

عنوان المداخلة: التأهيل كمدخل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

دراسة برنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر

المحور الأول : مداخل تحسين تنافسية المنتجات المحلية

الأستاذ/ خالد مدخل

kaled8967@gmail.com

الأستاذ/ عبد الحق طير

tirhaki@gmail.com

مقدمة

إن الانفتاح على السوق العالمية يحمل في طياته حتمية التنافس بين المؤسسات حيث تشتد التنافسية بين المؤسسات العالمية كوسيلة لغزو الأسواق وزيادة النمو بعد ذلك، وفي ظل هذه التغيرات وجدت المؤسسات نفسها أمام صراع عنيف بحيث أصبح البقاء فيه للأقوى والأفضل، وسعيا منها لتحقيق أهدافها بات على المؤسسات البحث والاجتهاد من أجل كسب قدرة تنافسية كونها ضرورة للبقاء والنمو.

ومن أجل ذلك وضعت الجزائر برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية حتى تتمكن من الصمود في سوق تنافسية والتي ستواجهها مع الانفتاح الاقتصادي، خاصة مع إبرام الجزائر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لتأسيس منطقة التبادل الحر، وينجر على ذلك دخول مؤسسات أجنبية في السوق الجزائرية ومنافسة مؤسساتها، عندها كان لزاما على الدولة الجزائرية تسطير جملة من البرامج قصد تأهيل مؤسساتها ورفع من قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة الأجنبية.

من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

هل برامج تأهيل المؤسسات في الجزائر كافية لتحسين قدراتها التنافسية حتى تأخذ مكانتها في السوق الوطنية والعالمية؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى مايلي :

أولا : تعريف التنافسية، أسبابها وأهدافها

ثانيا: مؤشرات التنافسية وأبعادها

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالتأهيل في الجزائر

رابعا: متطلبات التأهيل

خامسا: البرنامج الجزائري للتأهيل

## 1- تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد مؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها<sup>1</sup>.

### 1<sup>1</sup> تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة

يمكن فهم التنافسية على مستوى المؤسسة من خلال بعض التعاريف الآتية :

- تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية : من منظور هذه اللجنة أن المؤسسة التنافسية، هي : " التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة و بتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين و الدوليين ، و بما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى و قدرتها على تعويض المشتغلين بها ، وتوفير عائد مجزى لمالكها"<sup>2</sup>

- التعريف البريطاني : جاء تعريف التنافسية بأنها : " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين ، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى "<sup>3</sup>.

### 2<sup>1</sup> تعريف التنافسية على المستوى القطاعي :

يري كل من " لال " و " فيرتروج " على أن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع يتركز على مدى قدرتها على تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة بالنظر إلى القطاعات المنافسة دولياً ، و في هذا الإطار يرى " فيرتروج " بأن القطاع يكون تنافسياً إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية منها لدى الصناعات المنافسة دولياً ، أو مساوية لها على الأقل ، و كانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر ، هذا إلى جانب تحقيق هذا القطاع للتفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية .

### 3<sup>1</sup> تعريف التنافسية على مستوى الدولة :

- تعريف المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية : يعرفها على أنها " قدرة الدولة على إنتاج السلع ، وخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية "<sup>4</sup>

- تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة : في اجتماعه ببرشلونة عام 2000 ، عرف المجلس الأوروبي التنافسية على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة ، و توفير مستوى تشغيل عال ، و تماسك اجتماعي ، و هي تغطي مجالا واسعا و تخص كل السياسة الاقتصادية "

## 2- أسباب وأهداف التنافسية

تختلف الدوافع المؤدية إلى ظاهرة التنافسية واشتد ذلك بعد الانفتاح على الاقتصاد العالمي وتدفق السلع والخدمات وسهولة الاتصال كل ذلك وغيرها أدى إلى جعل المؤسسات تتنافس على الأسواق ولهذا التنافسية أهداف يمكن تلخيصها كما سيأتي:

### 1<sup>2</sup> أسباب التنافسية

من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور التنافسية كما يلي<sup>5</sup> :

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (GATT) و منظمة التجارة العالمية .

<sup>1</sup> www.iraqism.com 02-06-2011

<sup>2</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، مايو 2007، ص 249.

<sup>3</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 04.

<sup>4</sup> نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، ص 23.

<sup>5</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 ، ص 102.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط و منه تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية .

## 2<sup>2</sup> أهداف التنافسية

تعمل التنافسية على تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة لها في الأسواق المحلية والعالمية ، و يتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر أهمها<sup>6</sup> :

- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج .
- تحقيق المؤسسات لمستوى إنتاج بأقل تكاليف ممكنة .
- منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة .
- حماية المستهلكين من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار و تقليص العرض.

## ثانيا: مؤشرات التنافسية وأبعادها

### 1- مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة

هناك أربع مؤشرات رئيسية للتنافسية على مستوى المؤسسة تتعلق بما يمكن للمؤسسة من أن تحققه فكلما حققت المؤسسة جوانب منها كانت أفضل، وهذه المؤشرات كما يلي:

**1<sup>1</sup> تكلفة الصنع :** تشكل تكلفة الصنع المتوسطة قياسا إلى تكلفة المنافسين الآخرين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، غير أن هذه الوضعية نادرة الحدوث<sup>7</sup> .

**2<sup>1</sup> الإنتاجية الكلية للعوامل:** تمثل الإنتاجية الكلية للعوامل مؤشرا على فاعلية المؤسسة في تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج فإذا كان هذا الأخير يقاس بوحدات فيزيائية مثل أطنان أو عدد ما من سلعة معينة فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة<sup>8</sup> .

**3<sup>1</sup> الحصة من السوق:** يمكن للمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بمحاجز تصد التجار الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس مع منافسيها ، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وريحيتها أعلى مع افتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة السوقية تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج أو في المنتجات ، خاصة إذا ما تم ربطها مع هدف الربحية الأعلى ، ويمكن أن تحقق

<sup>6</sup> إبراهيم عبد الحفيظي، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2009، ص 58.  
<sup>7</sup> رحمانى أسماء، دور براءة اختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة AMPMECA - IND - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 ، ص 20 .  
<sup>8</sup> إبراهيم عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 63.



المؤسسة أرباحا فوق المعتاد بسبب حصتها الكبيرة في السوق ، إذا ما اقترن ذلك باستخدام موارد إضافية تساعد على توسيع مجال نشاطها و تنمية حصتها من السوق .

**4<sup>1</sup> الربحية :** تشكل الربحية مؤشرا هاما يدل على التنافسية الحالية للمؤسسة ، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تنظيم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها في السوق ، و يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع و في هذه الحالة فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية . وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها<sup>9</sup>.

**2- مؤشرات التنافسية على مستوى القطاعي :** تعتمد مؤشرات التنافسية على مستوى القطاعي على ثلاث مؤشرات هامة وحسبها

يكون القطاع تنافسي أو أقل تنافسية من غيره، وهذه المؤشرات كما يلي:

**1<sup>2</sup> مؤشرات التكاليف والإنتاجية :** يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب<sup>10</sup> ، ومن ثمة يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة (CUMO) .

