم فيها، والتي تتمثل خاصة في السياسة الاقتصادية والمالية ومن هذا المنطق فإن مستلزمات تأهيل المحيط تتمثل خاصة في:

**أ- تأهيل المحيط القانوني:**

باعتباره يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها، لذلك لابد من توفير إطار تشريعي وقانوني يحمي هذه الحقوق والواجبات ويتماشى مع المتغيرات العالمية والضوابط التي تحكم اقتصاد السوق.

**ب- تأهيل المحيط الإداري بكل مكوناته:**

إن تأهيل المحيط الإداري يتطلب تأهيل كل الإدارات ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الأهداف الوطنية المسطرة في هذا المجال، وذلك بالعمل على تطوير فكرة تنمية الاستثمار الخاص في شكل

1 : دادي عدون ناصر، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الحامة، الجزائر، 1998، ص 83- 84.

مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وأن لا تعمل الإدارة بطرقها البيروقراطية لعرقلة السياسة الوطنية المحددة المعالم، وهذا إشارة إلى الإدارة الجمركية، والإدارة الجبائية ومركز السجل التجاري[1].

**جـ- تأهيل المحيط المصرفي:**

يعتبر التمويل من أهم الإشكاليات التي تطرح أمام المؤسسة، وهذا لوجوب توفره قبل الشروع في أي نشاط اقتصادي. لذلك فإنه من الضرورة العمل على توفير كل ما من شأنه أن يساعد المؤسسة على التزود بالأموال اللازمة في الوقت المناسب، ويكون هذا بالتأكيد من خلال تحسين وترقية عمل النظام المصرفي الوطني ومحاولة تيسير طرق الحصول على القروض.

**د- تأهيل المحيط الجبائي:**

نظرا لأهمية الضرائب كمورد رئيسي لخزينة الدولة، تسعى الأخيرة إلى بذل كل الجهود اللازمة لجمعها متجاهلة الأضرار التي قد تسببها للمؤسسات الاقتصادية وخاصة منها مساهمتها في تخفيض نسبة التمويل الذاتي لهذه المؤسسات، لذلك لابد على السلطات المعنية من تأهيل النظام الضريبي وجعله في مستوى مسايرة متطلبات المؤسسات وهذا بفرض عليها ضرائب تأخذ بعين الاعتبار خصائصها وإمكانياتها والظروف التي تواجهها.

وعليه فإن تخفيف العبء الضريبي على المؤسسة الاقتصادية سيساهم بالضرورة في تعزيز القدرة التمويلية الذاتية، مما يؤدي إلى تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة جراء لجوئها إلى الاقتراض الخارجي.

إلى جانب الإجراءات الواجب القيام بها من طرف السلطات المعنية للمساهمة في تحسين الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة، هناك إجراءات أخرى تتمثل خاصة في:

- إنشاء هياكل الدعم والمساعدة؛

1 - ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي: 17-18 أفريل 2006، ص 1000.

- تيسر طرق الحصول على العقار؛
- تجديد وتوسيع شبكات المواصلات مع تطوير قطاع النقل وتحسين البنية الأساسية للطرقات والموانئ والمطارات؛
- تطوير جهاز الإعلام الاقتصادي بغية توفير المعلومات الضرورية والجديدة المتعلقة بكافة الأحداث الاقتصادية؛
- توفير الأمن والاستقرار؛
- محاولة الحفاظ على استقرار كل من سعر صرف العملة الوطنية، سعر الفائدة، نسبة التضخم.

### 3-2- على المستوى الجزئي:

لكي تتمكن المؤسسة من الصمود أمام المنافسة الشديدة، لا يكفي فقط الاهتمام بالمحيط الخارجي لها، وإنما يجب أيضا الاعتناء وتحسين المحيط الداخلي والذي يتمثل خاصة في الوظائف الأساسية التي تقوم بها هذه المؤسسة والتي تعبر عن نشاطها الاقتصادي. لهذا فإن آليات تأهيل المؤسسة على المستوى الجزئي يتجسد من خلال تأهيل وظائفها.

**أ- تأهيل وظيفة التموين:**

يعتبر التموين من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، إذ أنه يمثل نقطة البداية من حيث توفيره لمختلف عناصر المخزون المحصل عليها أساسا من خارج المؤسسة والتي ستسمح بمزاولة النشاط الأساسي للمؤسسة. لهذا فإن الاعتناء بهذه الوظيفة يكون خاصة من خلال:

- التزود باحتياجات المؤسسة في الوقت المناسب؛
- محاولة تخفيض تكاليف الشراء إلى أقل ما يمكن؛
- مراعاة نوعية والجودة في عملية الشراء باختيار الموردين المناسبين؛

- المراقبة والمتابعة الدائمة لحركة المخزون.

**ب- تأهيل وظيفة الإنتاج:**

لدى كل الاقتصاديين تعتبر عملية الإنتاج صلب النشاط الاقتصادي ونواته الرئيسية، وهي تتمثل في مزج عناصر الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل الخروج في النهاية بمنتجات كفيلة بأن تعرف المؤسسة كعون اقتصادي بارز في الاقتصاد الوطني. لهذا فإن الاهتمام بوظيفة الإنتاج يعد من الأولويات التي يجب أن يراعيها مسير والمؤسسة، إذ عليهم أن يسعوا جاهدين إلى:

- تحديد الأداة الإنتاجية المستعملة؛
- العمل وفق التكنولوجيات المتطورة؛
- مراعاة النوعية والجودة؛
- الأخذ بعين الاعتبار المعايير البيئية؛
- الإنتاج وفق رغبات المستهلك؛
- احترام الوقت في الإنتاج.

**جـ - تأهيل وظيفة التسويق:**

سواء كانت مؤسسة صناعية خدماتية، فإن الهدف الرئيسي التي تسعى إلى تحقيقه يتمثل في تصريف منتجاتها الذي يعتبر أساس تواجدها. واليوم أصبح القيام بهذه المهمة على أكمل وجه هو أساس المنافسة، إذ أن المؤسسة التي تعرف كيف تتعامل مع الزبون وكيف تصل إليه، هي المؤسسة بإمكانها احتلال موقع متميز في السوق. هذا ما يحتم ضرورة الاعتناء بوظيفة التسويق التي تسعى دائما إلى اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وذلك من خلال:

– دراسة مفصلة لرغبات وميولات المستهلك، إذ أن من أهم خصائص التسويق على الإطلاق، تحديد ميول الزبون، وخلق صنف يتماشى مع رغباته؛[1]

– تنشيط مبيعات المنتج الحالي واكتساب زبائن جدد، وإضافة منتجات جديدة والدعاية لها؛

– دراسة منافذ التوزيع الحالية والبحث عن منافذ جديدة؛

– التغليف الصحيح للمنتجات؛

– دراسة مفصلة للسوق تسمح بمعرفة أهم المنتجات المنافسة.

**د- تأهيل الوظيفة المالية:**

بغية الوصول إلى تغطية الاحتياجات المالية كما يجب، لابد على المؤسسة من احتوائها لوظيفة مالية تسهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف استحقاقاتها، والذي سيحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن من هذا المنطلق، فإن الاهتمام بالوظيفة المالية من شأنه أن يسمح بتأهيل المؤسسة، لهذا فإنه يجب:

– دراسة الاحتياجات المالية الضرورية المتعلقة بنشاط المؤسسة؛

– دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة؛

– اختيار أحسن طرق التمويل، باختيار أحسن مزيج تمويلي مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الأموال.

**و– تأهيل وظيفة الموارد البشرية:**

إن العنصر البشري يحتاج إلى دورات تكوينية وتدريبية لأنه أساس العملية الإنتاجية، وهذا كله لتطوير إمكانياته الفنية والمهارية للاستجابة للاحتياجات المتزايدة والمتنوعة للمتعاملين معها.

1- موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال، التسويق، الاحتكار والمنافسة، Edito creps، ص58.

ويجب التركيز على نوعية التعليم والتكوين (إصلاح البرامج) وربط المؤسسات التعليمية بالمحيط الاقتصادي مع الاستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال، وذلك باعتبار أن مخرجات النظام التعليمي والتكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي[1].

وتبعا لهذا «فقد رصد عشرة ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاستفادة من التجربة الكندية حيث تم تجسيد 72 عملية منها 60 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي»[2]

1- جمال بلخياط، جميلة معلم، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، أيام 17-18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص 637.

2- عبد الرحمن عنتر، نقلا عن ملتقى واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001، ص 04.

## المبحث الثاني: البرامج المعتمدة لتأهيل المؤسسات الجزائرية

رغبة منها في وضع المؤسسات الاقتصادية فعليا أمام الأوضاع الاقتصادية الجديدة، قامت السلطات الجزائرية المعنية وخاصة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بإعداد برامج وطنية من شأنها أن تتولى هذه المهمة وقد، عرفت هذه البرامج ببرامج التأهيل التي تسعى من خلالها هذه السلطات التي رفع كفاءة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدراتها التنافسية، وهي موجهة أساسا لتلك المؤسسات القادرة على الاستمرار والمتوقع بعد عملية تأهيلها أن تصبح منتجاتها رائدة في السوق المحلي والسوق العالمي.

إلى جانب ذلك، استفادت المؤسسة الجزائرية أيضا من مساعدات خارجية، تمثلت خاصة في تلك المقدمة من طرف الاتحاد الأوربي في إطار الشراكة الأورو-جزائرية.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم ما جاء في هذه البرامج من خلال عرض أهم النقاط التي ترتكز عليها.

### المطلب الأول: البرامج الوطنية المعتمدة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سنحاول أن نركز على برنامجين الأول برنامج التعاون الجزائري- الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (في إطار برنامج MEDA) تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالشراكة مع الاتحاد الأوربي، أما الثاني فهو البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي يشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

#### الفرع الأول: برنامج التعاون الجزائري-الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد قامت الجزائر بعد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة، ويتمثل هذا الاتفاق في برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تشتغل أكثر من 20

عاملا، والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية لتمكينها من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة خاصة المؤسسات الأوروبية، ويتميز هذا البرنامج بما يلي[1]:

- هو برنامج مشترك ما بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والصناعات التقليدية؛
- تحدد مدة هذا البرنامج بـــ 05 سنوات بداية من شهر سبتمبر 2002 إلى غاية ديسمبر 2007، وقد مدد إلى سنة أخرى أي إلى غاية 2008 بطلب من وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقدر الميزانية المخصصة لهذا البرنامج بـــ 62.9 مليون أورو، 57 مليون أورو من طرف الاتحاد الأوروبي و3.4 مليون أورو من طرف الحكومة الجزائرية، والباقي 2.5 من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج؛
- يسير هذا البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الجزائريين والأوروبيين؛
- مقره الجزائر العاصمة وله خمس فروع في: الجزائر العاصمة، عنابة، غرداية، وهران وسطيف.

**أولا: أهداف وبرنامج التعاون لجزائري– الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في " تحسين وتقوية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة بما يسمح لها المساهمة أكثر فأكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر". ويركز برنامج التعاون الجزائري – الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة محاور[2]:

1 - Abdelkrim Boughadou, Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne: ce que vous devez savoir, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Octobre 2005, p3

2 – نوري منير: أثر الشراكة الأورو–جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17و18 أفريل 2006، جامعة الشلف، ص857.

**1-تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

ينتظر من البرنامج تنفيذ إجراءات تعطي أولا التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل من أساليب التسيير، أنظمة الإنتاج، صيغ التمويل، تسيير المخزونات الإجراءات التسويقية والنشاط التجاري، قوة البيع والتوزيع والتصدير، تكزين الموارد البشرية، إدخال نظم المعلومات والاتصالات، العمل على تحسين النوعية والصيانة وغيرها من الأمور.

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

**2-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.

**3- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

وذلك بدعم هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية، في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات من خلال تنظيم الندوات والملتقيات للتعريف بهذا البرنامج، المعاهد العمومية والإدارات المركزية، ويسعى هذا البرنامج إلى تحقيق ما يلي[1]:

- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دعم وتطوير الأدوات والوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

[1] - Abdelkrim Boughadou, politique d'appui à la Compétitivité des Entreprise Algériennes, Octobre, op-cit, p11.

– تعزيز قدرات هياكل الدعم التي لها علاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كجمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية.

**ثانيا: شروط الاستفادة من برنامج التعاون الجزائري – الأوروبي لتأهيل المؤسسات:**

يستفيد من البرنامج كل من:[1]

**2.1– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة:** والتي تتوفر فيها الشروط التالية:

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالإنتاج الصناعي والخدمات التي لها علاقة بالصناعة، أي التي تمارس نشاطاتها في القطاعات التالية:

– الصناعة الميكانيكية، الصناعات الغذائية، الصيدلة والصناعات الكيميائية، مواد البناء، السلع المصنعة، صناعة الأحذية والجلود، الصناعة الإلكترونية، الصناعات النسيجية وصناعة الألبسة؛

– أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل؛

– عدد العمال أكثر من 20 عاملا دائما؛

– يجب أن يكون على الأقل 60% من رأس مالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية؛

– أن تكون المؤسسة مسجلة على الصعيد الجبائي ومنخرطة في صندوق الضمان الاجتماعي خلال الثلاث سنوات الأخيرة؛

– الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20% من التكلفة الإجمالية للتدخلات المتوقعة لأجل التأهيل ( الباقي 80% يمول من طرف الاتحاد الأوروبي).

1 – نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص857.

### 2.2- الهيئات المالية والمشرفين الخواص:

تتمثل هذه الهيئات في البنوك والهيئات المالية والمشرفين الخواص الذين يهدفون إلى خلق وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وباستخدام أدوات جديدة مثل قرض الإيجار (LEASING) ورأس المال المخاطر (Capital-risque)، أو كل أداة اختيارية للقرض البنكي الموجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى تتحصل هذه الهيئات على الدعم من طرف برنامج التأهيل يجب أن تقوم بتقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية، وتكون مطابقة التشريعات والتنظيمات السارية المفعول، وأن تكون مسجلة على المستويين الجبائي والاجتماعي مع الالتزام بدفع 20% من التكلفة الكلية والباقي 80% يدفع من طرف الاتحاد الأوروبي.

