

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
فرع علوم التسيير  
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

أثر التغيرات الاقتصادية على تأهيل قطاع  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر  
"دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"

تحت إشراف

- شعابنة رزيقة

من إعداد الطالب

الأستاذة :

- ناجي سيد علي

السنة الجامعية: 2012-2013

# شكر و تقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه  
و سلم

لله الفضل من قبل ومن بعد، نشكره و نحمده حمدا كثيرا مبارك فيه على هذه  
النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة.

أرفع أسمى آيات التقدير و الاحترام لأستاذتي المشرفة : **شعابنة رازيقة**  
على كل التوجيهات و الانتقادات التي قدمتها لي حتى يخرج هذا العمل في  
صورته النهائية .

فما كان هذا العمل ليكتمل لولا فضل الله تعالى أولا، ثم الفضل الكبير  
للأستاذة المشرفة التي ساعدتني بوقتها وجهدها ونصائحها لانجاز هذا العمل .

وأشكر كذلك كل من السيد **بوحفص محمد الصالح** مدير فرع المؤسسات  
الصغيرة و المتوسطة وترقية الاستثمار بعنابة ، وكذا السيد **لريسي كمال** مدير  
المكتب الجهوي لبرنامج ED/PME بفرع عنابة ، وهذا لدعمهما لي و تعاونهما  
معي عند انجاز هذا العمل .

كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم  
التسيير، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين عبر كامل مشواري الدراسي  
الجامعي.

تحية شكر و تقدير إلى أعضاء اللجنة الأساتذة الذين تفضلوا بتسخير جزء  
غير يسير من وقتهم لقراءة المذكرة و تصحيحها وكذا إثرائها.

كما لا أنسى زملائي في الدراسة، وكل من شجعنا بالكلمة الطيبة و  
الابتسام و الدعاء إلى كل هؤلاء

**أقول شكرا جزيلا**

**ناجي سيد علي**

## المقدمة:

عمدت الجزائر إلى عدة تغييرات اقتصادية هامة منذ ثمانينيات القرن الماضي، وهذا بتبنيها لبرامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي رغبة منها في الاندماج في الاقتصاد العالمي، وحتى لا تكون بمعزل عن التغييرات التي يشهدها العالم اليوم من تطور اقتصادي وتكنولوجي ومعلوماتي، بالإضافة إلى حدة المنافسة، خاصة وأن اتفاق الشراكة الجزائرية مع الاتحاد الأوروبي دخل حيز التنفيذ (سبتمبر 2005)، بالإضافة إلى لانضمامها المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، وما يتبع ذلك من تحرير للمبادلات التجارية الدولية.

وقد أعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد القطاعات التي أولته الجزائر اهتماما بالغا، وذلك بداية بإصدار بعض التشريعات والتي تترجم التصور الجديد للسياسة الاقتصادية المتجهة نحو الانتقال من اقتصاد ممرکز إلى اقتصاد السوق، وهذا في فترة الثمانينيات من القرن الماضي، يتبعها إنشاء وزارة خاصة هذا القطاع سنة 1994 وهي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية Le ministère de petite et moyenne entreprise et l'Artisanat، وهذا أصبح ينظر لهذا النوع من المؤسسات كتوجه جديد وبديل، ذلك بالنظر للدور الكبير الذي تلعبه في دفع عجلة اقتصاد أي دولة، حيث أنها كانت سببا في نهضة العديد من الدول المتقدمة حاليا، اعتبارا لخصائصها المتعددة والمتمثلة في سهولة تكيفها ومرونتها وهذا ما يجعل منها قادرة على الجمع بين العناصر التالية: النمو وتوفيرها لمناصب الشغل، وجلب الثروة.

كما دعمت الجزائر هذا القطاع بالعديد من البرامج والتعديلات، وبهذا أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل قطاعا محوريا للاقتصاد الجزائري، حيث أنه يساهم ب 75 بالمائة من الناتج المحلي الخام PIB خارج المحروقات، وهي نسبة مهمة تستدعي المحافظة عليها والعمل على تنميتها.