**2<sup>2</sup> مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية:** يستعمل الميزان التجاري و أيضا الحصة من السوق الدولية كمؤشرات تدل عن تنافسية القطاع الاقتصادي ، ويمكن أن يخسر القطاع تنافسيته عندما تنقلص أو تنقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية ، أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين ، مع الأخذ بعين الاعتبار حصة ذلك المنتج في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي ، أيضا قد يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين ، أو عندما تتصاعد حصته من الواردات الدولية أخذا بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية<sup>11</sup> .

**3<sup>2</sup> الميزة النسبية الظاهرة :** استند " مايكل بورتر " على الميزة التنافسية الظاهرة Revealed Comparative Advantage index (RCA) لوضع مقياس للتنافسية ، و يمكن حسابه لمجموعة منتجات أو فرع نشاط (Y) لبلد ما (X) كالآتي<sup>12</sup> :

$$RCA_{xy} = \frac{[الصادرات الكلية للبلد x] / [صادرات المنتج y للبلد x]}{[الصادرات الدولية الكلية] / [الصادرات الدولية للمنتج y]}$$

إذا كانت  $RCA_{xy}$  أكبر من الواحد فإن البلد  $x$  لا يمتلك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج  $y$  ، مع الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط إذ أن فرعا ما حصته ضئيلة من قيمة الصادرات و الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا .

**3- مؤشرات التنافسية على مستوى الدولة**

تنافسية الدولة تعتمد على مؤشرات خاصة بالدولة ككل ، كنمو الدخل الحقيقي للفرد والناتج التجارية وكذا سعر الصرف الحقيقي كما يلي:

**1<sup>3</sup> نمو الدخل الحقيقي للفرد:** إن نمو الدخل الحقيقي للفرد و نمو الإنتاجية مفهومان مترابطان و ليسا متطابقين ، إذ أن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية Total Factor Productivity (TFP) وعلى رأس المال والموارد الطبيعية وتوسع التجارة، وإن الارتفاع في (TFP) يزيد من دخل الفرد و نفس الشيء بالنسبة لزيادة ثروة البلد من الموارد الطبيعية و رأس المال المادي و التحسن في حدود التجارة<sup>13</sup> . ويمكن أن تتحسن امكانيات التبادل للبلد و بالتالي الدخل الفردي إذا كان هناك طلب دولي

<sup>9</sup> محمد عدنان وديع ، مرجع سابق، ص 11.

<sup>10</sup> محمد عدنان وديع ، مرجع سابق، ص 14.

<sup>11</sup> ابراهيم عبد الحفيظي ، مرجع سابق، ص 65.

<sup>12</sup> بوكماش عبد الله ، مرجع سابق، ص 12.

<sup>13</sup> محمد عدنان وديع ، مرجع سابق، ص 20.

إضافة على السلع و الخدمات التي يصدرها أو كان هناك عرض دولي فائض من السلع و الخدمات التي يستوردها لذلك فان مقارنة التنافسية الوطنية المستندة على التجارة الخارجية و تلك المستندة على دخل الفرد مترابطتان

**2<sup>3</sup> النتائج التجارية :** تحتوي النتائج التجارية على ثلاث مقاييس أساسية و هي :

- فائض مضطرب في الميزان التجاري .
- تطور تركيبة الصادرات نحو المنتجات ذات التقنيات العالية ، أو نحو تعظيم القيمة المضافة
- حصة مستقرة أو متزايدة من السوق العالمية

**3<sup>3</sup> سعر الصرف الحقيقي :** يعتبر التغير في مؤشر الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار العالمية بالعملة نفسها، أسلوبا لقياس القدرة التنافسية لاقتصاد بلد ما مقارنة باقتصاد آخر ، فالزيادات في الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار العالمية تمثل انخفاضا في القدرة التنافسية للاقتصاد المحلي مقارنة بالاقتصاد الخارجي ، و العكس صحيح ، و يعتبر تعدد تقلبات الأسعار لبلد ما مقارنة بالأسعار العالمية على أساس سنة معينة دليلا على ضعف تنافسية البلد المعني . و باستخدام مؤشر الأسعار لقياس القدرة التنافسية ، يمكننا أن نستشرف بروز اختلالات تنبئ عن صعوبات قائمة يجب مواجهتها .

#### **4-أبعاد تنافسية المؤسسات**

تعتمد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أبعاد أو ركائز تكون من خلالها المؤسسة ذات التنافسية عالية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل معها في نفس القطاع ، وهذه الأبعاد نشرحها فيما يلي:

**1<sup>4</sup> التنافسية بالجودة :** تعد الجودة عامل من عوامل تنافسية المؤسسة عموما والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصوصا، حيث أنها أصبحت أداة تسيير فعالة تساهم في نجاحها لأنها تدفعها للاحترافية والصرامة في الإنتاج للحصول على نوعية لا يقبل الطعن فيها وإرضاء الزبائن ، لذا عليها الحرص لبلوغ مستوى معين من الجودة تمكن منتوجها من احتلال موقع في السوق ضمن المنتجات المعروضة بانتظام والمعروفة<sup>14</sup> . وننبه إلى تواجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والجودة ، حيث أن هذه الأخيرة تنعكس على تكاليف الإنتاج وهو الشيء الذي توضحه المعادلة التالية<sup>15</sup> :

$$\text{تكلفة الإنتاج} = \text{قيمة المواد السليمة المستخدمة في الإنتاج} / \text{كمية الإنتاج المطابق للمواصفات}$$

**2<sup>4</sup> التنافسية بالمرونة:** ونقصد بها مدى قدرة المؤسسة أو نظامها الإنتاجي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب على منتجاتها، فقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الإنتاجية، أو توافر قدر مناسب من المخزون لتلبية هذا الطلب. وقد ينخفض أو يتناقص حجم الطلب على منتج معين، مما يتطلب القدرة على تصميم و تقديم منتج بديل جذاب، وهذا يعني تغييرا مطلوبا في مزيج المنتجات، ويتطلب مرونة في تصميم هذا المنتج والخدمات المصاحبة له، مثل مدى القدرة على توفير قطع الغيار ومدى سرعة وفاعلية تقديم قطعة أو قطع غيار أو إصلاحات<sup>16</sup> . ومن ثم القدرة على تلبية رغبات العملاء من حيث تنوع المنتجات المقدمة، وكلما حسنت استجابة المؤسسة للمتغيرات في الطلب ، زادت قدرتها التنافسية على غيرها

**3<sup>4</sup> التنافسية بالتكاليف :** ترتبط إستراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر و قد اصطلح على تسميتها بإستراتيجية "القيادة في التكاليف" أي بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين ، فالتنافس على أساس السعر يتطلب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة ، ويشمل ذلك كل عناصر التكاليف بما فيها التكاليف الرأسمالية و تكاليف التشغيل، لذلك تميل المؤسسات الى أن تتنافس سعريا لقبول أقل هامش من الربح ، مع التركيز أساسا على خفض تكلفة الإنتاج التي تعتبر كسلاح تنافسي إستراتيجي. لذلك فان

<sup>14</sup> Alain – charles et ahmed silem .(lexiaue de gestion ) dalloz 6 édition . Italie , 2003 , p 417

<sup>15</sup> رحمانى أسماء ، مرجع سابق،ص33.