### 3.2- الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يضم هذا البرنامج كل الوحدات العمومية والخاصة التي لها القدرة على ترقية، دعم ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت الأشكال التالية:

- أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي؛
- الإدارات المركزية الاقتصادية؛
- الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ووكالة دعم الاستثمار... ؛
- غرف التجارة والصناعة؛
- بورصة المناولة والشراكة، حيث أنشئت كمراكز لإعلام التقني الصناعي (بنك المعطيات)[1]؛
- جمعية أرباب العمل؛

1 - طاهر سليم، إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية، الموشر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 12-2006/09/15، ص5.

- مراكز ومعاهد التكوين المتخصصة؛
- ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية؛
- التنظيمات العمومية للتأطير: مثل وزارة الصناعة ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

وحتى يقدم لها الدعم من طرف هذا البرنامج يجب أن تقوم هي الأخرى بـــ[1]:

- تقديم مشروع موجه لتحسين ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل دعم قانوني، تجاري، إداري، نقابي ومتخصص؛
- تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين العرض بتنويع التكوين، تحسين العرض الخاص بالنوعية؛
- الالتزام بالتشريعات والتنظيمات السارية المفعول؛
- الالتزام بدفع مشاركة 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة والباقي80% يدفع من طرف الاتحاد الأوروبي.

**ثالثا: إجراءات عمل برنامج التعاون الجزائري– الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[2]**

يملك البرنامج هيكل تنفيذي تقني وإداري مكلف باستخدام إجراءات وتنظيمات اتفاق التمويل النوعي الممضى بين الجزائر واللجنة الأوروبية، والتي تدعى "وحدة تسيير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وتدخل هذه اللجنة يكون على مستوى كامل التراب الوطني بالإضافة إلى 12 ملحقة إقليمية تسهر على تحقيق بعض المهام كالإعلام والتكوين لفائدة المؤسسات، وتلعب وحدة تسيير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مركز الدعم لخبرائها، كما تقدم الدعم أيضا للمستفدين من البرنامج وهذا بتحضير مخطط عملي إجمالي

1 – نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص786.

2 – نفس المرجع السابق.

يغطي فترة 5 سنوات، ومخططات عملية سنوية في نهاية كل سنة من النشاط بالإضافة إلى تقارير النشاطات الأخرى تقم إلى الهيئات الرقابية والسلطات الوزارية.

ويستفيد من البرنامج كل من يستوفي الشروط المشار إليها سابقا، وذلك بعد الاتصال بمقر وحدة تسيير البرنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر العاصمة، ولها 12 ملحقة إقليمية، حيث يقوم خبير معين من طرف وحدة تسيير البرنامج بزيارة ميدانية للمستفيد تكون مبرمجة وبطلب من المستفيد وذلك من أجل تحديد التدخلات المنتظرة، بعدها يقوم هذا الخبير بتقييمه لتكلفة الإجراءات المتوقعة والمطلوبة من طرف المستفيد، بعد ذلك يتم وضع شروط مرجعية للإجراءات المطلوبة والمصادقة عليها من طرف المستفيد، ثم يدرس ملف التدخل من طرف المستفيد، ثم يدرس ملف طلب التدخل من طرف لجنة المتابعة، وبعد الموافقة عليه يوجه إلى مكاتب الاستشارة الأوروبية وذلك قصد تقييم عروض خدمات ملائمة للشروط المرجعية، ثم تقوم اللجنة بحفظ أحسن عرض واستقبال الخبراء من أجل الشروع في عرض الالتزام.

**الفرع الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يندرج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الأحكام الواردة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المادة 18 منه، التي تنص على ما يلي: " تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتوج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية"[1].

[1] – البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ص5.

**أولا: أسباب وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تعود الأسباب الرئيسية لوضع هذا البرنامج إلى ما يلي[1]:

1- قصد التكفل بالمؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عاملا، والتي تمثل 97% من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث لم تحظ بالتكفل من خلال برامج التأهيل السابقة، بادرت الحكومة الجزائرية من خلال وزارة المؤسسات الصغيرة."، وتم الانطلاق الرسمي لهذا البرنامج في 25 فيفري 2007 من خلال تنفيذ البرامج الإعلامية والتحسيسية؛

2- إن انتهاج الجزائر لسياسة الانفتاح على السواق الخارجية وتفكيك الحواجز الجمركية يحتم على المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إلى جميع القطاعات الارتقاء بمستواها التكنولوجي والتسييري والتنظيمي وهذا ما يتطلب تصميم برامج لدعمها ومساندتها؛

3- يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بالغ الأهمية في الاقتصاد الوطني كما يعرف هذا القطاع تطورا سريعا في الآونة الأخيرة لذا يجب الاهتمام بهذه المؤسسات وترقيتها وتأهيلها.

ومنه يسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مرافقة مجموعة معتبرة من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد السماح لها بتحسين ملموس لقدرتها التنافسية من خلال رفع مستواها إلى مستوى المعايير الدولية للتنظيم والتسيير وكذا العمل على تنميتها المستقبلية ضمن محيط مشجع.

ومنه يسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مرافقة مجموعة معتبرة من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد السماح لها بتحسين ملموس لقدرتها التنافسية من خلال رفع مستواها إلى مستوى المعايير الدولية للتنظيم والتسيير وكذا العمل على تنميتها المستقبلية ضمن محيط مشجع.

[1] -Abdelkrim Boughadou, Op-Cit, P34.

**ثانيا:أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لهذا البرنامج أهداف عامة وأخرى خاصة توضحها فيما يلي:

**1- الأهداف العامة:**

تتمثل الأهداف العامة لهذا البرنامج في السعي إلى ضمان استمرارية منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحافظتها على مكانتها في السوق الوطنية وضمان حصة في السوق الدولية في ظل مناخ تنافسي، وذلك عن طريق[1].

- إزالة العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر؛
- تحسين التمويل (من حيث التنظيم وحجم القروض)؛
- إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث والتطوير والجامعات.

كما سيسمح أيضا للوصول إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة تكون:

- قادرة على اكتساب تقنيات التكنولوجيات الحديثة ومواكبة التطور في الأسواق العالمية؛
- تحسين قدرتها التنافسية على مستوى السعر، النوعية، الإبداع، من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجال التسيير الإدارة، والإدارة بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية.

[1] مصطفى بن بادة، إنطلاق تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة لليوم الإعلامي والتحسيسي: 29 أفريل 2007، قصر الثقافة، على الموقع الالكتروني لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، www.pmeart.dz.org

**2- الأهداف الخاصة:**

تتمثل الأهداف الخاصة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التالي:[1]

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصغيرة والمتوسطة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطور جهوي للقطاع؛
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة ومحيطها؛
- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها؛
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل خاصة فيما يتعلق بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير والحيازة على القواعد العامة للنوعية العالمية ومخططات التسويق؛
- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

[1] - كلمة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعة التقليدية في حصة منتدى التلفزة، نجدها على الموقع الالكتروني لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، http://www.pmeart-dz.org/ar/discours.php#discours5 .

**ثالثا: محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يشمل هذا البرنامج أربع محاور رئيسية تتمثل في:

**1- المحور القطاعي:**

تحليل قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة المعنية بالتأهيل، ويتم ذلك من خلال انجاز دراسات عامة لتحديد خصوصيات فروع النشاط من أجل تقييم القدرات المتوفرة عن طريق[1]:

- إنجاز دراسات عن فروع النشاطات؛
- إعداد دراسات حول التموقع الاستراتيجي لفروع النشاطات؛
- وضع خطة عملية خاصة بتأهيل محيط كل فرع نشاط.

**2- المحور الجهوي:**

توحيد المعايير والمقاييس للولايات عن طريق القيام بتحاليل ودراسات شاملة بغية التعرف على خصوصيات نسيج لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية للعمل على ترقيتها، وذلك انطلاقا من[2]:

- تحديد وضع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية، من اجل استنتاج نقاط القوة والضعف وتحديد الإمكانيات المتاحة وغير المستغلة؛
- تحديد النشاطات ذات القدرات العالية من التصدير والنمو وخلق مناصب العمل حسب الولايات؛
- وضع مخطط لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية.

[1] - Abdelkrim Boughadou, Op-Cit,P : 36.
[2] - Abdelkrim Boughadou, Op-Cit,P 37 .

**2- محور محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

ويتمثل في" المحيط المؤسساتي وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، عن كريق القيام بعمليات البحث والتطوير بغرض الإدماج الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن محيطها، وذلك من خلال[1]:

- تدعيم القدرات المعنوية لتدخلات الجمعيات المهنية من أجل تعميم فهم وتأطير برنامج التأهيل (اللقاءات المهنية) ؛
- إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة حسب احتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل ولاية؛
- تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل الحصول على القروض البنكية والمساعدات المالية ( خلق مصالح خاصة في البنوك تقوم بتمويل عمليات تأهيل المؤسسات وتطوير أجهزة الدعم المالي) ؛
- إعداد وتنفيذ مخطط إعلامي وتحسيسي حول البرنامج الوطني للتأهيل (دليل الإجراءات، الأيام التقنية، الورشات والملتقيات) ؛
- إصدار مجلات متخصصة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة؛
- نشاطات المتابعة والتقييم حول ملامة وأثر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال خلق مراكز خاصة لرصد تنافسية المؤسسات ومدى كفاءتها؛
- إصلاح المنظومة القانونية والجبائية بما يتوافق وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] - البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص7.

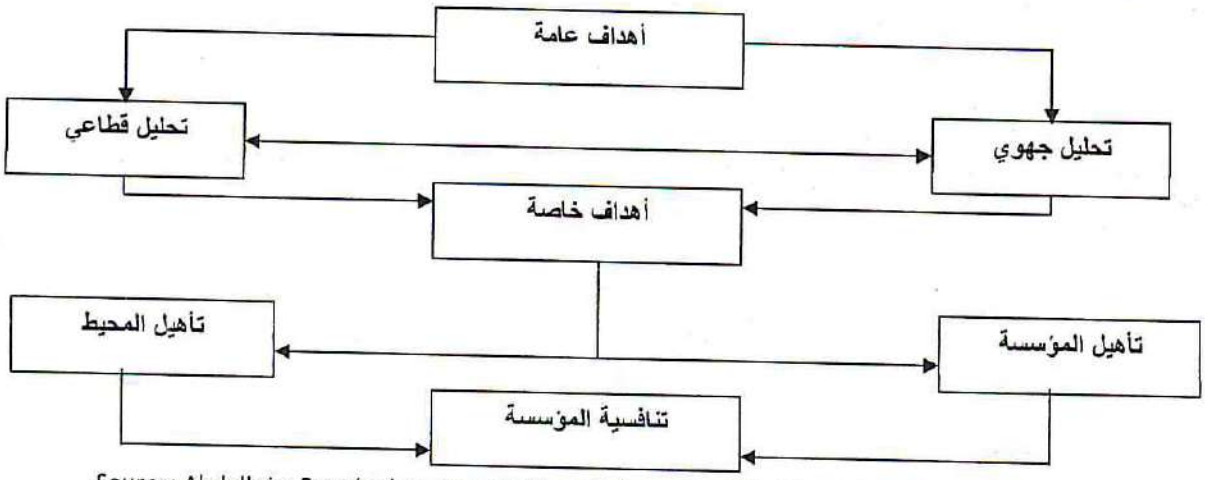
## 4-محور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها في المستوى المطلوب، عن طريق القيام بالعمليات التالية[1]:

- الدراسات المتعلقة بالتشخيصات القبلية والتشخيصات الإستراتيجية؛
- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة؛
- إعداد دراسات السوق؛
- المرافقة للحصول على شهادة المواصفات لمطابقة الجودة العالمية ISO؛
- دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أنشطة الدعم في مجال التقييس والملكية الصناعية؛
- دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تمثيل أهداف ومحاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشكل رقم (01) التالي:

**الشكل رقم (01): البيان العام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**




Source: Abdelkrim Boughadou, Accord dAssociation entre l'Algérie et Union Européenne, P:35.

[1] - Ali Chaouki Bouida: Présentation du Programme National de Mise à Niveau des PME, Ministère de la petite et Moyenne Entreprise et de l'Artistan, Alger, 2008, p10.

**رابعا: هيكلة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يتم تطبيق برنامج التأهيل الوطني بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

**1- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تعرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها[1]" مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وتتولى هذه الوكالة المهام التالية:[2]

- تنفيذ الإستراتيجية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته؛
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاعتها واقتراح التصحيحات الضرورية؛
- متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره؛
- انجاز الدراسات حول الفروع وكذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وذلك بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية؛
- جمع المعلومات حول مجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها؛
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] - المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق لـ 3 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 4 ماي 2005، ص28.

[2] - نفس المرجع السابق، ص 28-29.

## 2- الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في إطار[1]" قانون المالية في سنة 2006 بموجب مادته 71 تم فتح حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 على مستوى الخزينة الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ويعد الصندوق الآلية المالية الأساسية لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصصت الحكومة الجزائرية مقيمته واحد مليار دينار جزائري سنويا لتنفيذ هذا البرنامج الوطني، ويعتبر وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الآمر للصرف الرئيسي، وتغطي نفقات الصندوق نشطات التأهيل المتعلقة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها،وله كمهام أساسية[2]:

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

أما بالنسبة للمؤسسات التي تستطيع الاستفادة من إعانات الصندوق هي تلك المؤسسات التي تستوفي فيها الشروط التالية:[3]

- أن تكون المؤسسة الخاضعة للقانون الجزائري؛
- ألا تقل مدة نشاطها عن سنتين؛
- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية؛

---

[1] - المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 4 جويلية سنة 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 45، الصادرة بتاريخ 9 جويلية 2006، ص17.

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

[3] - البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج التقديري السنوي لسنة 2008، مرجع سبق ذكره، ص8.

- أن تتوفر على هيكل مالي ومتوازن.