رغم الأهمية التي أولتها الجزائر لهذا القطاع، إلا أنه مازال قطاعا هشاً يواجه العديد من العقبات والصعوبات، جعلته غير قادر على تحقيق الأهداف المنتظرة منه، مما جعلها تتوجه نحو تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لتنميتها وتطويرها والرفع من مستواها وجعلها قادرة على المنافسة محليا وكذا دوليا، وفي هذا الصدد قامت الجزائر بتبني العديد من برامج التأهيل الوطنية منها والدولية، ومن بينها برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ED/PME والذي جاء في ظل الشراكة الأورو-جزائرية .

## إشكالية البحث:

في هذا الصدد وبعد الإطلاع على إطار البحث، وأهمية القيام به والوقوف على الأهداف المنتظر الوصول إليها، إلى جانب المبررات التي كانت دافعا وراء الغوص في هذا البحث، نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا، التي نحاول تناولها وفق سياق نظري تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

*هل يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب الدور الاقتصادي الحقيقي لها وتبرز مكانتها في ظل المتغيرات العالمية، وكيف يمكن تأهيل القطاع لمواجهة تحديات المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد؟*

من خلال هذا الإشكال يمكننا طرح الأسئلة التالية :

1. هل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مستقلا بذاته، حتى يستحق كل هذه العناية؟
2. هل يستمد هذا القطاع خصوصيته من السمات التي تميزه عن غيره، فماذا نعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وماهية خصائصها؟
3. ما مدى تأثير استراتيجيات ترقية و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تعزيز قدرتها التنافسية؟
4. ما هي أهم متطلبات التأهيل في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد؟
5. هل برنامج ميديا ED/PME يراعي خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟
6. هل استطاع برنامج ميديا ED/PME أن يرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

### الفرضيات:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعتبر كإجابة مبدئية على مختلف التساؤلات المطروحة فيها:

1. تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مستقلا بذاته، بفضل خصائصه وسماته التي تميزه عن المؤسسات الكبيرة ومختلف الأشكال التي يأخذها.
2. لاستراتيجيات التأهيل على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثر إيجابي على تعزيز مكانتها التنافسية.
3. التغيرات الاقتصادية لها آثار ايجابية و سلبية على تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
4. برنامج ميديا ED/PME لا يراعي خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
5. لم يستطع برنامج ميديا ED/PME الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وإنما استطاع تطوير وتنمية بعض جوانب المؤسسة من تسيير وإنتاج ونوعية وغيرها.

## أهمية الدراسة:

- تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يكتسي أهمية كبيرة وهذا من خلال:
- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها أداة محركة للاقتصاد أي بلد والنهوض به ليصل إلى تحقيق
- تنمية اقتصادية وهذا ما تسعى إليه الجزائر.
- أن تبني الدولة الجزائرية لبرامج التأهيل لتطوير هذا القطاع أصبح خيار استراتيجي، ولهذا جاءت هذه الدراسة للقيام بعملية تقييميه على المستوى الجزئي لبرنامج ED/PME في الشرق.

## أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
- محاولة الوصول إلى التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإعطاء التعاريف المعتمدة من طرف الدول و محاولة الوقوف على أهم خصائصها و السمات التي تميز هذا القطاع عن غيره .
- محاولة دراسة تأثير التغيرات الاقتصادية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و مدى مساهمة إستراتيجيات التأهيل المتبعة من طرف الدولة في تطوير القطاع .
- التعرف على عملية التأهيل ومتطلباته بالإضافة إلى إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- للرفع من قدرتها التنافسية.
- الوصول إلى النتائج الإجمالية لبرنامج ED/PME .
- إجراء دراسة تقييميه للنتائج المحققة (أخذ عينة على مستوى الشرق الجزائري).

## مبررات اختيار الموضوع:

- تعود الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع إلى الاعتبارات التالية:
- قناعتنا الخاصة لما يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إذا ما عمل المهتمين بها بإعطائها العناية الكافية، وتقديم الدعم المناسب لها حتى تؤدي الدور الذي يجب أن تلعبه، كما هو سائر في مختلف دول العالم.
- كون هذا القطاع بدأ يعرف انتعاشا ملحوظا بالجزائر ليس على مستوى النتائج التي أصبح يحققها فحسب بل على مستوى الاهتمام والإحاطة أيضا.
- الاهتمام الكبير بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات تأهيلها.
- تأثير التغيرات الاقتصادية العالمية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
- الأهمية الكبيرة التي أولتها الجزائر إلى اتفاق الشراكة الأورو -جزائرية والتي جاء في إطارها برنامج ED/PME .
- التعرف على برنامج ED/PME (إجراءاته وأهدافه ومراحله وشروط الخضوع) إليه بالإضافة إلى إجراء دراسة تقييمية لنتائج البرنامج.

## حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة النظرية فيما يلي:

- حصر الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتطرق إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و إلى دراسة مختلف السمات التي تميز هذه المؤسسات ومختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها.
- إن موضوع التأهيل عام وشاسع لهذا حصرنا الدراسة في إستراتيجيات تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
- انعكاسات التغيرات الاقتصادية العالمية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخيارات المتاحة لها في الجزائر
- أما حدود الدراسة التطبيقية : الإطار المكاني الشرق الجزائري أما الإطار الزمني للبرنامج فهو محدد من الفترة سبتمبر 2002 إلى غاية أفريل 2007 و إجراء دراسة تقييمية للبرنامج عن طريق الاستبيان في ماي 2013 حول نجاح أو فشل البرنامج في أهدافه .

### المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستدعي جمع معلومات دقيقة لتسهيل عملية الوصف والتحليل للوصول إلى نتائج دقيقة وهذا في الجزء النظري، أما الجزء التطبيقي فاتبعنا المنهج السالف الذكر بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على دراسة جزء من الظاهرة ( عينة ) لتعميم نتائج الدراسة على الظاهرة ككل.

أما أدوات البحث فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب و الملتقيات والتقارير و المجالات والمذكرات الجامعية والأطروحات والانترنت بالإضافة إلى استعمالنا لطريقة ( الاستبانة ) من خلال استبيان مؤسس لخدمة هذه الدراسة، كما اعتمدنا على المجدول MS EXCEL في ترجمة نتائج الدراسة إلى أشكال بيانية .

### التقسيم المنهجي:

ولتحقيق الأهداف الموجودة قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول:

نحاول من خلال الفصل الأول الذي قسمناه إلى عنصرين أساسيين، الإجابة في العنصر الأول منه على السؤال الرئيسي الذي رأينا أن نبدأ به وهو: **ما المقصود**

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هو التعريف المناسب لها على ضوء تجارب بعض الدول في هذا الجانب، أما في العنصر الثاني فقد خصصناه إلى دراسة مختلف السمات التي تميز هذه المؤسسات وتجعلها قطاعا مستقلا بذاته ومختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها. إما الفصل الثاني الذي قسمناه إلى ثلاث عناصر أساسية، الإجابة في العنصر الأول منه على إستراتيجيات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي و الجزئي ، أما العنصر الثاني فقد خصصناه إلى دراسة مختلف المؤثرات الجديدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الاقتصادية، أما العنصر الثالث فقد خصصناه للخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الاقتصادية. إما الفصل الثالث يمثل الدراسة التطبيقية، الذي قسمناه إلى ثلاث عناصر أساسية تناولنا في العنصر الأول منه التعريف ببرنامج ميديا عموما ثم برنامج ED/PME الذي جاء في إطار برنامج ميديا ، أما العنصر الثاني فقد خصصناه لنتائج المحققة من قبل البرنامج وطنيا، أما العنصر الثالث والأخير والمتمثل في الدراسة الميدانية وهو دراسة أثر برنامج ED/PME على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما مدى تجاوبها معه.

### صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بهذه الدراسة واجهتني عدت مشكلات أهمها :

1. شساعة الموضوع مما يصعب علينا الإلمام بكل جوانبها.
2. نقص الكتب المتعلقة بالموضوع مما أدى إلى الاستعانة بالملتقيات و المجلات و مواقع الانترنت.
3. بالإضافة إلى صعوبة تجاوب رؤساء PME مع الاستبيان.

## 2.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن محاولة تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع توضيح من جهة معالمها من التنظيمات الأخرى - المؤسسات المنزلية والحرفية والمؤسسات الكبيرة- ومن جهة أخرى مجالات تدخلها، تطرح نفسها كضرورة أمام كل باحث يتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، وكذلك أمام مقررري السياسة التنموية في مختلف الدول عند إعدادهم لبرامج إنماء ومساعدة هذه المؤسسات.