<sup>16</sup> عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004، ص 172.



الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء و التخزين و العمالة و كل عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية و هو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة و تطويرها بما يتناسب و التغير في تكنولوجيا المعلومات و مستويات التكلفة لدى المنافسين .

**4^4 التنافسية بالإبداع :** كثيراً ما تخلط الأدبيات المختلفة بين كلمتي الإبداع و الابتكار و إن كانت هذه الأخيرة تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة في حين أن الأولى تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج تقدمه المؤسسة للسوق ، و لعل هذا الخلط يعتبر متعمداً لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع يعكس مرحلة متطورة عن الابتكار و يعني بتجسيده<sup>17</sup> . وعموماً و تماشياً مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر بعداً للتنافسية من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها و سرعة الاستجابة لها بأنجاز تطور معين أو عمل خلاق ، سواء في مجال الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة .

**5^4 التنافسية بالزمن :** استجابة لعلمية أو كونية الأسواق ، برزت نوعية جديدة من المنافسة و هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو العميل ، و من ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، و يوضح الشكل رقم ( 2-2 ) كيفية تأثير المنافسة المعتمدة على الزمن في تحقيق اقتصاديات أو وفورات السرعة في الأداء و بالتالي الحصول على ربحية أعلى .

### ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بالتأهيل في الجزائر

إن مصطلح التأهيل يعتبر من أكثر المصطلحات اهتماماً مقارنة بالمفاهيم التقليدية كالصحح الهيكلي وإعادة الهيكلة، فالتأهيل حالياً أصبح أمراً ضرورياً لكونه عملية تشمل المؤسسة ومحيطها.

### 1-تعريف التأهيل

هناك عدة تعاريف لمصطلح التأهيل تختلف في صياغتها إلا أنها متفقة جميعها على أن التأهيل هي تلك العملية التي تقتزن دائماً بتحسين تنافسية المؤسسة، فالإقتصادي "دوجلاس نورث" يعرف التأهيل بأنه "عملية معقدة و تأخذ وقتاً طويلاً حيث أنها تتضمن مؤسسات القطاعين العام و الخاص إضافة إلى المؤسسات الحكومية المساعدة ، و هو ما يتطلب تغير في الأفكار و السياسات و القوانين و المفاهيم و الإجراءات و على الدولة أن تضع خطة متوازنة واضحة و صريحة من أجل إيجاد أنجع السبل لتمويل هذا البرنامج"<sup>18</sup> .

أما وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عرفت عملية التأهيل على أنها "حركة تدعيمية للخصوصية في إطار عولمة المبادلات، التي غيرت من محددات ومؤشرات التنافسية المحلية والدولية"<sup>19</sup> . وبشكل عام فإن التأهيل يعني: تطوير المؤسسات الاقتصادية من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء و تحقيق مردودية اقتصادية، وبالتالي يعني بالقدرة على المنافسة و التي أصبحت عالمية، بمعنى مساعدة المؤسسات الصناعية الإنتاجية، التجارية والخدماتية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة و الكفاءة و عدم تركها تواجه مصيرها لوحدها.

### 2-مبادئ ودوافع وأهداف التأهيل

إن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر باعتباره برنامج اختياري وليس مفروضاً على المؤسسة، وهو يعتبر مساراً دائماً لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ويتضمن مبادئ يقوم عليها برنامج التأهيل وله دوافع وأهداف كما سنعرض كما يلي:

### 1^2 مبادئ التأهيل :

إن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعتبر مساراً دائماً لتحسين تنافسيتها و هو برنامج اختياري من طرف المؤسسة و ليس إجبارياً عليها و يتضمن جملة من المبادئ وهي كما يلي<sup>20</sup> والشكل التالي يوضح ذلك :

<sup>17</sup> أحمد بلالي ، مرجع سابق، ص 14.

<sup>18</sup> علياوش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص 85.

<sup>19</sup> Ministère De la petite et moyenne entreprise, mis a niveau et compétitivité industrielle p3

<sup>20</sup> تشام كمال وتشام فاروق، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس - المغرب ، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.

**\* المبدأ الأول :** يتولى برنامج التأهيل توجيه السياسات العامة لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ويكون ذلك عن طريق ما يلي :

- وضع برنامج لتأهيل المؤسسات و المحيط الذي تنشط فيه .
- وضع برنامج تحسسي و إعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين .
- وضع سياسة صناعية لاستخدامها كعامل مساعدة لبرامج الدعم .

**\* المبدأ الثاني :** تتمثل مهمة برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية في إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار مجهوداتها لإعادة هيكلة مصالحها و يكون ذلك عن طريق :

- تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة .
- تنظيم تسيير المناطق الحرة .
- إشراك البنوك و المؤسسات المالية .

**\* المبدأ الثالث :** يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية عملية مستمرة الزمن تبنى أساسا على التجديد، البحث والتطوير أي أنه مسار دائم لتحسين قدراتها و ذلك عن طريق إدخال مناهج و طرق جديدة لتسييرها.

## **2^2 دوافع التأهيل:**

إن الأسباب و الدوافع التي أدت بالجزائر إلى حتمية تكييف مؤسساتها للاندماج في الاقتصاد العالمي تكمن في العوامل الخارجية و العوامل الداخلية كما يلي <sup>21</sup> وهي موضحة في الشكل التالي.

**\*التحديات :** تتمثل في تحديات المنافسة الخارجية نتيجة للتغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني كموجة التحرر الاقتصادي و الاندماج ضمن فضاءات المناطق ذات التبادل الحر، خاصة مع الإتحاد الأوروبي بعد الاتفاق المبرم في أفريل 2002 في إطار الشراكة الأوروبيةمتوسطة.

**\*الصعوبات التمويلية :** إن حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تغطية احتياجاتها التمويلية محدودة من حيث الحجم ومن حيث المشروطة ، ومن ناحية الأولويات وخاصة في ظل اقتصاد الانفتاح حيث انعكس ذلك على حرمان الأنشطة الإنتاجية و في نفس الوقت تشجيع أنشطة المضاربة وتوسعت الدائرة التجارية المضاربة على حساب الدائرة الإنتاجية التي توفر الثروات ومناصب الشغل بسبب الانفتاح غير المضبوط للاقتصاد الوطني <sup>22</sup> .

**\*صعوبة الحصول على المعلومة :** يعتبر الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة من المشاكل العويصة التي تصطدم بها المؤسسات في رسم سياساتها الإنتاجية و مخططاتها التسويقية لعدم توفر مركز مختص في جمع و معالجة و توزيع المعلومة الاقتصادية.