**3- اللجان الجهوية للقيادة:**

اللجان الجهوية للقيادة هي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومختصين لهم القدرة الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل بالإضافة إلى مكاتب التسهيلات والتدعيم، وتتوزع اللجان الجهوية للقادة عبر الناطق الجهوية تضم جميع الولايات، وتقوم بالمهام التالية:

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

**خامسا: إجراءات سير برنامج التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

أول خطوة لبدأ البرنامج يقوم صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاتصال بالوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة باعتبارها المسؤولة على برنامج التأهيل الوطني، أما الخطوة الثانية يشرع في التشخيص الأولي ( pré diagnostic) للتعرف على واقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بهدف إدماجها في البرنامج الوطني لتأهيل، بعد تحقق الوكالة من مطابقة شروط قابلية المؤسسة للاستفادة من البرنامج وتتم عملية المطابقة بواسطة ملأ صاحب المؤسسة للبطاقة التعريفية مستخرجة من الوكالة (أنظر الملحق رقم 02 ) مرفقة بالوثائق التنظيمية التالية:[1]

- نسخة من السجل التجاري للمؤسسة؛
- نسخة من شهادة التسجيل الجبائي؛

[1] - صالح صالحي، أساليب تنمية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء 25/26/ نوفمبر 2007، ص27.

- نسخة من شهادة الصندوق الوطني لضمان الأجراء؛
- الحصيلة المالية للسنتين الأخيرتين.

## المطلب الثاني: دور الاتحاد الأوروبي في دعم عملية التأهيل

في إطار الشراكة الأورو-جزائرية، ومن أجل تحقيق المتوخاة منها خاصة تلك المتعلقة بالتعاون الاقتصادي، ومن أجل بعث الاقتصاد الجزائري ولاسيما مؤسساته الاقتصادية قامت الحكومة الجزائرية واللجنة الأوروبية بإعداد برنامج مساندة يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التابعة للقطاع الخاص.

هذا البرنامج الذي يحاول من خلاله الاتحاد الأوروبي مد يد العون للمؤسسة الجزائرية الخاصة لتجد لها مكانا في السوق المحلي والسوق العالمي على حد السواء. مجسدا بذلك أهمية العلاقات التعاونية الأوروبية الجزائرية في دعم الاقتصاد الجزائري.

وتجدر الإشارة هنا، أن هذه المساعدة لتتغير الأولى ولا الوحيدة ال

تي تسعى إلى تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية، وإنما هناك مساعدات أخرى تمثلت خاصة في مساعدات مالية وتقنية سواء كانت مقدمة من طرف التحاد ككتلة موحدة أو من طرف دول الاتحاد منفردة في إطار التعاون الثنائي.

### 1- البرنامج الأوروبي لمساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME*

انطلق هذا البرنامج رسميا في سبتمبر 2002، وهو بقيادة كل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ونيابة اللجنة الأوروبية في الجزائر بالتنسيق مع ممثلي الجمعيات الكبرى المهتمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يضم حوالي 25 خبير دائم 21 خبير جزائري و4 خبراء أوروبيين. وهو يمتد على مدار 5

* - Euro-Développement PME.

سنوات بغلاف مالي يقدرب 62.9 مليون أورو، حيث 57 مليون أورو مقدمة من طرف اللجنة الأوروبية و3.4 مليون أورو مقدمة من طرف المؤسسات المستفيدة من هذا البرنامج وهو يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدماتية المتعلقة بالصناعة التابعة للقطاع الخاص، والمنتمية للقطاعات التالية:[1]

- الصناعات الميكانيكية والحديدية؛
- مواد البناء؛
- الكهرباء والصناعات الإلكترونية؛
- الصناعات الكيميائية؛
- قطاع النسيج وصناعة الملابس؛
- قطاع الجلود وصناعة الأحذية؛
- قطاع الخشب وصناعة الأثاث.

والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- توظف ما بين 10 إلى 2250 عامل؛
- تنشط على الأقل منذ 3 سنوات؛
- منخرطة في الصندوق الضمان الاجتماعي؛
- تصريح بضرائبها بشكل عادي ومنتظم.

وعموما فإن هذا البرنامج يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:[2]

[1] – بن يعقوب الطاهر، " آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،في الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات إتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري ورهى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف، الجزائر، ص 13.

[2] - Prog-meda, "Programme d'appui aux PME/PMI Algerienne; Euro Développement PME" www.pmeart-dz.org

- تبني تطبيق جيد للتسيير؛
- تدعيم الموارد البشرية من خلال التأطير والتكوين؛
- إدراك واحتلال موقع جيد في السوق؛
- تطبيق إستراتيجية للتنمية؛
- البحث الدائم عن التجديد.

وهو يتدخل انطلاقا من:[1]

- دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق عملية التشخيص وعملية التأهيل؛
- تيسير الوصول إلى البنوك من أجل الحصول على التمويل عن طريق مساندة صناديق الضمان؛
- الدعم المباشر لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، منظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية الخاصة بالفروع، غرف التجارة والصناعة...الخ.

### 2- برنامج الهيئة الألمانية للتعاون التقني، GTZ*

في إطار التعاون الثنائي الجزائري الألماني نجد برنامج الهيئة الألمانية للتعاون التقني والذي يهدف أساسا تحسين تنافسية المؤسسات صغيرة والمتوسطة، مساندا بذلك برنامج التأهيل المسطر من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية[2].

*- تتمثل أهداف هذا البرنامج في العمل على:

- تأهيل المؤسسات لاقتحام المؤسسات الأجنبية؛
- التكوين في مجال التسيير؛

[1] - Program MEDA, Op. Cit.

* - Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit - la coopération techniqu allemande pour le développement.

[2] - عروب رتيبة، ريمي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 725-726.

- الرفع من تنافسية المؤسسة.

*- نشاطات هذا البرنامج:

- يقوم بتحضير مواضيع التكوين ومتابعة وتكوين المحاضرين لفائدة مسيري المؤسسة؛
- تحسين كفاءات المسيرين فيما يخص الطرق التسييرية والاتصال وذلك لدعم مراكز وهيئات الدعم؛
- تكوين مستشارين مختصين في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

*- وكذلك تم تحديد المؤسسات التي يمكن أن تستفيد من عملية التأهل في هذا البرنامج:

- الصناعات الغذائية؛
- الصناعات الكيماوية والصيدلانية؛
- صناعة مواد البناء؛
- صناعة الحديد والصلب؛
- المؤسسات المنشأة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب المكونة من (01 إلى 10) عمال.

### 3- المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة:FINALEP*

تم أنشاؤها في 30 جوان 1991،[1] في إطار التعاون الجزائري الأوروبي، هذا بمبادرة من بنك التنمية المحلية (BDL) والقرض الشعبي الجزائري (CPA) والوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) إضافة البنك الأوروبي

*- FINancière Algéro-Européenne de Particpation.

1- BELAID Omar, "FINALEP: Une Expérience de Capital Investissement en Algérie", http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s4/Omar_belaid.pdf, p2.

للاستثمار الذي أنظم في سنة 1995، وهي عبارة عن شركة مختلطة جزائرية أوروبية تخضع للقانون الجزائري، مختصة بصفة انفرادية ولأول مرة في الجزائر في مجال رأسمال الاستثمار(رأسمال المخاطرة)، بدأت نشاطها بأس مال اجتماعي متواضع قدر بـــ 73.750.000 دج[1] موزعة على النحو التالي:

- بنك التنمية المحلية 40 %؛
- القرض الشعبي الجزائري 20 %؛
- الوكالة الفرنسية للتنمية 40 %.

و مع انضمام البنك الأوروبي للاستثمار بلغ حوالي 159.750.000 دج،[2] حيث أن:

- بنك التنمية المحلية يحوز على نسبة 40%؛
- القرض الشعبي الجزائري 20%؛
- الوكالة الفرنسية للتنمية 28.74%؛
- البنك الأوروبي للاستثمار 11.26%.

أما عن الأهداف المسطرة لها فهي تتمثل في:[3]

- العمل على ترسيخ هذا النوع الجديد من أدوات التمويل في ثقافة التمويل الجزائري، والذي يسمح بتمويل وخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تهيئة الوسائل والإجراءات الضرورية لعمل رأس مال الاستثمار؛
- تكوين مؤطرين لاستيعاب ونشر تقنيات هذا النوع من التمويل؛
- إظهار أهمية هذا النوع من التمويل لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع البنكي.

[1] – نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 871.

[2] – نفس المرجع، ص871.

[3] - BELAID Omar, "FINALEP: Une Expérience de Capital Investissement en Algérie", Op.Cit, pp2,3.

إضافة إلى أنها قد ساهمت في مفاوضات الشراكة الأوروبية- جزائرية.

وتجدر الإشارة، إلى أنها انطلقت فعليا في سنة 1995 مع أول مساهمة لها في شركة جزائرية- يونانية مختصة في إنتاج، تجهيز وتسويق التبغ. ومنذ إنشائها ساهمت في 10 مشاريع، مع انسحاب 3 مشاريع، إذن فهي الآن مساهمة في 7 مشاريع والتي تعد قليلة العدد، لكنها كافية بالنسبة للأهداف المسطرة حسب ما صرح به السيد عمر بالعيد المدير لـــ (FINALEP) لجريدة الوطن[1].

### 4-الوكالة الفرنسية للتنمية:AFD*

تمارس كل من الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) وفرعها المتمثل في شركة الترقية والمساهمة من أجل التعاون الاقتصادي (PROPARCO) نشاطها في إطار التعاون الثنائي الفرنسي الجزائري، ويعتبر هذه الوكالة مؤسسة عمومية في خدمة الفائدة العامة تهتم بتمويل المشاريع العمومية، في حين أن فرعها يهتم بالقطاع الخاص.[2]

وكلاهما يهدف إلى:

- دعم السياسات الهيكلية القطاعية للدولة بالمساهمات بالخبرة والمساعدة التقنية بالإضافة إلى موارد تمويل الاستثمارات[3]؛

- ترقية وتطوير القطاع الخاص؛

---

[1] - جريدة الوطن :بالفرنسية El Watan، صحيفة يومية جزائرية تصدر باللغة الفرنسية، دار الصحافة الطاهر جاووت الجزائر العاصمة. 19 نوفمبر 2007.

*- Agence Française de Développement.

**- PROmotion et PARtipation pour la Coopération économique.

[2] - Agence Française de Développement Groupe Agence Française de Développement en ALGERIE" http://www.afd.fr, p1.

[3] :نوري منير، أثر الشراكة الأورومتوسطية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 873.

- تنمية وتأهل المؤسسات الجزائرية الخاصة وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعات الصغيرة والمتوسطة[1]؛

- تكيف وتطوير الموارد البشرية لتتوافق مع التطورات الراهنة.

وقد انطلقت الوكالة الفرنسية للتنمية رسميا في نشاطها في الجزائر منذ سنة 1992 (شركة الترقية والمساهمة في سنة 2003)، ومنذ ذلك الوقت إلى غاية 2007 قدرت التزاماتها بحوالي 340 مليون أورو، (311.5 مليون أورو من طرف الوكالة و28.5 مليون أورو من طرف شركة الترقية والمساهمة)، في حين أن المدفوعات الفعلية بلغت 267.5 مليون أورو (الوكالة 240 مليون أورو وشركة الترقية والمساهمة 27.5 مليون أورو).

## 5- البنك الإيطالي: MEDIO CREDTTO CENTRAL[2]

تقوم إيطاليا منذ 1991 بتمويل مشاريع شراكة من قبل بنك عمومي يدعى:( MEDIO CREDTTO CENTRAL) حيث يوجد خط قرض بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والبنك الإيطالي بموجب القانون2000-97 المؤرخ في 2000/01/13 يسمح للبنك الإيطالي بمنح قرض لبنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية 52.500 مليون ليرة إيطالية (27113987.2 أورو) وذلك بالشروط التالية:

- مدة التمويل تتراوح بين 5 إلى 7 سنوات
- يخص هذا القرض تمويل السلع والخدمات لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ما عدا العمومية منها؛
- تكون عملية التسديد بالأورو.

[1] - Agence Française de Développement "Groupe Agence Française de Développement en ALGERIE" op. Cit,p2.

[2] - نوري منير: أثر الشراكة الأورو جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المرجع السابق، ص 874.

**ويهدف هذا الاتفاق:**

- الحيازة على التجهيزات الإيطالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

- التحويل التكنولوجي؛

يمول القرض 35 مؤسسة متوسطة وصغيرة تابعة للقطاع الخاص، 80 إلى 90% من المشاريع الممولة هي في مرحلة الإنتاج والباقي سجل انطلاقها مؤخرا، وقد سمح بخلق حوالي 1000 منصب شغل.

## خاتمة الفصل:

يشهد العالم تحولات اقتصادية عميقة وسريعة، فاقتصاد السوق والعولمة يفرضان على المؤسسات أن يكون لها أكثر قدرة على المنافسة لضمان بقائها واستمرارها وفي هذا الإطار حاولت الدولة الجزائرية تأهيل الاقتصاد الوطني من خلال اعتمادها لبرامج التأهيل.

حيث تطرقنا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح الذي قمنا فيه بإبراز ماهية التأهيل والتشخيص، ثم إبراز مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ثم تطرقنا إلى البرامج المعتمدة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث قمنا بإبراز البرامج الوطنية المعتمدة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أبرزنا الدور الذي لعبه الإتحاد الأوروبي في دعم عملية التأهيل.

# الفصل الثالث:

# دراسة تحليلية لنتائج البرنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الثاني إلى أهم المراحل التي تمر بها عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية من القيام بمرحلة التشخيص مرورا غلى عملية التأهيل، فإننا سنقوم في هذا الفصل بدراسة وتحليل نتائج برنامج التعاون الأوروبي – الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تجدر الإشارة إلى أن النتائج المحققة لهذا البرنامج تمثلت خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2002 إلى غاية ديسمبر 2007 .

وعليه تمت معالجة هذه المعطيات حسب الخطة التالية :

**المبحث الأول: مرحلة التشخيص.**

**المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل**

**المطلب الثاني:توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط.**

**المبحث الثاني: مرحلة تنفيذ عمليات برنامج التأهيل.**

**المطلب الأول: طبيعة عمليات برنامج التأهيل.**

**المطلب الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة والتقييم المالي لعمليات التأهيل.**

## المبحث الأول: مرحلة التشخيص

### المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل.

نوضح في الجدول رقم (06) درجة تقدم 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية من بين 2150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كلها تنتمي إلى القطاع الصناعي الخاص، ضمن مراحل برنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة (MEDA)، أي ما يعادل 32% وتعتبر هذه النسبة ضعيفة نوعا ما.