### 1.2.1. إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:

في الحقيقة يصعب تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة إذا علمنا بغياب تعريف لها يكون شاملا وثيقا وواضحا يحظى بالإجماع من قبل كل الباحثين والمهتمين بهذا القطاع. وفي دراستنا هذه، رأينا إلزامية الانتهاء إلى تعريف وتحديد ماهية هذه المؤسسات، مع إظهار الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى، حتى يمكن الوقوف على مكانتها ووزنها في الاقتصاد، ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأيضا تحديد سبل ترقيتها والنهوض بها.

وهذا ما سنحاول معالجته في هذا الفصل حيث نبين أولا الصعوبات والقيود التي تواجه الباحث في تحديد مفهوم يلقي القبول من كل المهتمين بهذا القطاع على مستوى مختلف المنظمات والهيئات الوطنية ومن ثمة إمكانية الوصول بتعريف يمكن أن يكون مقبولا على مستوى الدولي ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف أوجه نشاطها، وهذه القيود كما سنرى عديدة، منها ما يطرح على المستوى الكلي، ومنها ما يخص المؤسسة في حد ذاتها، حيث نخلص بعد طرحنا لتلك الصعوبات إلى نتيجة مفادها أن هناك شبه إجماع حول جملة من المعايير يمكن الاستناد إليها عند محاولة تعريف هذه المؤسسات، نجتمعها في نوعين أساسيين، وهي المعايير الكمية و المعايير النوعية، وبافتراض أن كل تعريف يجب أن يجمع بين النوعين من المعايير، نحاول التطرق إلى بعض التعاريف الرسمية أو شبه الرسمية، إدارية كانت أم قانونية، مطبقة في بعض البلدان من بينها التعريف الذي اعتمده الجزائر في تحديدها لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.1.2.1. صعوبات تحديد التعريف:

ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مقبولا و يحظى بإجماع مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع، وذلك باعتراف العديد من الباحثين والمؤلفين، وأيضا باعتراف الهيئات والمنظمات الدولية<sup>2</sup> المهتمة بالتنمية الاقتصادية وترقية وإنماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالأمر ليس بالسهولة

<sup>1</sup> : الزاهي أسبيرو، " أهمية وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودعم التنمية الاقتصادية"، مداخلة في المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي ودوره في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الجزائر جوان 2002 ، ص 07 .

<sup>2</sup> : تخلص مختلف الهيئات الدولية المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بوضع تعريف لهذا القطاع. و من هذه الهيئات نجد: OCDE, ONUDI, BIT .



التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين وحدة أو مؤسسة صغيرة ومؤسسة أخرى ذات حجم كبير، فالمشكل الذي يطرح يكمن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه الوحدة أو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسة الكبيرة من جهة أخرى، هل هذه الحدود هي نفسها في كل الدول؟ خاصة عند المقارنة بين الدول المصنعة والدول النامية، وفي نفس البلد، هل هذه الحدود هي نفسها عند المقارنة بين مؤسسة تجارية ومؤسسة صناعية، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة، إذن هناك عدة قيود تتحكم في إيجاد و وضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات نتطرق إلى أهم هذه القيود فيما يلي :

#### أ - اختلاف درجة النمو:

إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية و ينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة، وأيضا في وزن الهياكل الاقتصادية . من مؤسسات و وحدات اقتصادية . يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو المغرب، بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى، و بنفس النظرة، ينطبق نفس الأمر عند المقارنة بين مؤسسة تعتبر كبيرة في موريتانيا أو مالي إذ تعتبر صغيرة في إيطاليا. فانطلاقا من هذه النظرة نصل إلى نتيجة أن تعريف<sup>1</sup> المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر الأمر الذي يفسر غياب تعريف موحد صالح في جميع الدول.

#### ب - اختلاف النشاط الاقتصادي:

تصنف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية<sup>2</sup>:

- قطاع أولي: يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة، كالزراعة والصيد واستخراج الخامات.
- قطاع ثان: يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل و إنتاج السلع.
- قطاع ثالث: يمثل قطاع الخدمات، كالنقل و التوزيع و التأمين

وباختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلة المالية للمؤسسات، فعند المقارنة بين المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي إلى القطاع التجاري، تتضح الاختلافات، فبينما تحتاج المؤسسة الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات....، فإن المؤسسة التجارية تحتاج عكس ذلك إلى العناصر المتداولة من مخزونات البضائع والحقوق، لأن نشاطها يتركز على عناصر دورة الاستغلال وأيضا كما تستخدم المؤسسة الصناعية عدد كبير من العمال، قد تستغني عنه المؤسسة التجارية، أما على مستوى

<sup>1</sup> : سوف نرسم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب: الم ص و م أو PME

<sup>2</sup> : Gilles Bressy , Economie d'entreprise , éd SIREY 2000 p 56.