**\*ضعف التكوين والعمل المؤهل :** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدم إتباع أصحابها الأساليب الحديثة في الإدارة و التسيير ، حيث يسود في إدارة هذه المؤسسات نمط المدير المالك الذي يجمع عادة بين وظائف الإدارة و التمويل و التسويق و غيرها بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في سجل ترتيب الوظائف و المحاسبة و الإقتصاد و غيرها و عدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام و إدارات المؤسسة، كما أنه لا تلجأ المؤسسات إلى تدريب و تكوين عمالها نتيجة الصعوبات المالية بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري و عدم ملائمة نظم التعليم و التدريب لمتطلبات التنمية .

**\*الصعوبات الإدارية :** إن القرارات و الإجراءات الإدارية على مستوى جهاز التنمية مازالت تتسم بالتعقيد و التباطؤ و ذلك بسبب تعدد مراكز و ضعف تجسيد سياسة تقريب الإدارة للمواطن فلا زال المستثمرون يعانون من المشاكل و يواجهون العديد من العوائق الإدارية و الإجراءات البيروقراطية ، فمن لحظة ميلاد فكرة الإستثمار إلى أن يتجسد المشروع على أرض الواقع ، " المستثمر عليه أن يتخطى 30

<sup>21</sup> قريرش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006 .

<sup>22</sup> صالح صالح، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 18-22 يناير 2004، ص 189.



مرحلة قبل الحصول على الترخيص لإقامة المؤسسة ، تضاف إليها فترة أخرى مرتبطة بإجراءات تكوين المؤسسة تمتد من 3 إلى 4 سنوات .

**\*الصعوبات الخاصة بالعقار :** من بين العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاز و تنمية المشاريع الاستثمارية هي مسألة العقار الصناعي فهناك الكثير من العقبات منها<sup>23</sup>:

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.
- الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات.
- اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل.
- نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة بتعويض المالكين الأصليين دولة أو خواص.
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن.

**\*الصعوبات الفنية:** تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة على قدرات و خبرات أصحابها في العمل بصفة رئيسة كما أنها تستخدم أجهزة و معدات أقل تطوراً من تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة أو لا تتبع أساليب الصيانة و الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية كما أن إختيار المواد الخام و مستلزمات الإنتاج اللازمة لأعمال هذه المؤسسات قد لا تخضع للمعايير الفنية و هندسية مدروسة و لكنها تعتمد في أغلب الأحيان على خبرة أصحاب المؤسسات التي قد تكون محدودة في بعض المجالات الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها في بعض الأحيان .

**\*الصعوبات الجبائية :** أهم مشكل يعاني منه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتمثل في اقتطاع الرسوم و الضرائب المطبقة في دورتها الاستقلالية العادية ، بالإضافة إلى تطبيق الرسم الإضافي الخاص الذي إنعكس سلباً على القطاع كما يتميز النظام الجبائي بعدم المرونة الأمر الذي حال دون إعطاء فرص استثمارية سواء وطنية أو أجنبية .

**\*الصعوبات التسويقية :** تتمثل الصعوبات التسويقية فيما يلي<sup>24</sup>:

- عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي و الخارجي بمنتجات و خدمات هذه المؤسسات فضلاً عن ضيق السوق المحلي و عدم إتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق و نقص الكفاءات التسويقية و عدم الاهتمام بإجراءات البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق و أساليب النقل و التوزيع و التعبئة و التغليف و أذواق المستهلكين . الأمر الذي يحد من قدرة هذه المؤسسات على تسويق منتجاتها .
- عدم توفير الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثلها من المنتجات المحلية و قيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات اغراقية لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية
- نقص المعلومات والإحصاءات المتاحة لدى هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة و شروط و مواصفات السلع المنتجة .
- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد أو المحاكاة مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية .
- عدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات القطاع .
- عدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية و الإعلان الكافية لمنتجات هذه المؤسسات في الخارج نتيجة إرتفاع تكاليف تلك العمليات .
- عدم وجود دراسات للأسواق الخاصة من حيث الحجم و طبيعة الأسواق و كذا طبيعة المنافسة التي تواجه المؤسسة الصغيرة .

23 شبايكي سعدان ، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الملتقى الوطني الأول: حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي ، الأغواط ، 8- 9 أفريل 2002

24 قریش نصيرة، مرجع سابق .



## 3^2 أهداف التأهيل

تتمثل أهداف برامج التأهيل في أهداف عامة لها و أهداف خاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي<sup>25</sup>:

- ويمكن تلخيص الأهداف العامة فيما يلي:
- \*تحديث المحيط الاقتصادي. \*تقوية هياكل الدعم. \*التمكين لتطوير تنافسية المؤسسات.
- \*تطوير التجهيزات. \*تطوير نظام التنظيم والتسيير. \*تطوير أنظمة الإنتاج،
- \*تكوين العمال والمسيرين والإداريين بالطرق الحديثة. \* مساعدة المؤسسات على تحسين الجودة ، والعمل بمعايير الجودة العالمية مثل "إيزو".
- \*ترقية وظيفة التسويق وحث المؤسسات على استخدام مخططات التسويق، والبحث عن أسواق جديدة.
- أما الأهداف الخاصة ببرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:
- \*جعل هذه المؤسسات قادرة على التحكم في التقدم التقني وفي الأسواق. \*جعل هذه المؤسسات قادرة على المنافسة على مستوى السعر/الجودة. \*إنشاء قيم مضافة جديدة. \*خلق مناصب شغل جديدة ودائمة.
- \*تطوير الصادرات خارج المحروقات. \* التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- \*التقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي. \*وضع وسائل تسيير جواريه في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. \*توفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في خدمة الدولة و الاقتصاد الوطني.

## رابعا: متطلبات التأهيل

بعد دراسة آليات تأهيل المؤسسات ننتقل إلى جملة من الشروط التي تعبر في مجملها على متطلبات عملية التأهيل والتي ينبغي توفرها من اجل السير في الاتجاه الصحيح لعمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعطائها أكثر فاعلية بهدف زيادة قدرتها التنافسية وتحسين أداؤها، وتنقسم هذه المتطلبات إلى متطلبات في المحيط الداخلي وأخرى في المحيط الخارجي .

### 1-متطلبات تأهيل المحيط الداخلي

إن هدف عمليات تأهيل المؤسسات يتوجه أساسا إلى ما يتطلبه من تحسين القدرة التنافسية والتي تتمثل في الموارد البشرية ونظم المعلومات كما يضع الجودة من أولوياته ويطور عمليات التسويق، وذلك كله يعتبر من متطلبات تأهيل المحيط الداخلي للمؤسسات كما سنتعرض إليه فيما يلي .