حيث سمح البرنامج من تأهيل 455 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، من بين685 مؤسسة، أي ما يعادل 65% من إجمالي المؤسسات المنخرطة في البرنامج 179 مؤسسة صغيرة ومتوسطة قد تخلت عن البرنامج بعد قيامها بعملية التشخيص الأولي وهي تمثل نسبة 26% من إجمالي المؤسسات المنخرطة في البرنامج، 61 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الباقية فقد شخصت بصفة نهائية واقتصرت على هذه المرحلة، أي ما نسبته 9%، كما يلي:

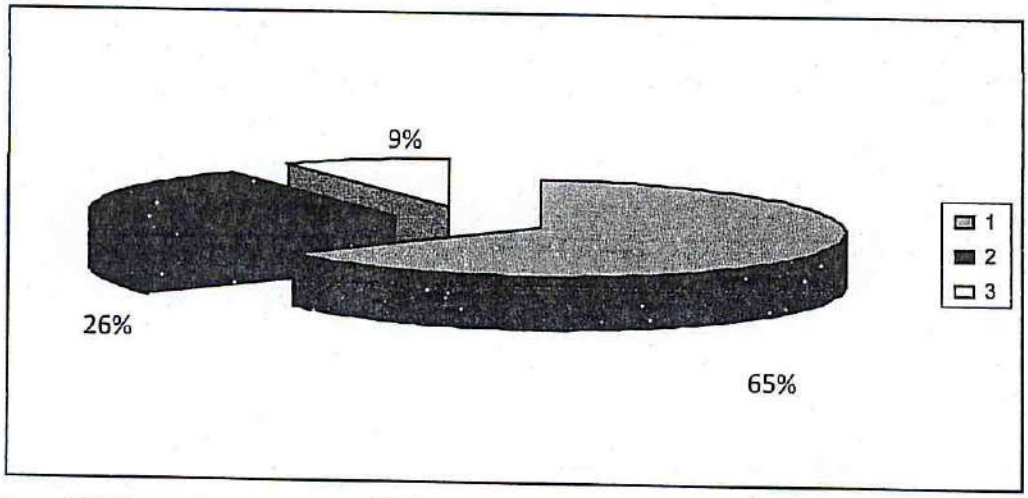
بالنسبة لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في البرنامج نوضحه في الجدول رقم (06) التالي:

الجدول رقم (06): درجة تقدم 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في برنامج تأهيلها:

| | المؤسسات قامت بتنفيذ عملية التأهيل | المؤسسات التي اقتصرت على مرحلة التشخيص | المؤسسات التي اقتصرت على مرحلة التشخيص الأولي | مجموع المؤسسات |
|---|---|---|---|---|
| عدد المؤسسات | 445 | 62 | 178 | 685 |
| النسبة | %65 | %09 | %26 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير.

الشكل رقم (02): درجة تقدم 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مراحل برنامج التأهيل.




65% قامت بتنفيذ عملية التأهيل  9% اقتصرت على مرحلة التشخيص  26% اقتصرت على مرحلة التشخيص الأولي

المصدر: Rapport final euro développement pme- programme d'appuiaux pme/pmi,des resultats et une experience a transmettre, décembre 2007, p27.

ونذكر أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدم استمرارها في تنفيذ جميع مراحل برنامج التأهيل فيما يلي[1]:

- عدم رغبة صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعنية بالتأهيل على مواصلة كامل مراحل برنامج التأهيل، نظرا لطول فترة الإنجاز وعدم توفر نظرة مستقبلية لديهم عن نتائج البرنامج (عدم القدرة على دراسة تقييم جدوى المشاريع المتعلقة ببرنامج التأهيل)؛
- عدم مرونة الهياكل الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجاوزها المراحل الأولى من برنامج التأهيل (التشخيصالأولي والتشخيص النهائي)،حيث يفرض علىالمؤسسات المنخرطة دفع جزءمنتكاليف التأهيل؛
- الصعوبات المالية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة صعوبة المحافظة على التوازن المالي.

[1]- RAPPORT FINAL-Euro Développement PME .op.cit., p27.

## المطلب الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط

بالنسبة لدرجة توزيع 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة المؤهلة حسب قطاعات النشاط الرئيسية يوضحها الجدول رقم (07) التالي:

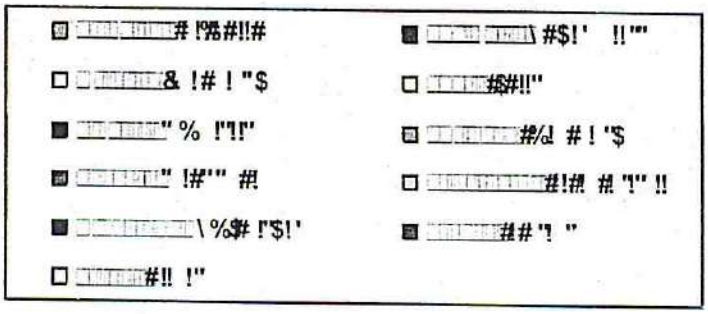
الجدول رقم (07): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة حسب قطاعات النشاط.

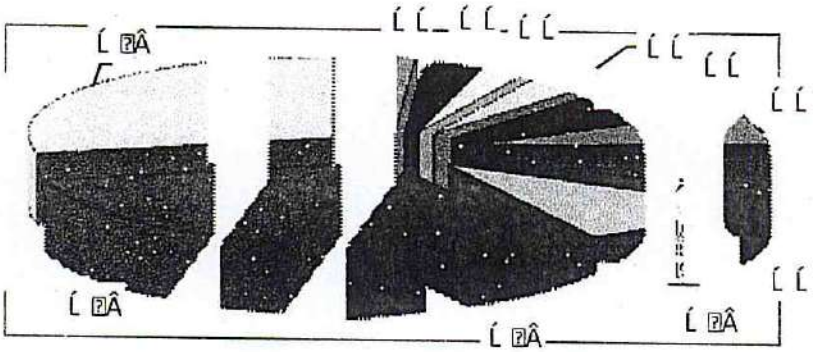
| توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة | نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة |
|---|---|---|
| صناعة الجلود والأحذية | 05 | %01 |
| خدمات لها علاقة بالصناعة | 13 | %03 |
| الخشب وصناعة الأثاث | 13 | %03 |
| صناعات متنوعة | 18 | %04 |
| التغليف وتعبئة السلع | 27 | %06 |
| النسيج وصناعة الألبسة | 31 | %07 |
| الالكترونيك والكهرباء | 36 | %08 |
| الصناعة الميكانيكية والتعدين | 44 | %10 |
| مواد البناء وصناعة الزجاج | 49 | %11 |
| الصناعات الكيمياوية | 80 | %18 |
| الصناعات الغذائية | 129 | %29 |
| المجموع | 445 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير.

ونستطيع توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط





المصدر: Rapport FINAL-Euro Développement PME–op-cit 29

يظهر لنا الشكل رقم (03) أن القطاعات الأربع: الصناعات الغذائية، الصناعات الكيميائية، صناعة مواد البناء والصناعات الميكانيكية والتعدين تنشط فيها نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي ما يعادل 68% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة، ويرجع إلى أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط ضمن هذه القطاعات يتميزون بالحركية أكثر من أصحاب المؤسسات التي تنشط في القطاعات الأخرى، بالإضافة إلى أن هذه القطاعات تتجاوب مع ظاهرة انفتاح السوق لما تتميز به من منافسة شديدة خاصة من قبل منتجات الدول الأوروبية والآسيوية داخل السوق المحلية وخارجها.

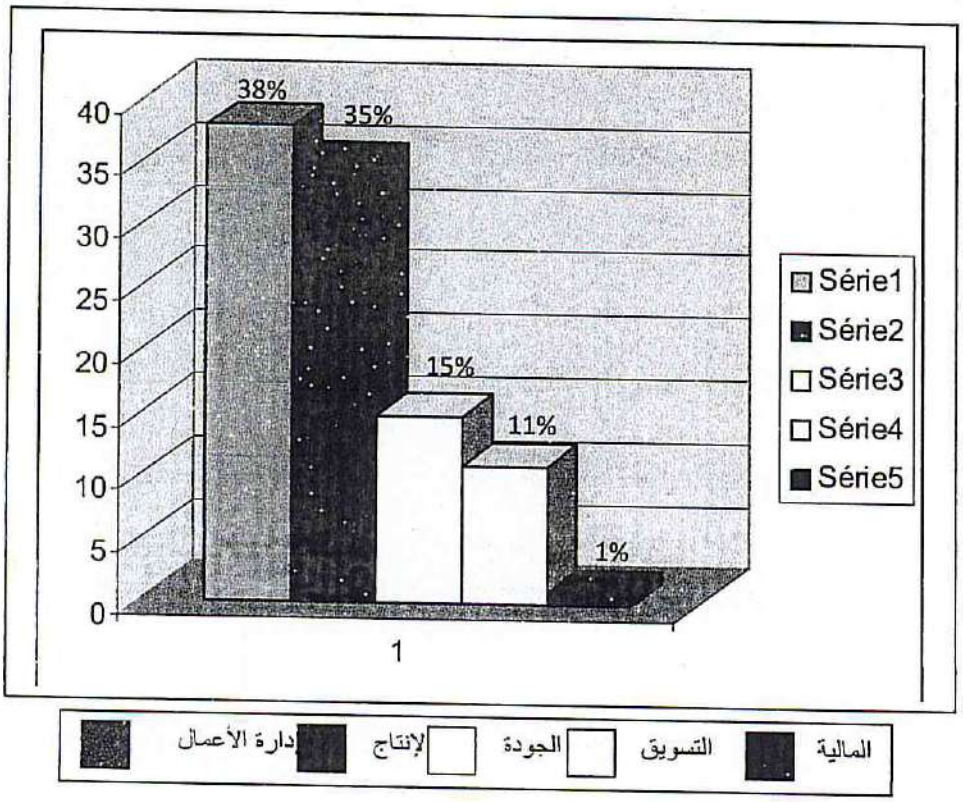
ونلاحظ أن صناعة الجلود والأحذية تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة جدا في حدود 1%، أي ما يقارب 5 مؤسسات، رغم أهمية هذا القطاع في السوق الوطنية والمنافسة الشديدة التي يعرفها من قبل المنتجات الأجنبية.

## المبحث الثاني: مرحلة تنفيذ عمليات برنامج التأهيل

### المطلب الأول: طبيعة عمليات برنامج التأهيل

لوحظ أن تحسين وتطوير الإنتاج وطرق التسيير وتنظيم الإدارة وجودة المنتجات تعد أهم مطالب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل، بالإضافة إلى استعمال تقنيات التسويق الحديثة، وذلك من أجل تطوير وترقية المؤسسات إلى المستوى المطلوب، ونوضح ذلك من خلال الشكل رقم (04) بإعطاء النسب المئوية المتعلقة بالعمليات الضرورية في برنامج التأهيل كالتالي:

الشكل رقم (04): طبيعة عمليات التأهيل الموزعة على 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة




المصدر: Rapport FINAL-Euro Développement PME- OP-Cit,P30

وبالنسبة لتطور عدد عمليات التأهيل الخاصة بكل وظيفة من وظائف الإنتاج، الإدارة، التسويق، المالية والرغبة في الحصول على شهادات الجودة عبر سنوات تنفيذه أي من سنة 2002 إلى غاية سنة 2007.

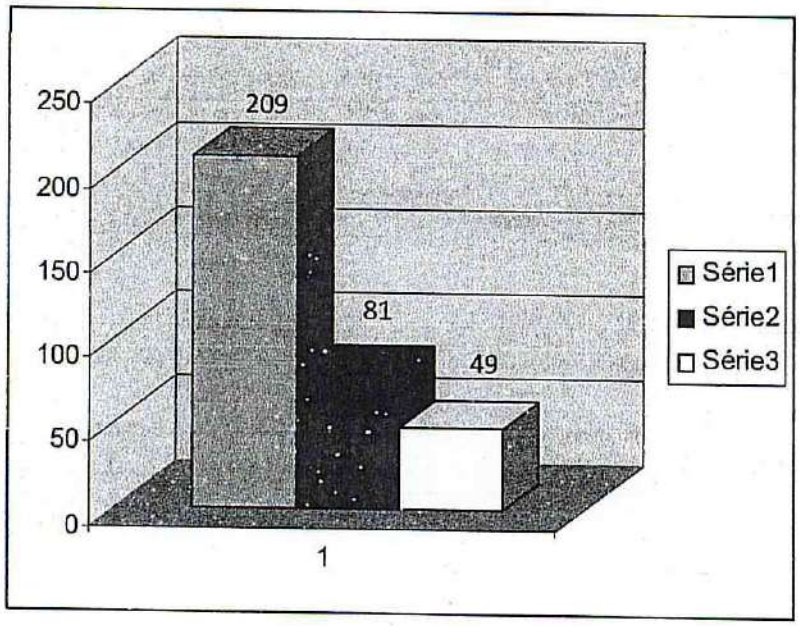
تتمثل فيما يلي:

- بالنسبة للعمليات الخاصة بإدارة الأعمال تصل إلى 339 عملية؛
- بالنسبة للعمليات الخاصة بإدارة الإنتاج تصل إلى313 عملية؛
- بالنسبة للعمليات الخاصة بالجودة تصل إلى 134 عملية؛
- بالنسبة للعمليات الخاصة بالتسويق تصل إلى 103 عملية؛
- أما العمليات الخاصة بالتمويل نجد 7 عمليات فقط.

ومن هنا نجد أن العمليات الخاصة بتسيير وإدارة المؤسسات تحتل أعلى نسبة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى التي مسها برنامج التأهيل، ثم تليها العمليات الخاصة بإدارة الإنتاج والاهتمام بتحسين الإنتاجية داخل المؤسسات، بعد ذلك تأتي العمليات الخاصة بالجودة والعمليات الخاصة بالتسويق، إلا أننا نلاحظ أن العمليات التي مست وظيفة المالية فهي قليلة جدا مقارنة بعدد العمليات الأخرى، ويمكن إرجاع ذلك إلى شرط برنامج التأهيل الذي يقوم بإبعاد المؤسسات التي تعاني من العجز المالي، وكذلك إلى حساسية تلك الوظيفة وعدم رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة تدخل أطراف خارجية في العمليات الخاصة بوظيفة المالية والتسيير المالي، وسنوضح أكثر العمليات السابقة من خلال الأشكال التالية:

**أولا– بالنسبة للعمليات الخاصة بإدارة الأعمال:** نوجزها في الشكل رقم (05) التالي:

الشكل رقم (05): توزيع 339 عملية بإدارة الأعمال في إطار برنامج التأهيل




المصدر: Rapport FINAL-Euro Développement PME- OP-CIT, p32

تهدف جميع عمليات التأهيل الخاصة بإدارة الأعمال أساسا إلى تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستعمال تقنيات التسيير والإدارة الحديثة والمتطورة، وأهم هذه العمليات تتمحور حول:

**1-عمليات التنظيم: مثل**

– هيكلة وتنظيم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛

– إعداد ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستعمالها تقنيات التسيير الحديثة، لتمكينها من الحصول على شهادة الجودة العالية (ISO9001)؛

- إنشاء نظام معلومات للإدارة Système d'information de gestion.