التنظيم الداخلي فان طبيعة نشاط المؤسسة الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات على عكس المؤسسة التجارية التي تتمتع بميكل تنظيم بسيط....، ولهذا يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية، الصغيرة والمتوسطة، بحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعدد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، إذن من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ج - اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة، أو إلى التجارة الداخلية والتجارة الخارجية، وينقسم النشاط الصناعي بدوره إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد من الفروع الصناعية، منها المؤسسات الغذائية وصناعة الغزل والنسيج والمؤسسات الكيماوية والصناعة المعدنية الأساسية وصناعة الورق وصناعة الخشب ومنتجاته، وتختلف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه، من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب تختلف عن مؤسسة أخرى في الصناعة الغذائية أو المؤسسات النسيجية من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة.

### د - تعدد معايير التعريف<sup>1</sup>:

إن كل محاولة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإيجاد التعريف المناسب لها، تصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير والمؤشرات، ففي بلجيكا مثلا، هناك أكثر من ثمانية وعشرين معيارا<sup>2</sup>، منها ما يأخذ في الحسبان الحجم والقياس، كمعيار عدد العمال، حجم الاستثمارات، ومنها ما يعتبر الخصائص النوعية كمعايير يمكن أن تحدد لنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتمييزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى .

يخلق تعدد المعايير صعوبات كبيرة في اختيار المناسب منها يقدر على وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

### 2.2.1. خصائص التعريف الصحيح والجيد<sup>3</sup>:

قد يكون للتعريف أكثر من شكل ومنظور وقد يختلف أيضا من دولة إلى دولة ومن مناخ اقتصادي إلى آخر، بل والأكثر من ذلك أنه قد يختلف داخل الدولة الواحدة باختلاف تعريف الهيئات والمؤسسات للمؤسسات الصغيرة داخل الدولة الواحدة كلاً حسب استخدامه للتعريف والهدف من إتباع الهيئة أو المؤسسة لسياسات

<sup>1</sup> : لوبيزة بهاز، " دور الشراكة الأورو-جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر 2005، ص 7.

<sup>2</sup> : La politique pour les PME dans la CEE , In Collection ISGP , Carrefour d'Echanges, 1998, p91.

<sup>3</sup> : الغرفة التجارية بالرياض: " منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية اقتصادية مستدامة"، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، أكتوبر 2003، ص 26.

معينة، وستتناول ذلك فيما بعد في الفقرة الخاصة بتجارب الدول المختلفة في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن التعريف لا يمكن أن يكون منفصلاً عن الاستخدامات التي وضع من أجلها فإذا كان الغرض هو معالجة قطاع بأكمله أو مؤسسات بعينها في هذا القطاع بشكل مختلف ومميز عن غيرها في نفس القطاع، فلا بد أن يسمح التعريف الموضوع بهذا التمييز أو التباين وقد تميز السلطات في جميع أنحاء العالم بين المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية في تعريفها وذلك لأنها ترغب في تقديم خدمات أو منافع مختلفة لكل منها، وذلك قد يكون لأسباب خاصة بطبيعة القطاعين في قدرة أحدهم على تحقيق مكاسب أكبر من الآخر، أو لأسباب خاصة بالسلطات والجهات المستولة برغبتها في تنمية قطاع ما على حساب قطاع آخر لميزة ما في هذا القطاع عن الثاني في تلك الدولة أو لغيرها من الأسباب المتعلقة بسياسات الدولة الاقتصادية.

وفيما يلي نستعرض بعض الجوانب التي لا بد أن تتوافر في التعريف ليكون صحيحاً وجيداً وقابلاً للاستخدام من قبل الجميع وبصورة واضحة وسهلة.