### 1^1 تأهيل الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج فكان لزاما على برامج تأهيل المؤسسات أن تضع له الأولويات في الاهتمام من اجل تحسين قدرة التنافسية للمؤسسة، فيعتبر تنظيم الموارد البشرية عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج و ذلك بتوجيهها و تدريبها و رفع مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات أكبر فائدة<sup>26</sup>. ولقد برزت أهمية تنظيم القوى العاملة و تأكدت قيمتها بوجه خاص في الدول النامية لسد حاجياتها من العمال المهرة للتهوض ببرنامج التنمية أساسا في عملية التخطيط الاقتصادي و قد أصبح التدريب مدخلا رئيسيا للإصلاح الإداري حيث يعتبر نقطة الانطلاق لتحقيق أهداف خطة التنمية في جميع المجالات الصناعية والاقتصادية .

<sup>25</sup> 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، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 21 - 22 نوفمبر 2006.

<sup>26</sup> جمال بالخياط جميلة، متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.

## 2<sup>1</sup> تأهيل نظم المعلومات :

إن تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن يحدث إلا بإيجاد نظم معلومات قادر على توجيه المؤسسات وإفادتها في الوقت المناسب، فالتطورات الحديثة في مجالات الأعمال أدت إلى زيادة الحاجة إلى معلومات عن الجوانب المختلفة للمؤسسات والأنشطة ، ولاشك إقامة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفاءة وفعالية وأداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتعد نظم المعلومات المصدر الحيوي الذي يزود قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات السليمة والمتجددة في المكان والزمان المناسبين ، بحيث تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة هذه المؤسسات ، بينها وبين البيئة الخارجية ككل تجمع ما بها من مؤشرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتقنية ، بحيث تساهم معلومات البيئة الداخلية والخارجية بزيادة قدرة القطاع وكذا المؤسسات في رسم الخطط والسياسات بشكل صحيح والنجاح في تحقيقها ، وإيجاد التنسيق المتكامل بين العوامل المختلفة<sup>27</sup>.

## 3<sup>1</sup> تأهيل الجودة

تعتبر الجودة من متطلبات عملية التأهيل فليس من الممكن أن يكون برنامج التأهيل موجه إلى المؤسسات دون أن يهدف أساسا إلى تحسين جودة الإنتاج أو الخدمة وهو بدوره يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، ويعرف المعهد القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة بأنها<sup>28</sup>. الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم و الأداء الجديد و خدمات ما بعد البيع حيث يبين هنا أن الجودة هي المراقبة للمنتج منذ بداية التصميم إلى حين الاستهلاك و بعد. ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها جملة السمات والخصائص للسلع أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة .

## 4<sup>1</sup> تأهيل التسويق :

تأتي في الأخير عملية تسويق المنتجات أو الخدمات التي تعتبر ضرورة لاكتساب قدرة تنافسية في الأسواق ، وهنا لا يوجد تعريف واحد للتسويق بل تتعدد التعاريف حيث اختلفت هذه التعاريف من مرحلة إلى أخرى حسب المفهوم الاقتصادي لكل مرحلة ولكن نجد أن أهم تعريف هو ذلك التعريف لـ " كوتلر " حيث عرف التسويق بقوله " إن التسويق هو النشاط الإنساني الموجه إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عمليات تبادلية " ، و يعرفه في مجال آخر : " هو التحليل و التخطيط و التنظيم و الرقابة على نشاطات و إستراتيجيات المؤسسات التي لها تأثير مباشر على الأفراد "<sup>29</sup>. ليس التسويق مجرد نشاط من نشاطات المؤسسات التقليدية فحسب، و إنما أصبح يحتل مكانا بارزا في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع ونستطيع أن نوضح ذلك فيما يلي.

- تحقيق البقاء و النمو في السوق بفضل قيامها بالأنشطة التسويقية بصورة فعالة .
- عن طريق القيام بالدراسات التسويقية تستطيع المؤسسات جمع المعلومات عن القطاعات السوقية المستهدفة و منه القيام بإعداد الإستراتيجية التسويقية المطلوبة .
- إن أهم عمل يترتب عن القيام بالأنشطة التسويقية هو توطيد العلاقات بالأطراف الأخرى للمؤسسة .
- تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية و الحيازية .
- رفع المستوى المعيشي للأفراد و الوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية .
- يخلق فرص للتوظيف جديدة .

فالتسويق يسمح بالاستغلال الأمثل للإمكانات و الكفاءات للمؤسسة، ويساعد على الربط بين مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة، كما يسمح للمؤسسة من التكيف حسب المتغيرات البيئية، وهو عامل هام في إرشاد سلوك المؤسسة والأفراد وخاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكد و المنافسة الشرسة .

<sup>27</sup> بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.

<sup>28</sup> المرجع السابق، ص 97.

<sup>29</sup> محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث ، دار صفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص14.



## 2- متطلبات تأهيل المحيط الخارجي

إن تأهيل المحيط الخارجي يعتبر أمراً بالغ الأهمية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفع من قدراتها التنافسية، ويتضمن تأهيل المحيط الخارجي للمؤسسات تعديلات على كل ما له علاقة بالمؤسسات أو نشاطها مثل المحيط الإداري والفني والتسويقي والمصرفي كما سنتعرض له .

### 1<sup>2</sup> تأهيل المحيط الإداري والفني والتسويقي :

للمحيط حول المؤسسات تأثير مباشر على المؤسسة ولا يمكن لها بعد القيام ببرامج التأهيل احتلال موقع تنافسي إلا بعد توسيع عمليات التأهيل لتشمل المحيط الإداري والفني والتسويقي والتي سنتطرق إليه فيما يلي :

**\*تأهيل المحيط الإداري:** تأهيل المحيط الإداري يتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط وحل المشاكل التي تواجهها بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، ولن يتأتى هذا إلا بإرفاق كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات اللازمة لها (على غرار النشاط الموحد)<sup>30</sup> . إن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأتي في هذا السياق فتمتع هذه الوكالة بالتفويض الكامل بمنح لها مصداقية كبيرة مما يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع الحساس خاصة مع استفادة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدعم المادي في إطار البرنامج دعم النمو الاقتصادي .

**\*تأهيل المحيط الفني :** هناك الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعلق بمختلف المعرفة الفنية ، بالإضافة لافتقارها للدعم الفني الكافي، انطلاقاً من دراسة الجدوى مروراً بتنمية القوى البشرية والتدريب وأساليب الإنتاج وضبط الجودة، وصولاً إلى الترويج والتسويق خلال أطوار حياة المؤسسة، فغالبا ما تعاني إدارة المؤسسة الصغير أو المتوسط من نقص الخبرة والتدريب المتقدم في عدد من الوظائف الإدارية، وحتى لو وجدت هذه الخبرة فإنها تكون محصورة في مجال أو اثنين.

من الممكن مواجهة هذه الصعوبات من خلال إنشاء نظام خاص بالدعم الفني وتنفيذ برامج تدريب ودورات تنشيط مستمرة للعمال والإداريين، كما القيام بدراسات الجدوى والإحصاءات تساعد المؤسسة في اختيار النشاط المناسب، وإعادة النظر في مناهج التعليم والتكوين الفني بما يواكب التطورات الحديثة، وتوفير المساعدات في مجال تقديم خدمة الرقابة على جودة المنتجات والحصول على شهادات الجودة بهدف زيادة تنافسية منتجاتها.