**2-عمليات خاصة بالإدارة الإستراتيجية:** مثل

- تنفيذ إستراتجية التطوير؛

- توجيه خيارات الاستثمار والتكنولوجيا.

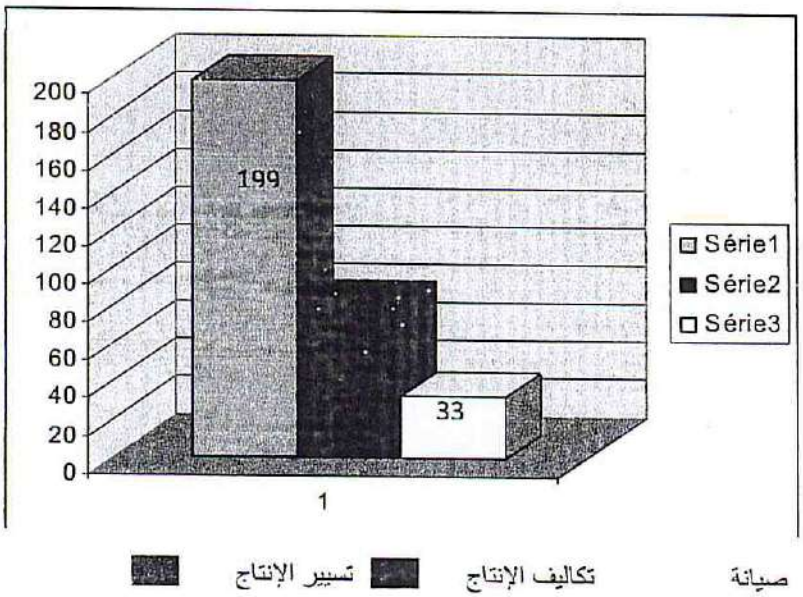
**3- عمليات تسيير الموارد البشرية:** مثل

- مرافقة ومساعدة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاختيار وتوظيف الكفاءات البشرية المتخرجة حديثا؛

- وضع أساليب وقواعد تسيير الموارد البشرية وتأهيل الأفراد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانيا- بالنسبة للعمليات الخاصة بإدارة الإنتاج:** نوجزها في الشكل رقم (06) التالي:

الشكل رقم (06): توزيع 313 عملية خاصة بالإنتاج في إطار برنامج التأهيل.




المصدر: Rapport FINAL-Euro Développement PME- OP-CIT, p33

تهدف عمليات التأهيل الخاصة بالإنتاج أساسا إلى إعطاء قيمة للمنتجات وتحسين الإنتاجية تعزيز القدرة التنافسية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة، وذلك بالتركيز على:

1- **عمليات تسيير الإنتاج**: مثلا

- وضع تنظيمات صناعية جديدة؛
- وضع وإدخال تقنيات التسيير الحديثة وتقسيم تخطيط عمليات الإنتاج؛
- تطوير القدرة على التنويع والابتكار في المنتجات.

2- **عمليات خاصة بتكاليف الإنتاج**: مثل

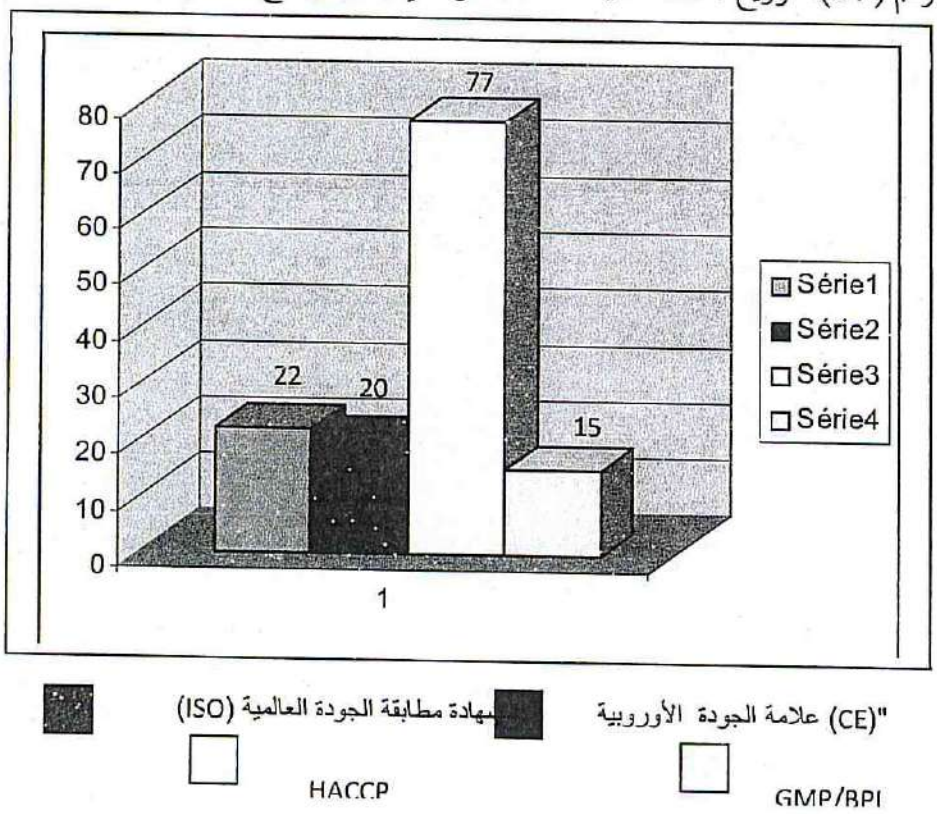
- وضع تقنيات حديثة لحساب تكاليف الإنتاج تتماشى مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إدخال ووضع قواعد مراقبة التسيير ( لوحة القيادة Tableaux de bord).

3- **عمليات الصيانة**: مثل

- وضع نظام للصيانة الوقائية؛
- استخدام تقنيات وأساليب تسيير المخزون الحديثة.

**ثالثا عمليات الحصول على شهادات الجودة:** نوجزها في الشكل رقم (07) التالي:

الشكل رقم (07): توزيع 134 عملية خاصة بالجودة في إطار برنامج التأهيل




المصدر: Rapport FINAL Euro Développement PME- OP-CIT, p35

تهدف أساسا عمليات التأهيل الخاصة بالجودة إلى:

**1- العمليات الخاصة للحصول على شهادة المواصفات للجودة العالمية ISO 9001:**

- وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة يتماشى مع المواصفات العالمية؛
- تعزيز الجودة داخل المؤسسة.

**2- العمليات الخاصة بشهادة الجودة الأوروبية CE وشهادة ISO2200**

- دخول الأسواق الجديدة عن طريق عمليات التصدير؛
- امتلاك قدرة تنافسية.

**3- العمليات الخاصة بنظام المراقبة بتحليل نقاط الخطورة الحرجة HACCP**

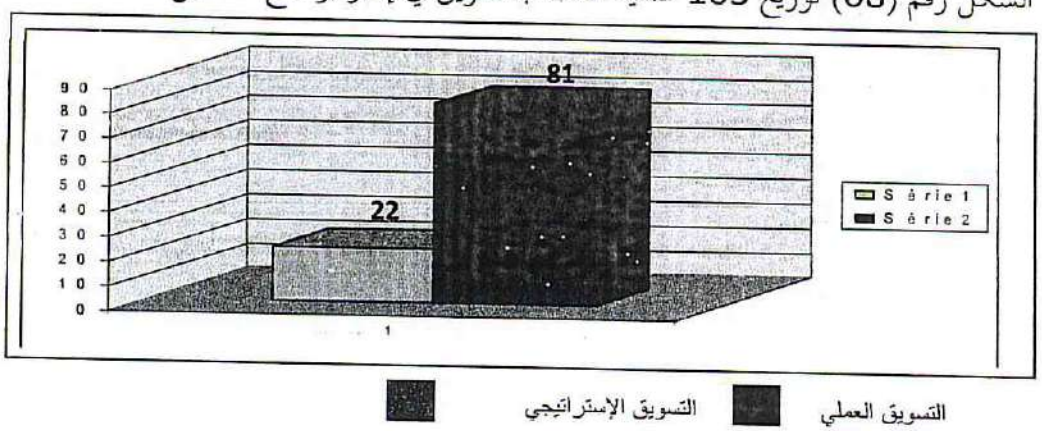
والذي يعتبر أحدث ما توصل إليه العصر الحالي في مجال مراقبة المواد الغذائية.

**4- العمليات الخاصة بشهادة ممارسة التصنيع الجيد GMP وشهادة الممارسة السليمة للمختبرات BPL**

- تحسين كفاءة المؤسسة ومنتجاتها؛
- تعزيز قدرة المختبر على تقديم خدمات فحص أو معايرة ذات ثقة عالية ترضي الزبون؛
- تقليل العوائق التجارية، من خلال الاعتراف المتبادل بين الجهات العالمية المانحة لشهادات الاعتماد.

**رابعا- بالنسبة للعمليات الخاصة بالتسويق:** نوجزها في الشكل رقم (08) التالي:

الشكل رقم (08) توزيع 103 عملية خاصة بالتسويق في إطار برنامج التأهيل.




المصدر: Rapport final- Euro développement PME, op-cit34

نلاحظ من خلال الشكل رقم (08) نلاحظ أن عمليات التأهيل الخاصة بوظيفة التسويق هدفها الأساسي يتمثل في إدخال أساليب وتقنيات التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال:

**1- عمليات التسويق العملي:**

- انشاء بنية تحتية تناسب الأعمال التجارية وأساليب التسويق الحديثة؛
- تحسين معرفة احتياجات الأسواق من خلال تحقيق اختبارات المنتجات المستخدمين؛
- توفير المدخلات اللازمة لبناء العرض؛
- تطوير مهارات وقدرات المشرفين على التجارة والمبيعات.

**2- عمليات التسويق الاستراتيجي:**

- توجيه وتركيز الجهود التسويقية للمؤسسة من خلال "التدريب في مجال تطوير خطط واستراتيجيات التسويق".
- دعم المؤسسات في تصميم وتنفيذ إستراتيجية اليقظة التنافسية لتمكينها من مواكبة تطورات السوق والمحيط.

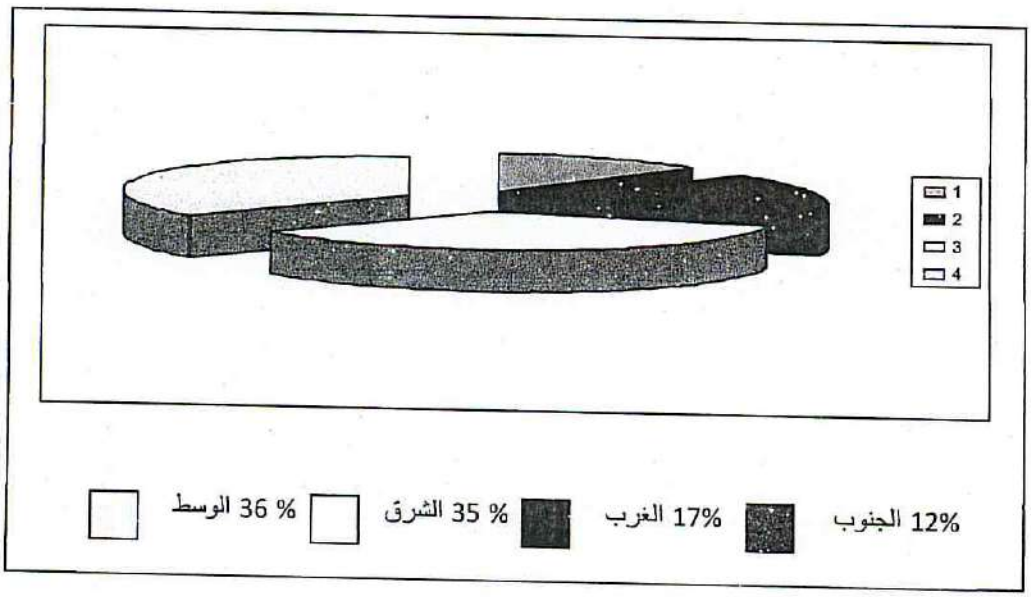
على العموم حقق البرنامج الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتائج حسنة تميزت بتحقيق 896 عملية خاصة بإدارة الأعمال والإنتاج والتسويق وحتى وظيفة التمويل خصت بـــ 7 عمليات في مجال التسيير المالي كل هذا لفائدة 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، من أجل إعطاء فرصة لتحسين تنافسية المؤسسات.