### 1.2.2.1 مرتبط بالمعلومات المتاحة:

لا بد إن يتضمن التعريف قدرًا من التحديد يناسب المعلومات المتاحة ولا يتعدى حدود إمكانية تواجدها البيانات أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات، وينبغي تقييم قدر الحاجة إلى البيانات الدقيقة والشاملة عن المؤسسة مقابل الوصول إلى تلك الدقة التي قد تفرض عبئاً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو على الجهات التي تقوم بجمع البيانات من هذه المؤسسات. وقد تقوم العديد من الجهات بجمع الكثير من البيانات، ولكن التحدي هنا هو القدرة على تنسيق هذه البيانات لإخراج معلومات مفيدة.

### 2.2.2.1 بسيط الفهم وسهل الاستخدام:

لا بد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، وكذلك بالنسبة لكل من صانعي السياسات ومقدمي الخدمات، وألا يكون غامضاً أو خاضعاً للجدل أو للتفسيرات المتعددة. وينبغي ألا يتضمن التعريف شيئاً معقداً، وألا يحتوي على صفحات وقوائم تجعل من التعامل معه شيئاً مستحيلاً، وقد يكون ذلك عاملاً مساعداً في تحديد الفئات التي سيتم التعامل معها من خلال هذا التعريف.

### 3.2.2.1 قائم على حقائق اجتماعية واقتصادية:

ربما يشمل التعريف على عدة عناصر متشابهة مع دول أخرى أو مجموعات من الدول ولكن لا بد أن تكون الأولوية لوضع تعريف مناسب ومتسق مع الحقائق والأهداف الاقتصادية الوطنية بحيث يكون الفيصل هنا ليس استخدام أي معيار من معايير تحديد التعريف، بل يكون الأساس النهائي لوضع التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم بالفعل ومدى ملاءمة التعريف لهذه الظروف وارتباط قطاع المؤسسات الصغيرة بتلك الظروف ومدى تأثيرها على الوضع الاقتصادي.

## 4.2.2.1. قابل للتعديل وفق التغيرات الاقتصادية:

قد تكون عملية التعديل دورية على التعريف حسب المتغيرات الاقتصادية أو التغيرات التي تحدث بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذاته، ولذلك لا بد أن يكون التعريف مرناً وقابلاً للتعديل، وإلا استدفع التغيرات الاقتصادية بمختلف جوانبها ومصادرها إلى تغيير التعريف بالكامل كلما أردنا تعديله، ولا بد أيضاً من وجود آلية لتغيير التعريف إذا أصابه أي خلل، أو تغيرت دقة هذا التعريف بتغير الظروف الاقتصادية.

3.2.1. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>:

رغم الصعوبات التي تواجه عملية وضع تعريف دقيق وشامل لهذا القطاع، فإن أغلب الدراسات والبحوث التي تمت في هذا الشأن وأيضاً أغلب المؤلفين يركزون على ضرورة الانتهاء إلى تحديد ماهية هذه المؤسسات بالاعتماد على مختلف المعايير و المؤشرات، فالمؤسسة صغيرة ومتوسطة بحسب حجمها وحسب الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعايير للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، النوع الأول هو المعايير الكمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة مما يساعد الجهات التنظيمية المسؤولة عن مساندة وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحديد نطاق عملها على وجه دقيق، أما النوع الثاني من المعايير فيعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم كفاءة المؤسسات وتحديد الدور الكامن لكل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

## 1.3.2.1. تعاريف وفق المعايير الكمية:

إن صغر أو كبر المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، يسمح استعمالها بوضع حدود فاصلة بين مختلف أحجام المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين<sup>2</sup>:

➤ المجموعة الأولى: وتضم مؤشرات تقنية واقتصادية، نجد من ضمنها كل من:

- عدد العمال.
- التركيب العضوي لرأس المال.
- حجم الإنتاج.
- القيمة المضافة.
- حجم الطاقة المستعملة.

<sup>1</sup> : هالة محمد لبيب عبه ، "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي" ، ط2 ، مصر 2004 ، ص ص 15 16

<sup>2</sup> : Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde aux XIX et XX éme siècles T1 éd, CNRS 2000 P 50.

➤ المجموعة الثانية: وتتضمن المؤشرات النقدية:

- رأس المال المستثمر.
- رقم الأعمال.