**\*تأهيل المحيط التسويقي :** يعتبر التسويق من أهم وظائف المؤسسات وهو محدد لها في إنجاح المؤسسة أو إفشائها ، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربح الذي هو هدف المؤسسة فقد تقوم هذه المؤسسة بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وبالتكلفة المناسبة ولكن كل هذا الجهد لن يدفع المؤسسات لتحقيق ما تريد إلا بالتسويق الفعال للمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات<sup>31</sup> .

ولكن من جانب آخر تمثل صعوبات التسويق بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات التسويقية عائقا شديدا يسهم في عزوف المنتجين على التوسع في الإنتاج وتطويره، فكثيرا ما يجهل أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كيفية التوسع في عمليات تسويق منتجاتهم، أو إمكانية فتح أسواق أخرى لهذه المنتجات داخل البلد أو خارجه، فضعف قدراتهم على تأمين منافذ تسويقية والقيام بحملات دعائية وصعوبة القيام باتصالات وثيقة مع الأسواق ووكالات التوزيع البعيدة، يضطرهم في معظم الأحوال إلى الاعتماد على الوسطاء في التسويق مع ما يمثله من تنازل عن جانب كبير من عوائد التسويق .

<sup>30</sup> جمال بالخياط جميلة، مرجع سابق.

<sup>31</sup> محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 09.

## \*تأهيل المحيط المصرفي :

ويتمثل واقع المحيط المصرفي في الجزائر فيما يلي <sup>32</sup> :

- تعامل البنوك في معظمه يتركز على منح قروض للمؤسسات الاقتصادية العمومية ، وبما أن معظم هذه المؤسسات تعاني من عجز مالي فقد أفرز هذا التعامل وضعية مثقلة بالديون ، والتي بلغت بالنسبة للنظام المصرفي الجزائري عموما حوالي 1274 مليار دج معظمها للبنوك العمومية بالنسبة للطرف الدائن وللمؤسسات العمومية بالنسبة للطرف المدين .
- تقديم خدمات مصرفية تقليدية لا تتماشى ومتطلبات التطور الحاصل في المجتمع ، ففي الوقت الذي تقدم فيه البنوك الدولية أكثر من 360 خدمة لزبائنها فإن البنوك الجزائرية لا تصل حتى إلى مستوى باقي الدول النامية والمقدرة بـ40 خدمة.
- ثقل الإجراءات و البيروقراطية في المعاملات البنكية ، ففي الوقت الذي تستغرق فيه دراسة ملف طلب قرض عدة شهور وقد تتجاوز السنة في البنوك العمومية خاصة، فهي لا تستغرق أسبوعا في بنك أجنبي بالجزائر وهو سوسييتي جنرال.
- تسجيل جزء كبير من السيولة النقدية غير موظفة ، وهو ما يعتبر خسارة حقيقية للاقتصاد الجزائري بالنظر إلى اتساع مجالات الاستثمار وتفشي ظاهرة البطالة بالرغم من تحصيل البنوك الجزائرية لأكثر من 1405 مليار دج في نهاية جوان 2005، فإن أكثر من نصف هذا المبلغ غير موظف .

ومن خلال ما سبق يمكن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتشجيع إقامة مؤسسات مالية عامة وخاصة متخصصة في إقراض هذا النوع من المؤسسات ، وتقديم إغراءات من قبل الدولة للمؤسسات الائتمان لتقديم القروض بشروط ميسرة ، مثل الإعفاءات الضريبية أو امتيازات من نوع معين وغيرها ، كما أن اتحاد المؤسسات الصغيرة فيما بينها يقوي موقفها التفاوضي مع البنوك التجارية ، وقيام الدولة بضمان المخاطر الإضافية للقروض التي تتحملها البنوك التجارية ، مما يشجع البنوك التجارية ، وفي الأخير تشجيع الدولة إقامة البنوك الإسلامية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصيغ إسلامية مثل القرض الحسن ، المراجعة ، المشاركة الإسلامية وغيرها .

## خامسا: البرنامج الجزائري للتأهيل

وضعت الجزائر برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية حتى تتمكن من الصمود في سوق تنافسية والتي ستواجهها مع الانفتاح الاقتصادي، خاصة مع إبرام الجزائر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لتأسيس منطقة التبادل الحر ، وينجر على ذلك دخول مؤسسات أجنبية في السوق الجزائرية ومنافسة مؤسساتها ، عندها كان لزاما على الدولة الجزائرية تسطير جملة من البرامج قصد تأهيل مؤسساتها ورفع من قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة الأجنبية. وفي هذا الصدد يوجد برنامجين إحدهما خاص بتأهيل المؤسسات الصناعية والآخر خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

### 1- البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أفردت الجزائر برنامج خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث يشمل المؤسسات التي تشغل أقل من 20 عاملا التي لم تستفيد من برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية، فكان لتطبيق برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أسباب وكما أنه يستهدف المستويات الثلاث الخاصة بالمؤسسات من المستوى الكلي إلى القطاعي والجزئي، ويتم تنفيذ البرنامج عن طريق عدة هيئات تشرف على ذلك وخاصة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما سنتناوله في الآتي:

### 1^1 مضمون البرامج:

سطرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عاملا، وتمت الموافقة عليه من طرف مجلس الحكومة يوم 10 ديسمبر 2003 ، كما وافق عليه مجلس الوزراء يوم 08 مارس 2004، وهذا البرنامج يغطي

<sup>32</sup> سليمان ناصر ، تأهيل المؤسسات المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.



6 سنوات وبدأ تنفيذه في سنة 2006 ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له بـ: 6 مليار دج.<sup>33</sup>

إن هذا البرنامج جاء في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص المادة 18 منه التي تنص على أن تقوم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية.

\*أسباب تطبيق البرنامج: هناك بعض الأسباب وراء تخصيص برنامج خاص لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها<sup>34</sup>:

- برنامج التأهيل السابق لا تشمل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عامل حيث تمثل 97 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي أن جزء كبير منها غير معني ببرامج التأهيل المطبقة سابقا.
- وكما عرفنا في الفصل الأول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني وهو في تطور سريع في الآونة الأخيرة لذا يجب الاهتمام بهذه المؤسسات وتأهيلها.
- إن الانفتاح الاقتصادي للجزائر يفرض على هذا النوع من المؤسسات بالأخص الارتقاء بمستواها التكنولوجي والإداري وهذا ما يتطلب برامج خاصة لتأهيلها.