## المطلب الثاني:- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة والتقييم المالي لعمليات التأهيل

### أولا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مناطق الوطن

أما بالنسبة لتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة على مناطق الوطن فهي كما يوضحها الشكل رقم (09) التالي:

الشكل رقم (09): توزيع 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حسب المناطق




المصدر: Rapport final- Euro développement PME, op-cit 43

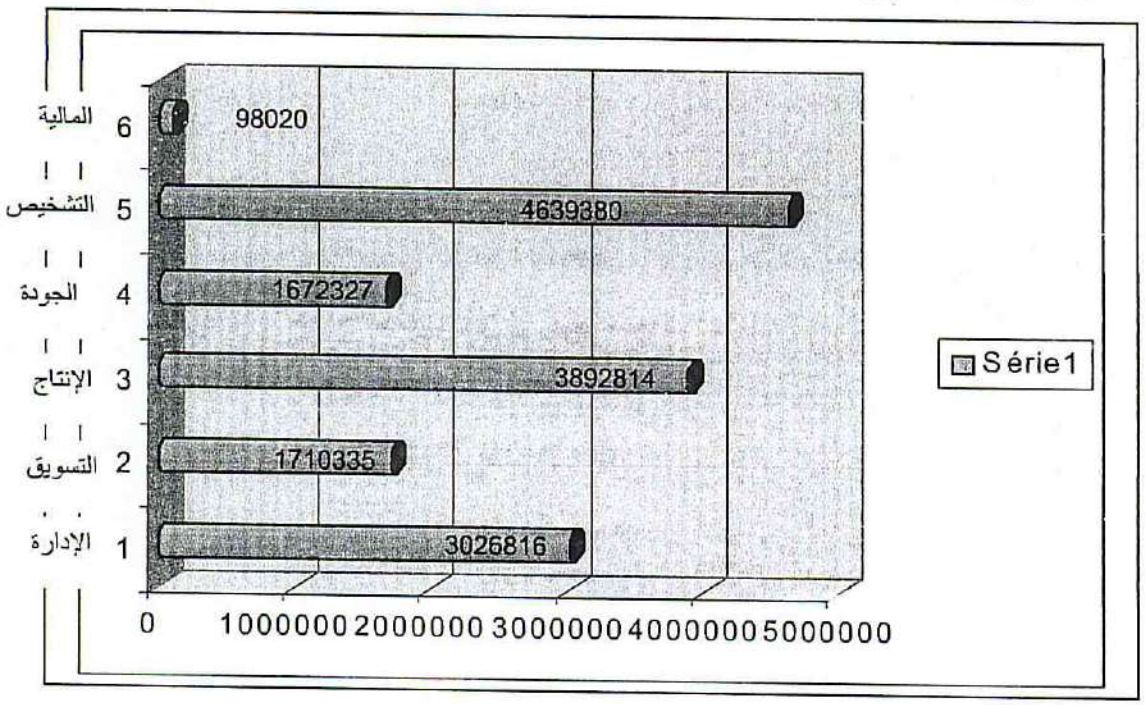
نلاحظ من خلال الشكل رقم (09) أنه حوالي 71% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة متمركزة بوسط وشرق البلاد، حيث نجد 36% بالوسط و35% بالشرق أما بالنسبة للغرب فنجد 19% و11% بالجنوب وهي تمثل نسبة لا بأس بها مقارنة بمنطقة الغرب، وأن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن نشاطات برنامج التأهيل كان لها وقع كبير على مختلف مناطق الوطن فضلا عن الوسائل المستعملة من أجل تنظيم الأيام الإعلامية والتحسيسية والورشات التقنية والاتفاقات الخاصة بالمتابعة والتكوين.

على العموم حقق برنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة نتائج حسنة تميزت بتحقيق 1373 عملية (477 عملية تشخيص و896 عملية تأهيل) لفائدة 445 مؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى غاية 2007، ويعتبر هذا البرنامج فرصة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تكفل بأهم المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة من تحسين أساليب الإدارة والتسيير وتدريب الموارد

**ثانيا: التقييم المالي لعمليات التأهيل:**

يمكننا ملاحظة توزيع ميزانية البرنامج الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عمليات التأهيل التي مسها هذا البرنامج لـــ 445 مؤسسة مستفيدة من تمويلات هذا البرنامج حيث نجد إجمالي المبلغ 15.039.692 أورو لـــ 1373 عملية، كما يوضحها الشكل رقم (10)

الشكل رقم (10): توزيع ميزانية 15.039.692 أورو على عمليات التأهيل




المصدر: Rapport final- Euro développement PME, op-cit 39

نلاحظ من خلال الشكل رقم (10) أن المساعدات المالية الخاصة بمرحلة التشخيص تمثل أعلى نسبة مقارنة بباقي عمليات التأهيل الأخرى، وسبب ذلك راجع إلى أن هذا البرنامج لا يركز على تمويل الاستثمارات المادية بل يركز على الاستثمارات اللامادية، وتهدف هذه المنح والمساعدات المالية أساسا إلى توفير مساعدة مباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة من أجل ترقية تنافسيتها المحلية والدولية، وتوجه هذه المساعدات المالية وفق برنامج محدد تتبعه المؤسسة المستفيدة والذي يسمح لها مع مرور الوقت بتحسين طاقاتها الإنتاجية والتسييرية وقدراتها التسويقية داخلها واستعمال التمويل الأمثل لها.

## خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال دراستنا وتحليلنا لنتائج هذا البرنامج أنه لم تتقدم إلا نسبة قليلة مقارنة بعدد المؤسسات المبرمج تأهيلها ضمن أهداف برنامج التأهيل، ونجد ذلك راجع لبعض الشروط والعراقيل التي حالت دون ذلك، ويمكن إجمال أهم العراقيل فيما يلي:

-بدءا من مضمون برنامج التأهيل الذي يعتبر اختياريا، ونظرا لعدم توفر دراسات جدوى حول دلك البرنامج فذلك يحول دون انخراط إعداد كبيرة من المؤسسات وتخوف أصحابها من مواصلة كامل مراحل هذا البرنامج؛

- عدم تحمل تكاليف عمليات التأهيل، حيث أن الدخول في برنامج التأهيل يفرض على المؤسسات المنخرطة دفع نسبة معينة من تكاليف التأهيل)؛

- تعقد إجراءات القيام بمراحل التأهيل وكثرتها واستغراق وقت طويل للانتهاء منها؛

- نقص الموارد المالية لسير وتنفيذ برنامج التأهيل وعدم استغلالها جدا (برنامج ميدا)، نظرا لأن برنامج التأهيل يحتاج إلى مبالغ مالية ضخمة.

# الخاتمة العامة

حاولت هذه الدراسة معرفة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتحديات التي فرضها الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم، وكذلك تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة الدولية. قمنا من خلال هذا البحث دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأساليب المتخذة من قبل الدولة لترقية وتطوير هذا القطاع، ثم وقفنا على أهم العوامل الكابحة لنمو هذا القطاع مرورا إلى تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة.

بعد ذلك انتقلنا إلى عملية التأهيل مرورا بالتشخيص الذي يعتبر أهم خطوة قبل التأهيل، ثم تطرقنا إلى أهم مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

بعدها انتقلنا إلى أهم البرامج المسطرة من طرف الدولة قصد تأهيل مؤسساتها وتحسين تنافسيتها بالصمود أمام المؤسسات الأجنبية، حيث تمثلت في برنامج التعاون الجزائري الأوروبي في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي، أما البرنامج الآخر فهو برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

وأخيرا، قمنا باستعراض دور الاتحاد الأوروبي في دعم عملية التأهيل محاولا مد يد العون للمؤسسة الجزائرية لإيجاد مكانها في السوق المحلي والسوق العالمي على حد السواء مجسدا بذلك أهمية العلاقات التعاونية الأوروبية الجزائرية في دعم الاقتصاد الجزائري، وهذا الدعم يكون من خلال : البرنامج الأوروبي لمساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME) ، برنامج الهيئة الألمانية للتعاون التقني (GTZ)، المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (FINALEP)، الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) وأخيرا البنك الإيطالي ( MEDIO CREDITO CENTRAL).

في محاولة منا معرفة مدى إقبال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البرنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة نتائجه، قمنا بدراسة تحليلية لنتائج هذا البرنامج.

**نتائج اختبار الفرضية :**

من خلال الدراسة لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجدنا أن الجزائر تمتلك نسيجا لا بأس به من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما لمسنا رغبة كبيرة ففي السلطات الجزائرية للنهوض بهذا القطاع من خلال جملة من القوانين رغم ذلك فإن القطاع مازال يواجه صعوبات كبيرة لعل من بينها : صعوبات إدارية وجمركية ... الخ، كلها حالة دون مواصلة عدد معتبر من المؤسسات لنشاطها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

أما فيما يخص الفرضية الثانية، فقد أثبتت الدراسة صحتها، حيث أنه هناك العديد من التحديات قسم منها داخلية ترجع إلى قضايا فنية وتنظيمية وتمويلية تخص هذه المؤسسات ومنها الخارجية تتعلق بالمنافسة الخارجية في ظل العولمة.

رغبة منها في وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعليا أمام الأوضاع الاقتصادية الجديدة، قامت السلطات الجزائرية المعنية، وخاصة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بإعداد برامج تأهيل من شأنها أن تتولى هذه المهمة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

أما فيما يتعلق بالفرضية الرابعة، فقد أثبتت الدراسة صحتها لأن إقبال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على برنامج التعاون الأوروبي الجزائري حيث تقدمت إلا (685) مؤسسة من بين (2150) مؤسسة، أي ما يعادل (32%)، يرجع ذلك لعدم تحمل تكاليف عملية التأهيل، حيث أن الدخول في برنامج عملية التأهيل يفرض على المؤسسات المنخرطة دفع نسبة معينة من تكاليف التأهيل، وكذلك تعقد إجراءات القيام بمراحل التأهيل وكثرتها واستغراق وقت طويل للانتهاء منها، لكن بالمقابل حقق البرنامج نتائج مرضية للمؤسسات المنخرطة فيه، حيث ساهم في تأهيل (455) مؤسسة من (685) مؤسسة أي ما يعادل (65%).

**نتائج الدراسة:**

- تمتلك الجزائر مجيزا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه مازال هشا يعاني من عدة مشاكل، متمثلة في مشاكل إدارية، مشكل العقار الصناعي، صعوبة الحصول على التمويل، مشكل عدم حماية المنتوج الوطني، وأخيرا مشاكل مرتبطة بالجباية.
- لمسنا رغبة من قبل السلطات في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في جملة الإجراءات التحفيزية، وإنشاء الهيئات المرافقة.
- إن المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والانفتاح الاقتصادي الجديد الذي تعرفه الجزائر، هو الدافع وراء تبني الجزائر برامج التأهيل ساعية من وراء ذلك إلى تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرفع من تنافسيتها ، ولا يتم هذا إلا بتوفير متطلبات التأهيل.

**التوصيات:**

- يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا هما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، لذا يجب على السلطات الجزائرية تقديم المزيد من المزايا والتسهيلات خاصة في مجال التمويل والجباية.
- يجب على الجزائر مواصلة إصلاحاتها الاقتصادية على جميع الأصعدة نظرا لارتباطاتها برهانات كبيرة، كاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي واستعدادها للانضمام إلى الاتحاد العالمي للتجارة وهذا بتفعيل برامجها التنموية، وذلك من خلال إشراك جميع الهيئات ومراكز الخبرة في رسم السياسات والبرامج.
- القيام بدراسات ميدانية استطلاعية حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قبل تصميم برنامج التأهيل بصيغته النهائية ليكون قادرا على تحقيق مجمل أهدافه.
- تعد تجربة التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حديثة العهد لذا ينبغي تكثيف الحملات الإعلامية والاشهارية وتنويعها للتعريف ببرنامج التأهيل وأهدافه وهذا قبل أنن يدخل حيز التنفيذ.

- أن لا نقدم على عملية التأهيل دون توفير متطلباته.

**آفاق الدراسة:**

- دراسة تحليلية لكل برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر .
- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة.
- أثر الشراكة الأورو متوسطية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# المصادر والمراجع

## قائمة المصادر :

### المصادر باللغة العربية :

#### الكتب:

1. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. عبد السلام عبد الغفور وآخرون - إدارة المشروعات الصغيرة – دار الصفاء – 2001.
3. عمر صخري – مبادئ الاقتصاد الوحدوي – ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر.
4. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

#### الملتقيات والندوات:

1. الطيب لحليح- دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي- مداخلة في ملتقى دولي بعنوان تحت عنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف- افريل 2006.
2. الوافي الطيب، بهلول لطيفة، آليات تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، ورشة عمل: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد خلال 13-14 نوفمبر 2006.
3. بريبش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف- إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول- مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف - افريل 2006 .
4. بريبش السعيد، محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومناخ الأعمال، الندوة الدولية حول : المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد لعلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي، خميس مليانة – الجزائر ،19-03-2005.
5. بقة الشريف، العايب عبد الرحمن، "مسار تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل إتفاق الشراكة الأورو-جزائرية"، في المتوسطة، حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي المنعقد يومي 13-14 نوفمبر2006، جامعة سطيف، الجزائر.
6. بلوناس عبد الله - المؤسسات ص م والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية - مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف- افريل2006.
7. بن يعقوب الطاهر، " آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،في الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات إتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف، الجزائر.
8. ثريا علي حسين الورفلي- المشروعات ص م في ليبيا- الواقع والطموح- مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف- افريل2006.
9. جمال بلخباط، جميلة معلم- متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة- مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف- افريل2006.

10. دادن عبد العني، دادن عبد الوهاب، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوربية، التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية – الأوروبية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد خلال 08-09 ماي 2004، جامعة سطيف.

11. زايري بلقاسم، بلحسين هواري،إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،الملتقى الدولي :أثار وإنعكاسات إتفاق الشراكة عل الإقتصاد الجزائري،ورشةعمل: أثار وإنعكاسات إتفاق الشراكة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيام 13-14نوفمبر.

12. زغيب شهرزاد، عيساوي ليلى- المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق- مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية – جامعة الأغواط - أفريل2002.

13. سحنون سمير، بونوة شعيب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها حالة الجزائر- مداخلة في ملتقى دولي بعنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف - افريل 2006.

14. صالحي، أساليب تنمية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء 26/25/ نوفمبر 2007.

15. طاهر سليم: إستراتجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية، المؤشر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 12-2006/09/15.

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

17.عبد المجيد تيماوي، بن النوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري – حالة الجزائر -، أبحاث الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية.

18. عروب رتيبة، ريحي كريمة، "تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة"، في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17، 18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر.

19. علي سالم ارميص- مدى تنافسية م ص م في الدول العربية - مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف-افريل2006.

20.فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار للتنمية الاقتصادية في الجزائر، أبحاث الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية .

21. قريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي،17،18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر.

22. لطرش ذهبية،"استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأورو-جزائرية"،في الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات إتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2006،جامعة سطيف،الجزائر.

23. مناور فريح حداد- دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة(اضاءات من تجربة الأردن والجزائر)- مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف - افريل 2006.

24. موسوس مغنية؛ بلغنو سمية، ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، أبحاث الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر،(17-18)-04-2006.

25. نعيمة بارودي- التحديات التي تواجه م ص م في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- جامعة الشلف- افريل 2006.

26. نوري منير: أثر الشراكة الأوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17و18 أفريل 2006، جامعة الشلف.