غير أن مسألة الحصول على هذه المعايير تطرح في حد ذاتها بعض المشاكل، فهناك في البداية مسألة اختيار المناسب منها، ثم هناك الاختلاف الملاحظ في استعمالها من حيث المكان والزمن، وأيضاً بين مختلف فروع النشاط الاقتصادي، وغالباً ما يتم تصنيف المؤسسات على أساس عدد عمالتها، بحجة أن حجم العمالة هو من المعلومات الأسهل حصراً من الناحية العددية، من جهة، والأيسر تحصيلاً فيما يخص نشاط المؤسسات من جهة أخرى، كما أنه معيار تعتمده جل الدراسات بإشراكه مع معيار رقم الأعمال والقيمة المضافة، وبالعودة إلى الجدول رقم (1-1) الذي يعطينا صورة عن استعمال المعايير الكمية في وضع الحدود التي تفصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الأخرى نجد أن المؤلف عمد إلى إدراج عينة تشمل بلدانا من مختلف مستويات النمو، حيث تعتمد كل منها معايير مختلفة.

#### الجدول (1-1) : المعايير الكمية في تحديد التعريف

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة		قطاع المؤسسات الصغيرة		البلدان
رأس المال	عدد العمال	رأس المال	عدد العمال	
15 مليون دج	500	-	-	الجزائر <sup>1</sup>
-	350	-	-	فنلندا
5 مليون ف ف	500	-	-	فرنسا
-	500	-	200	بريطانيا
-	-	-	50	السويد
750 ألف روبية	-	-	-	الهند
50 مليون ين	30	-	-	اليابان

**Source:** SELLAMI.A : La petite et moyenne industrie et le développement économique, Enal 2003, p 50.

أنه بالرغم من تعدد المعايير الكمية، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد المشتغلين يعتبر أكثرهم قبولاً على المستوى الدولي. وبصفة عامة، يتوقف المعيار المرجح على طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المؤسسة وعلى

<sup>1</sup> : بالنسبة للجزائر فإن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في ديسمبر 2001 يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي تشغل من 01 إلى 250 عامل وأن لا يتجاوز رقم أعمالها 500 مليون دينار. وسندرسه أكثر تفصيلاً لاحقاً.

الغرض من التحليل والدراسة ونوعية البرامج المقترحة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير الخدمات الداعمة، ويفضّل الاعتماد على المعايير المزدوجة والمركّبة إذا ما توافرت البيانات والمعلومات التي تمكّن من استخدامها وبما يتوافق وخصائص القطاع ونشاط المؤسسة التابعة له.

### 2.3.2.1. معايير الفروق الوظيفية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك أربعة فروق وظيفية رئيسية يتم الاعتماد عليها في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وهي :

#### أولاً: انخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية :

يتميّز قطاع الأعمال الصغيرة بوجه عام بوجود شخص وحيد للإدارة، حيث يتولى المدير مع عدد قليل من مساعديه، كافة المهام الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشتريات وشؤون العاملين والمبيعات، ونادراً ما يتواجد من ينوب عن المدير في القيام بالمهام الإدارية المختلفة والمتخصّصة، على عكس الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تقوم على التخصص الوظيفي.

#### ثانياً: الاتصالات الشخصية القوية :

عادة ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على اتصال شخصي مع العاملين والموردين والمستهلكين وكافة المتعاملين، بينما تتعدّد المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسة الكبيرة وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين مع المشروع.

#### ثالثاً: صعوبة الحصول على الائتمان :

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عموماً عقبات كثيرة عند اللجوء للاقتراض من البنوك، حيث ترتفع تكلفة إقراض المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة.

#### رابعاً: الكثرة العددية للوحدات الصغيرة :

تتصف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالكثرة العددية والانتشار الجغرافي خاصة في المدن الإقليمية والمناطق الريفية، على نقيض المؤسسات الكبيرة التي تميل إلى التركز في العواصم والمدن الرئيسية. وبالإضافة إلى الفروق الأربعة السابقة، توجد فروق وظيفية أخرى بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، منها :

- قلة عدد مالكي رأس المال، حيث غالباً ما تكون ملكية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قاصرة على فرد أو عدد قليل من الأفراد يجمعون بين الملكية الإدارية.
- قوة ارتباط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمجتمع المحلي في تدبير مستلزماتها من المدخلات وعناصر الإنتاج وفي تسويق منتجاتها، وقلة احتياجها لاستيراد خامات ومستلزمات من الخارج.
- تواضع النصيب السوقي للمؤسسة الصغيرة، وبالتالي ضعف مركزها التفاوضي عند الشراء أو البيع.
- محدودية نطاق العمل في المؤسسة الصغيرة من حيث تركيز النشاط في إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة محددة.