\*المستويات المستهدفة: يمكن ذكر المستويات التي يستهدفها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالاتي<sup>35</sup>:

- على مستوى جزئي:
  - يعمل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ما يلي:
  - التشجيع على طلب خدمات الدعم ، وذلك بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين ، وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير ، كما يكون بحيازة شهادة المطابقة النوعية (الإيزو).
  - تقوية عرض خدمات الدعم وذلك بإحصاء مكاتب الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكوينها، وتنظيم ورشات للتبادل والتكوين لفائدة مكاتب الدراسات من أجل نقل الخبرة الدولية، وتنظيم ملتقيات حول الدعم ، وتكوين خبراء الشباب في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
  - تسهيل الحصول على الخدمات المالية و القروض وذلك من خلال توفير المعلومة في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العرض المالي المتاح، وتنظيم ملتقيات تجمع بين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئات المالية، كما يتم ذلك بتطوير خدمات المرافقة والبحث عن التمويل من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- على مستوى محيط المؤسسة:

- تتم عملية تأهيل المحيط القريب للمؤسسة بواسطة انجاز عمليات رامية إلى تنسيق فعال بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و محيطها القريب وذلك من خلال :
- التنسيق بين منتجات مراكز التكوين المهني واحتياجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للولاية .
- ترقية الجمعيات المهنية وبورصات المناولة .
- تطوير التكامل بين الجامعة و معاهد البحث والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة اللقاءات المهنية المتخصصة .
- تطوير هيئات دعم جواريه متخصصة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمراكز التسهيل و المراكز التقنية للفروع التكنولوجية و الخبرة الاستشارية .

<sup>33</sup> علواش أمين عبد القادر، مرجع سابق، ص109.

<sup>34</sup> Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME, Le Ministère de la PME et de l'Artisanat, Octobre 2003.

<sup>35</sup> عبد الكريم بوغودو، مدير التنافسية على مستوى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شرائح عرض، تيارت ، 09 جويلية 2007.

- جعل التشريع الجبائي و الاجتماعي المنظم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر ملاءمة وواقعية .
- تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تدمج البعد البيئي في عملية تأهيلها والتي تفتح مناصب عمل جديدة .
- على مستوى كلي:

وفي هذا الصدد يتم من خلال أنشطة قطاعية وأخرى جهوية كما يلي :

- الأنشطة القطاعية :

وذلك من خلال التعرف على الفروع ذات الأولوية بالدعم في سوق مفتوح، وبدراسة التوقعات الإستراتيجية للفروع ذات الأولوية ، وكذلك بضبط مخطط التأهيل ففي فروع النشاط ، كما يتم ضبط مخطط تأهيل محيط فرع النشاط .

- الأنشطة الجهوية :

ويدورها يتم تشخيص نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات حسب نقاط الضعف والقوة والميزات النسبية ، كما يتم التعرف على الأنشطة ذات القدرات التنموية والتصديرية والمحدث لمناصب الشغل الدائمة ، كما تكون بإعداد سياسة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات.

\* **أهداف البرنامج:** لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهداف عامة وخاصة كما يلي<sup>36</sup>:

- أهداف عامة:

يهدف هذا البرنامج إلى مواجهة متطلبات تحرير المبادلات وحركة السلع والخدمات بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، وذلك بجعل المؤسسات قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في الأسواق ،وكذا تحسين تنافسيتها على مستوى الأسعار والجودة والإبداع .

- أهداف خاصة:

منها وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإعداد سياسة وطنية لتأهيل هذه المؤسسات كما يهدف إلى التفاوض حول المخططات ومصادر تمويل البرنامج، ومتابعة هذا البرنامج ،وكما يعمل على وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين وتطوير قدرتها التنافسية .

## 2^1 الهيئات المكلفة بالبرنامج :

يتم تنفيذ البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك والتي جاءت تابعة لحزمة النصوص والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أنظر الملحق 05) وهي كما يلي:

\* **صندوق ضمان القرض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تم إنشاء هذا الصندوق سنة 2002 وحسب المرسوم التنفيذي<sup>37</sup> فهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من ضمانات هذا الصندوق فانه يجب أن تستوفي معايير الأهلية للقرض البنكية ويحدد المستوى الأدنى للقرض القابلة للضمان ب 50 مليون دج ، ويتولى هذا الصندوق مهام منها :

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية : إنشاء المؤسسات، تحديد التجهيزات، وتوسيع المؤسسات.
- تسيير الموارد الموضوعة تحد تصرفه وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة .
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.

<sup>36</sup> سهام عبد الكريم ، دور الشراكة الاجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة سعد دحلب ،البلدية ، 2007،ص122.

<sup>37</sup> المرسوم التنفيذي رقم 337-02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الجريدة الرسمية بتاريخ 13 نوفمبر 2002 العدد 74



- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان القروض.
- \***صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** تم إنشاء هذا الصندوق سنة 2004 وحسب المرسوم الرئاسي<sup>38</sup> فان هذا الصندوق هو شركة ذات أسهم برأس مال قدره 30 مليار دج ، تساهم فيه البنوك بنسبة 40 % من رأس المال و تساهم الخزينة بنسبة 60 % و يهدف إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتمويل الاستثمارات والتي تقدمها البنوك و المؤسسات المالية المساهمة في الصندوق ، ويحدد المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان ب 50% مليون دج ، ولا تستفيد من ضمانات هذا الصندوق القروض الاستهلاكية و يقوم بتغطية المخاطر التالية :
  - عدم تسديد القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
  - التصفية القضائية للمؤسسة المفترضة .
- \***الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** وتم إنشاؤها سنة 2005 وحسب المرسوم التنفيذي<sup>39</sup> هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وهي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تتولى المهام التالية<sup>40</sup> :
  - تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها.
  - تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
  - تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها و اقتراح التصحيحات الضرورية.
  - متابعة ديموغرافية المؤسسات من حيث الإنشاء والتوقيف وتغير النشاط.
  - إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاط الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية .
  - جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- \***الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :** تم انشاء هذا الصندوق سنة 2006 ، وحسب هذا الصندوق فانه يقوم بتمويل نشاطات التأهيل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى المحيط الذي تنشط فيه كما يلي<sup>41</sup> :
  - نشاطات التأهيل لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل نشاطات التأهيل الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:
    - الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي. \* إعداد مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة .
    - تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة. \* إعداد دراسات السوق.
    - المرافقة قصد الحصول على الإشهاد على مطابقة الجودة . \* دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. \* أنشطة الدعم في مجال التقييس والقياس والملكية الصناعية .
    - دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - نشاطات التأهيل لفائدة محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتعلق نشاطات المحيط بالمجالات التالية:
    - إنجاز الدراسات عن شعب النشاطات . \* إعداد الدراسات حول الموقع الاستراتيجي لشعب النشاطات .

<sup>38</sup> المرسوم الرئاسي رقم 04 - 134 المؤرخ في 19 أفريل 2004 يتضمن القانون الأساسي للصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية بتاريخ 28 أفريل 2004 العدد 27 .

<sup>39</sup> المرسوم التنفيذي رقم 05 - 165 المؤرخ في 3 ماي 2005 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها ، الجريدة الرسمية بتاريخ 4 ماي 2005 العدد 32 .