**المجلات والجرائد والموسوعات:**

1. بلغرسة عبد اللطيف، جاوحدو رضا، "آثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الإقتصادية"،في"مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، جامعة سطيف، عدد 2002/01.
2. عبود زرقين - تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسات الصناعية الجزائرية - مجلة بحوث اقتصادية عربية- العدد42 -2008.
3. موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال، " التسويق، الإحتكار والمنافسة" Edito creps.
4. جريدة الوطن :بالفرنسية El Watan، صحيفة يومية جزائرية تصدر باللغة الفرنسية، دار الصحافة الطاهر جاووت الجزائر العاصمة.

**المذكرات الجامعية:**

1. عبد الحميد بن الشيخ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل االشراكة الأورو متوسطية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل إقتصادي، جامعة دالي إبراهيم الجزائر.
2. غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،2007.
3. سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر.

**الأطروحات الجامعية:**

1. يوسف قريشي، سياسات التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004-2005 .

**البرامج الوزارية:**

1. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ص5.
2. كلمة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعة التقليدية في حصة منتدى التلفزة، نجدها على الموقع الالكتروني لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،عن موقع الوزارة.

**القوانين:**

1. قانون النقد والقرض رقم 04/09 والصادر بتاريخ 04 أفريل 1990.

2. المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق لـ 3 ماي 2005 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 4 ماي 2005.

3. المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 8 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 4 جويلية سنة 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 45، الصادرة بتاريخ 9 جويلية 2006.

**المصادر باللغات الأجنبية:**

**بالفرنسية:**

1. Abdelkrim boughadou, accord d'association entre l'algérie et l'union européenne: ce que vous devez savoir, ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, octobre 2005.
2. Abdelkrim boughadou, politique d'appui a la competitivite des entreprise algeriennes.
3. Agence française de developpement "groupe agence française de developpement en algerie" .
4. Ali chaouki bouida: presentation du programme national de mise a niveau des pme, ministere de la petite et moyenne entreprise et de l'artistan, alger, 2008.
5. Capet Marcel, Causse Genevieve, meunier jeanne, "diagnostic, organisation, planification d'entreprise"' tome 1.
6. Halimi Wahiba, Benkhaldi Nawel - le scultage de la pme dans le contexte des mutations recentes -l'exigences de mise a niveau de pme dans l'etats arabe – cheliff avril2006 –p1134
7. Henri alain- "le diagnostic economique –financier et humain de l'entreprise. Edition d'organisation, paris.
8. Kamel hamdi ,comment diagnostiquer et redresser une entreprise,edition rissala,1995.
9. Khelif aji nour ; introduction a organisation et au diagnostic d'entreprise ; berti edition , alger .
10. Lamiri abdelhak, "management de l'information, redressement et mise a niveau des entreprises", office des publication universitaire, alger, 2003.

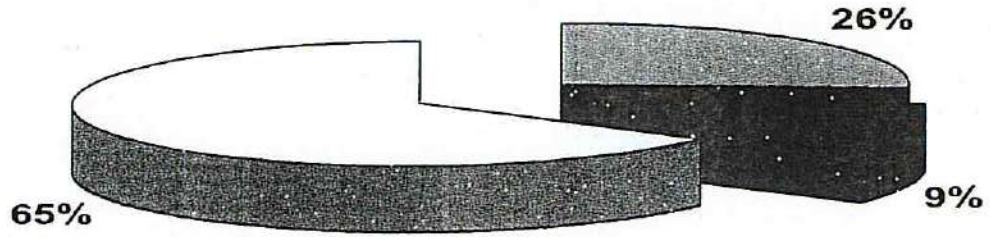
**الأنترنت:**

1. http://www.afd.fr
2. http://www.pmeart-dz.org
3. http://www.uluminsania.net
4. Belaid Omar, "finalep: une experience de capital investissement en algerie". http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s4/Omar_belaid.pdf.

# الملاحق

الملحق رقم (01): درجة تقدم (685) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مراحل برنامج التأهيل

**Degré d'avancement des PME dans le processus de Mise à Niveau sur 685 PME**




Sur 685 PME qui ont reçu soit un diagnostic (méthode classique) soit un pré diagnostic (nouvelle approche), nous constatons que :

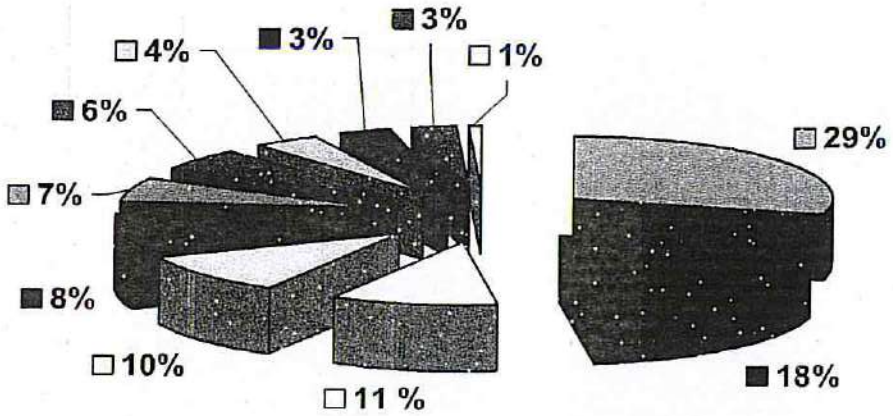
- 61 ont refusé d'entamer une action de mise à niveau et n'ont pas dépassé le stade du diagnostic
- 179 ont abandonné après le pré diagnostic
- 445 PME, sont entrées dans un processus de mise à niveau

Les raisons majeures de l'abandon sont :

- Réticence du chef d'entreprise à continuer

الملحق رقم (02): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط

## Répartition des PME par secteur d'activité sur 445 PME



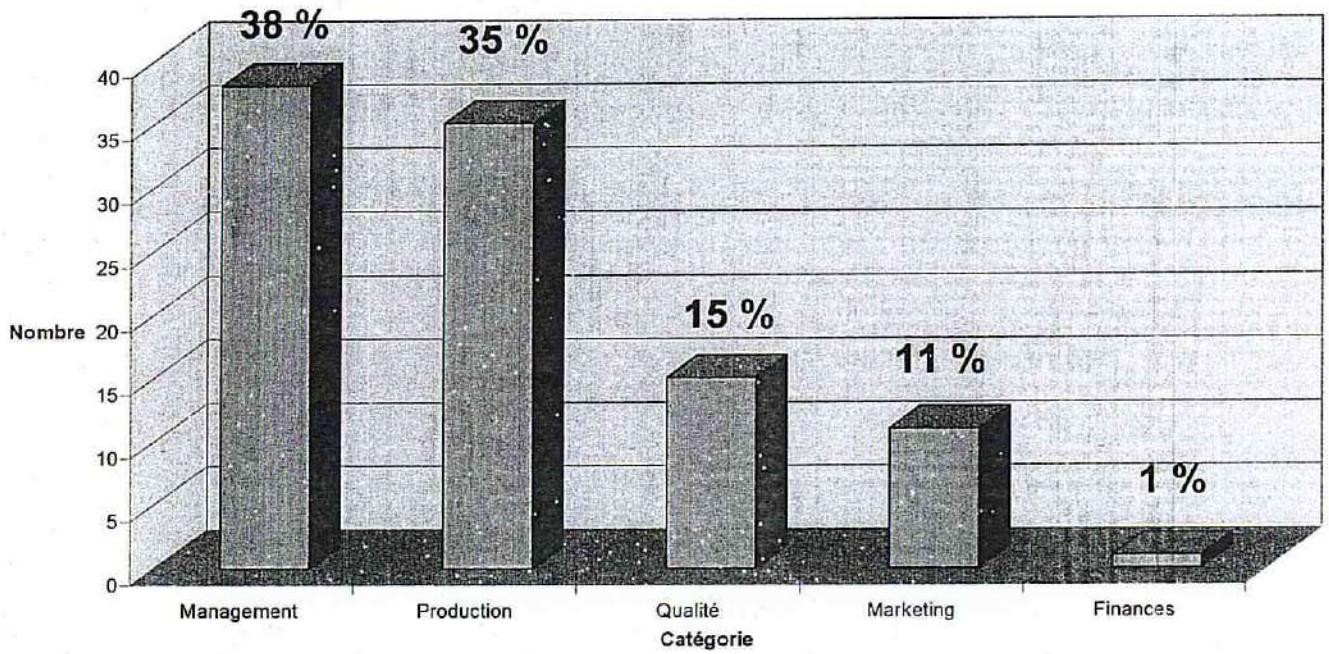

| | |
|---|---|
| 29 % Agro Alimentaire | 18 % Industrie Chimique |
| 11 % Matériaux de construction céramique et verre | 10 % Industrie mécanique et métallurgique |
| 8 % Electricité électronique | 7 % Textile Habillement |
| 6 % Conditionnement Emballage | 4 % Industries diverses |
| 3 % Bois et Ameublement | 3 % Services |
| 1 % Industrie cuir et Chaussure | |

Les 4 sous-secteurs les plus cités (agroalimentaire, chimie, matériaux de construction et mécanique/métallurgie) illustrent bien le dynamisme des PME/PMI privées et les possibilités offertes par les marchés :

- C'est dans ces 4 sous-secteurs que nous avons trouvé les chefs d'entreprise les + dynamiques
- L'agroalimentaire et les matériaux de construction répondent à une demande importante tirée par la démographie et le besoin de produits de bonne qualité
- La chimie et surtout l'industrie pharmaceutique qui avait fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics
- La mécanique/métallurgie qui profite des marchés apportés par les grands donneurs d'ordre.

الملحق رقم (03): طبيعة عمليات التأهيل الموزعة على (445) مؤسسة صغيرة ومتوسطة

**Répartition des types d'actions par catégorie sur 445 PME**
**pour 896 actions de Mise à Niveau**
**Hors action d'appui financier**

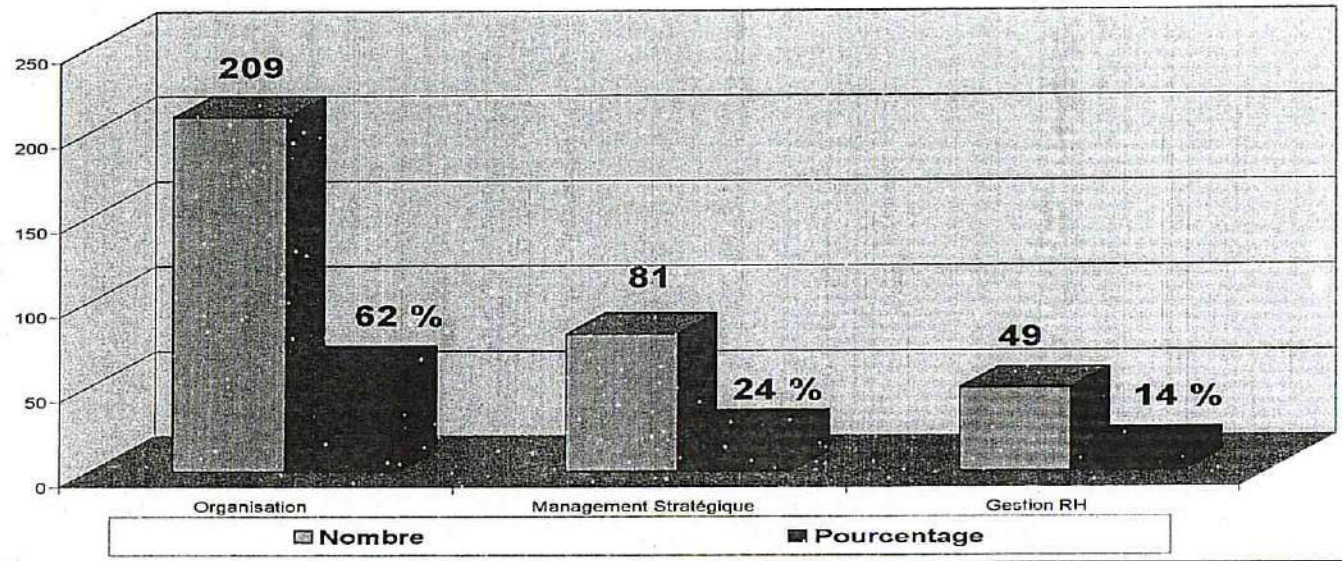



La PME Privée est encore jeune et très peu structurée. Les 1ères actions ont porté pour l'essentiel sur le management (organisation surtout) et sur la gestion de la production. La PME avait besoin d'actions structurantes sur le management et la production en vue d'augmenter très rapidement sa productivité.

Ce n'est qu'une fois ces fonctions mises à niveau que le chef d'entreprise a été en mesure de s'intéresser au développement de son entreprise sur les marchés.

الملحق رقم (04): توزيع (339) عملية بإدارة الأعمال في إطار برنامج التأهيل

**Répartition de la rubrique Management sur 339 actions**




Les Actions de Mise à Niveau réalisées dans la Rubrique **Management** avaient comme **Objectif principal** de préparer les Pme à passer d'une gestion **artisanale** à une gestion **moderne.**

Celles-ci avaient comme objectifs :

Sur le Plan de l'**Organisation**, de :

- structurer et d'organiser l'entreprise
- la préparer à une nouvelle forme de **Gouvernance**
- la préparer à la certification ISO 9001 Version 2000 – Rédaction et Accompagnement à la mise en place des procédures de gestion
- mettre en place un système d'information de gestion

Sur le plan du **Management Stratégique**, de :

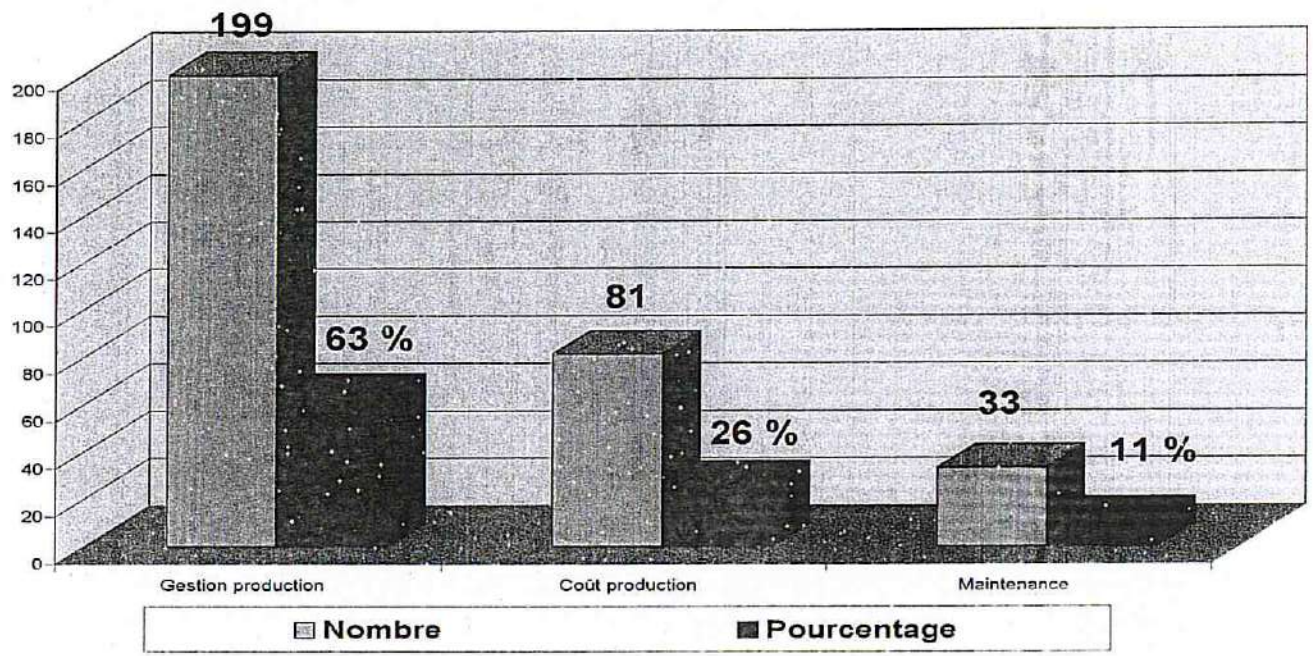
- Affiner la stratégie de développement
- Orientation des choix d'investissement et de technologie

Sur le plan des **Ressources Humaines**, de :

- l'accompagner à la sélection et au recrutement de nouvelles compétences
- mettre en place les outils et supports de la gestion et du développement des personnels

الملحق رقم (05): توزيع (313) عملية خاصة بالإنتاج في إطار برنامج التأهيل

**Répartition de la rubrique Production sur 313 actions**




Les Actions de Mise à Niveau réalisées dans la Rubrique **Production** avaient comme **Objectifs** d'**Optimiser**, de **Valoriser** et d'Améliorer la **Productivité** du potentiel industriel des Pme.

Ces **Actions** ont contribué :

Sur le plan de la **gestion** de la **production** à :

- mettre en place de nouvelles organisations industrielles – Lay Out, Flux machines et matières…
- introduire et à mettre en place de nouvelles techniques de gestion et de planification de la production
- développer les capacités de diversification et d'innovation

Sur le plan des **coûts** de **production** à :

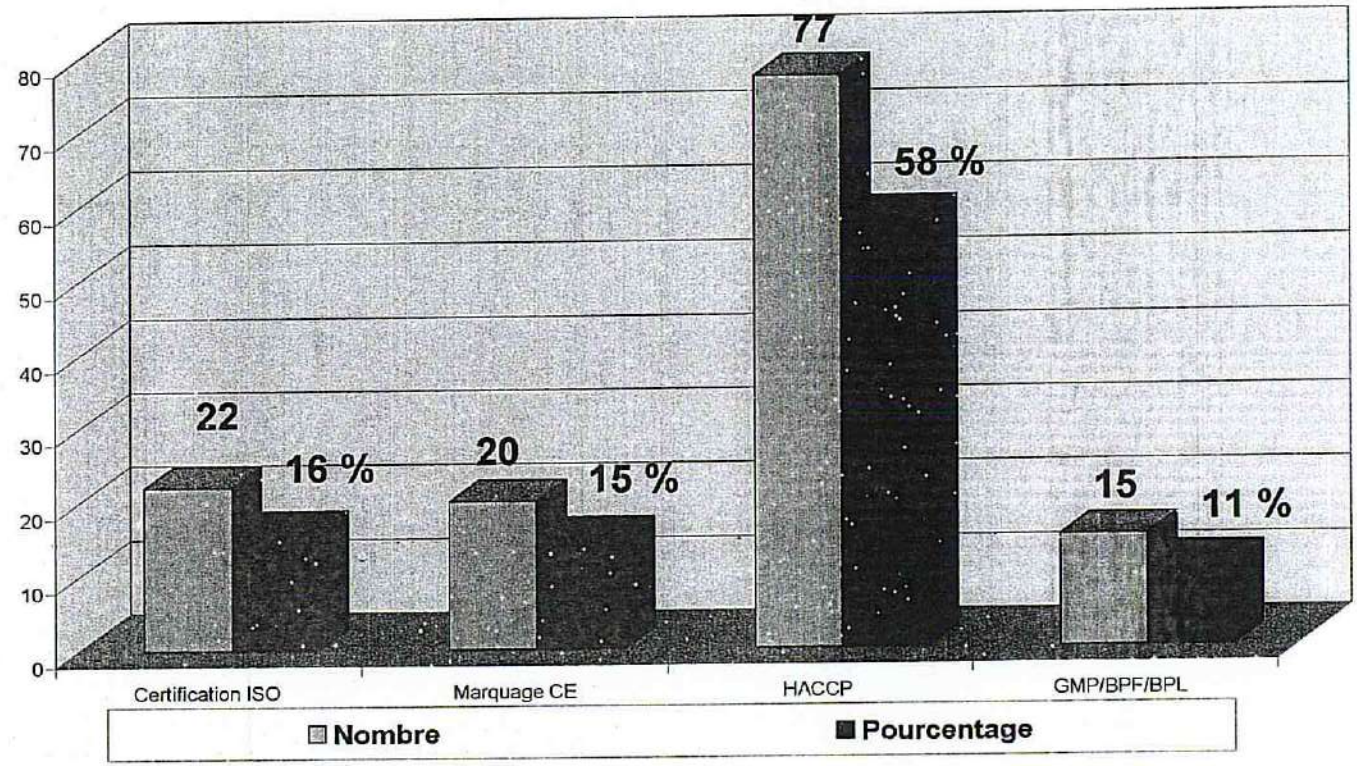
- mettre en place de nouvelles méthodes de calcul des coûts adaptées aux caractéristiques spécifiques des Pme
- introduire et mettre en place les supports du contrôle de gestion – Tableaux de bord

Sur le plan de la **maintenance** à :

- mettre en place un système de maintenance préventive
- mettre en place une nouvelle méthode de gestion des stocks / PDR

الملحق رقم (06): توزيع (134) عملية خاصة بالجودة في إطار برنامج التأهيل

## Répartition de la rubrique Qualité sur 134 actions




Les Actions de Mise à Niveau réalisées dans la Rubrique **Qualité** avaient comme **Objectifs :**

Sur le plan de la Norme ISO 9001 Version 2000 à :

- Asseoir l'édifice organisationnel de l'entreprise
- Promouvoir la qualité dans l'entreprise
- Répondre aux appels d'offres

Sur le plan du Marquage CE et de l'ISO 22000 à :

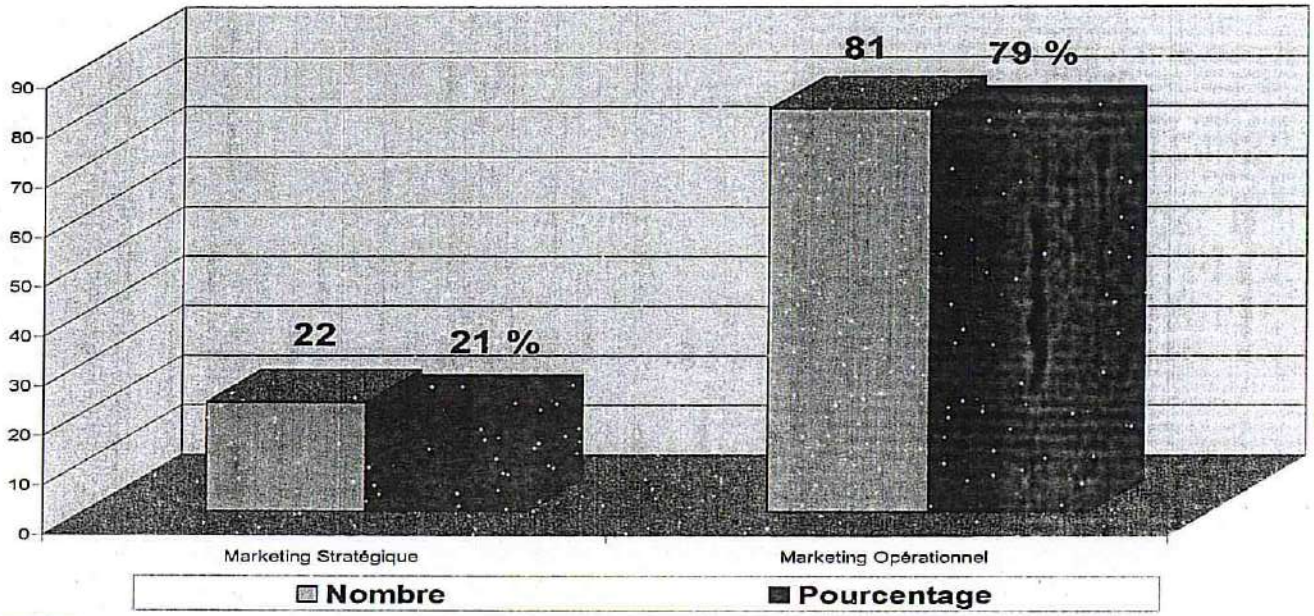
- pénétrer de nouveaux marchés, notamment à l'export
- disposer d'un « avantage concurrentiel »

Sur le plan des GMP/BPF à :

- conformer les entreprises à la norme exigée par le secteur

الملحق رقم (07): توزيع (103) عملية خاصة بالتسويق في إطار برنامج التأهيل

**Répartition de la rubrique Marketing sur 103 actions**




Les Actions de Mise à Niveau réalisées dans la Rubrique **Marketing** avaient comme **Objectifs** d'**introduire** la **démarche** et les **techniques** de **Marketing** dans les entreprises.

Ces **Actions** ont contribué :

Sur le plan du **Marketing Opérationnel** à :

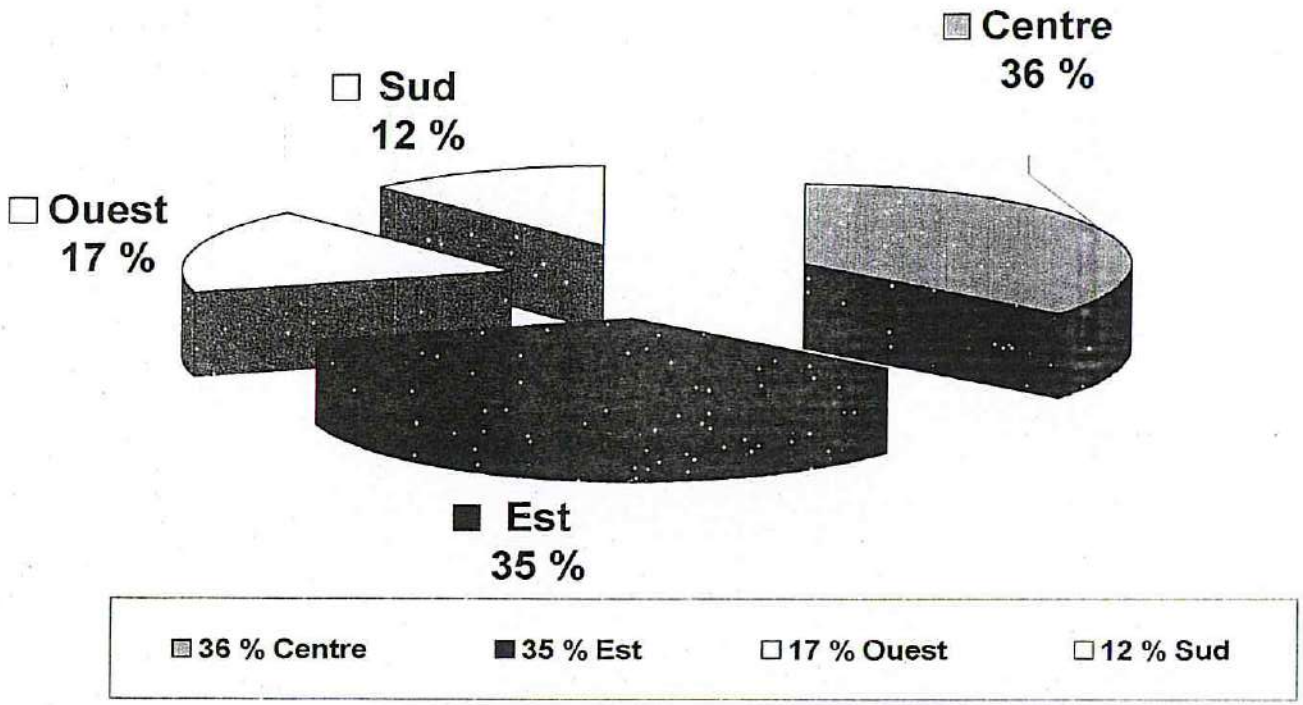
- mettre en place une infrastructure marketing adaptée aux métiers/marchés – Structure, outils et supports de gestion
- améliorer la connaissance des marchés et des besoins à travers la réalisation de « **Tests Produits/Utilisateurs** » - inputs nécessaires pour la construction d'une offre adaptée
- améliorer les compétences de l'encadrement commercial et de la force de vente au travers de « **Coaching** »

Sur le plan du **Marketing Stratégique** à :

- orienter et focaliser les efforts marketing de l'entreprise au travers de « Coaching à la mise en place de Plans Marketing et de Stratégies de Commercialisation »
- accompagner les entreprises à la conception et à la mise en place de « **Veilles** » - Marketing et Technico-économiques pour leur permettre « **d'anticiper** » l'évolution des marchés et de l'environnement

الملحق رقم (08): توزيع (445) مؤسسة صغيرة ومتوسطة حسب المناطق

## Répartition des PME par Région sur 445 PME




Les régions dans lesquelles sont implantées les antennes couvrent tout le pays à l'exception de l'extrême sud, où il n'y a pas de PMI.

En examinant les statistiques du ministère de la PME et de l'Artisanat, on constate que la répartition des PME entrées dans la mise à niveau est représentative de l'ensemble du secteur industriel en ce qui concerne les PME privées.

الملحق رقم (09): توزيع ميزانية (15.039.692) أورو على عمليات التأهيل