<sup>40</sup> www.andpme.org.dz. 03-06-2011.

<sup>41</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 7 فيفري 2007 ، يحدد إيرادات ونفقات الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية بتاريخ 18 مارس 2007 ، العدد 18 .

- إنجاز دراسات عامة لكل ولاية. \*تدعيم قدرات الجمعيات المهنية قصد تعميم فهم و تأطير برنامج التأهيل. \*تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تسهيل الحصول على القروض البنكية. \*إعداد وتنفيذ مخطط إعلامي تحسيس حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. \*متابعة وتقييم آثار ونتائج البرنامج .

### 3-إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- لا تختلف إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الإجراءات الخاصة بتأهيل المؤسسات الصناعية وهي تتمثل فيما يلي <sup>42</sup>:
- التشخيص الاستراتيجي العام لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعداد خطة التأهيل ومخطط التأهيل.
- تبني برنامج التأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تنفيذ ومتابعة خطة التأهيل .
- منح مساعدات مالية . بحيث تتمثل المساعدات المالية المقدمة في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 100 % من تكلفة التشخيص الاستراتيجي، وكذلك 100 % من تكلفة الاستثمارات غير المادية، أما تكلفة الاستثمارات المادية فتغطيها المساعدات 20 % فقط ، ويقدر المبلغ الأقصى لتمويل خطة التأهيل بـ 05 مليون دج.

### 4-نتائج التأهيل :

- يعمل على تنفيذ برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق إستراتيجية عامة، وفي حصيللة نشاطات الوكالة بين عامين 2007 إلى 2010 ما يلي <sup>43</sup>:
- 1700 طلب ترقية.
- 352 عمل في فائدة 341 مؤسسة من مختلف القطاعات.
- 20 ساعة عمل تكويني.
- 22 بروتوكول اتفاق ممضي عليها بين الوكالة والجمعيات المهنية(أنظر الملحق 06).
- 13 يوم إعلامي جمعت 47 ولاية .
- تم إصدار كتيب بعنوان " تصور مخططك التجاري " موجه إلى البنوك والمؤسسات .
- تم عقد عدة ملتقيات .

<sup>42</sup> Le programme national de mise à niveau de la PME Algérienne , Ministère de la PME et de l'Artisanat , pp7- 8.

<sup>43</sup> Agence nationale de développement de la PME, bilan de l'ANDPME 2007-2010.



## الخاتمة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف المستويات الثلاث: المؤسسة، القطاع، الدولة. وأن العلاقة التي تربط بين هذه المستويات من التنافسية هي علاقة تكاملية، كما أن لها أهداف وأسباب جعلت المؤسسات تتنافس فيما بينها من أجل المحافظة على المكاسب وزيادة مكاسب أخرى.
  - أن للتنافسية مقاييس محددة ولكل مستوى معين من التنافسية مؤشرات خاصة به، تقيس بها المؤسسة لمعرفة مدى قدرتها التنافسية، ويقاس بها القطاع لمعرفة مدى تماسكه، والدولة لمعرفة مدى قوة اقتصادها.
  - أن التأهيل له آليات عديدة من خلالها تكون عمليات تأهيل المؤسسات ناجحة وفي مستوى تنافس بها المؤسسات الأجنبية جراء الانفتاح التجاري وأثار العولمة الاقتصادية .
  - كما أن للتأهيل متطلبات من الضروري توفرها للمؤسسات فبدونها تكون برامج التأهيل بعيدة عن واقع المؤسسات.
- من خلال نتائج الدراسة السالفة الذكر يمكننا تقديم التوصيات التالية:
- على الجهات المعنية في الجزائر بالمؤسسات الاقتصادية العمل جاهدة من أجل الاستمرار في إصلاحات هذا القطاع وتطويره وهذا عن طريق فترات زمنية متتالية وقصيرة.
  - الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في تطوير ودعم وتأهيل المؤسسات.
  - إنشاء معهد أكاديمي يعنى بدراسة وتدريب التنافسية لدعم بيئة المؤسسات بالمختصين والكوادر.
  - المشاركة في المعارض الدولية بمنتجات المؤسسات الرائدة في الجزائر وذلك بهدف التعريف بالقدرات الجزائرية ومحاولة غزو الأسواق الأجنبية.
  - الاستفادة بأوسع ما يمكن من المساعدات الأجنبية التي تعنى بتأهيل المؤسسات الجزائرية.
  - العمل على نشر ثقافة تطوير وتأهيل المؤسسات الخاصة والرقى بمستوى الملاك والمسيرين لهذه المؤسسات من خلال برامج إعلامية بالوسائل الإعلامية المختلفة.

- 1- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، مايو 2007.
- 2- إبراهيم عبد الحفيظي، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2009.
- 3- بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.
- 4- تشام كمال وتشام فاروق، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر. تونس . المغرب ، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.
- 5- جمال بالخباط جميلة، متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.
- 6- سليمان ناصر، تأهيل المؤسسات المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.
- 7- شبايكي سعدان ، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول: حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط ، 8- 9 أفريل 2002.
- 8- رحمان أسماء، دور براءة اختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة - AMPMECA IND- رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009
- 9- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسر التنمية العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- 10-نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04.
- 11-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .
- 12-عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية . حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004.
- 13-عليواش أمين عبد القادر،. أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
- 14- عبد الكريم بوغندو، مدير التنافسية على مستوى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شرائح عرض، تيارت ، 09 جويلية 2007.
- 15-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، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 21. 22 نوفمبر 2006.
- 16-قريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006 .
- 17-صالح صالح، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 18-22 يناير 2004.
- 18-محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث ، دار صفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 .
- 19-محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999.



- 20-سهام عبد الكريم ، دور الشراكة الاجنبية في زيادة تاهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة سعد دحلب ،البليدة ، 2007.
- 21-المرسوم التنفيذي رقم 02-337 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الجريدة الرسمية بتاريخ 13 نوفمبر 2002 العدد 74
- 22-المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19 أفريل 2004 يتضمن القانون الأساسي للصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الجريدة الرسمية 28 أفريل 2004 العدد 27.
- 23-المرسوم التنفيذي رقم 05 - 165 المؤرخ في 3 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها ، الجريدة الرسمية بتاريخ 4 ماي 2005 العدد 32 .
- 24-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 7 فيفري 2007 ، يحدد إرادات ونفقات الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية بتاريخ 18 مارس 2007 ، العدد 18 .

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Le programme national de mise à niveau de la PME Algérienne , Ministère de la PME et de l'Artisanat ,
- 2-Agence nationale de développement de la PME, bilan de l'ANDPME 2007-2010.
- 3-Alain – charles et ahmed silem .(lexiaue de gestion ) dalloz 6 édition . Italie , 2003
- 4- De la petite et moyenne enterprise, mis a niveau et compétitivité industrielle Ministère
- 5-Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME, Le Ministère de la PME et de l'Artisanat, Octobre 2003

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- www.andpme.org.dz. 03-06-2011.
- 2- www.iraqism.com 02-06-2011