- عدم قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الاستجابة لتطورات الطلب في السوق بسبب محدودية الطاقة الإنتاجية أو الخدمة وضعف مرونتها.

#### 4.2.1. التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:

بغض النظر عن بعض الاقتراحات والتوصيات التي قدمتها المنظمات الدولية نلاحظ غيابا يكاد يكون مطلقا لتعريف شبه رسمي يمكن اعتماده، فكل دولة تنفرد بتعريف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي، والتعريف المقترح، إما أن يكون قانونيا كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان، أو إداريا كتعريف ألمانيا وهولندا، وأيضا بعض التعاريف المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية، مثل التعريف المقدم من البنك الأوروبي للاستثماري إطار الاتحاد الأوروبي، وتعريف اتحاد دول جنوب شرق آسيا (ANASE 'L).

#### 1.4.2.1. تعريف البنك الدولي:

يتميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية للتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:

**أ - المؤسسة المصغرة:** وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

**ب - المؤسسة الصغيرة:** وهي التي تظم أقل من 50 موظفاً و تبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي و كذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

**ج - المؤسسة المتوسطة:** و يبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي و نفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

#### 2.4.2.1. تعريف الاتحاد الأوروبي<sup>2</sup>:

صدرت توصية المفوضية الأوروبية باستخدام التعريف الجديد داخل الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء،

بناء على قرار المجلس الأوروبي بتطبيق برنامج متكامل لصالح المنشآت الصغيرة والمتوسطة والقطاع الحرفي عام 1994م. وقد ظهرت مشكلة تعدد التعريفات وعدم اتساقها بوضوح عند بدء تطبيق البرنامج، وأدى ذلك لعملية تحديد التعريف الجديد، وهي عملية شاقة وتتضمن العديد من الخطوات. وقام الاتحاد الأوروبي بإصدار التعريف عام 1996 ضمن توصيات المفوضية بتاريخ 3 أبريل 1996، وتفسر مقدمة التوصيات، السبب الذي من أجله وضع التعريف، على سبيل المثال، البرامج الموجهة، والمعاملة التفضيلية، وبرامج الإعانة، والدعم الموجه، ونقص التنسيق، وتشوه المنافسة، وناقشت المقدمة كذلك الكيفية التي تم بها التوصل إلى التعريف المقترح الذي يلخصه الجدول رقم (2-1) الموالي :

<sup>1</sup> : Roge -M , L'accompagnement manageriel et industriel de la PME , 1ed., Paris 2003 , P.23

<sup>2</sup> : <http://www.eleph.org/vb/t16229.html>.

الجدول (1-2) : تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسات	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
المصغرة	9	-	-
الصغيرة	49	7 مليون يورو	5 مليون يورو
المتوسطة	249	40 مليون يورو	27 مليون يورو

المصدر: جميع الاقتباسات مأخوذة من وثيقة (توصيات المفوضية بتاريخ 3 أبريل 2004 بشأن المؤسسات

الصغيرة المتوسطة)، مكتب المطبوعات الرسمية للاتحادات الأوروبية، لكسمبورج

ويمكن اعتبار المؤسسة أما مصغرة أو صغيرة أو متوسطة بناء على معيار الموظفين ثم أحد المعيارين الماليين (رقم الأعمال أو الحد الأقصى للموازنة) بالإضافة إلى معيار الاستقلالية أي أن لا تزيد مساهمة مؤسسة أخرى في رأسمال المؤسسة قيد التعريف على 25 % كحد أقصى. و يتضح مما سبق أن تحديد حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض تعريفها قانونياً و من تم اقتصادياً يركز على ثلاثة معايير أساسية تتعلق أولاً بعدد الموظفين و ثانياً برقم الأعمال أو إجمالي الأصول في حين يرتبط ثالثها بموازنة المؤسسة.

إن الغرض من وجود تعريف موحد داخل إطار المجموعة الأوروبية هو تعدد التعاريف المستخدمة داخل المنظومة الأوروبية، كما يوجد تعريف يستخدم من قبل بنك الاستثمار الأوروبي وتعريف آخر يستخدم من جانب صندوق الاستثمار الأوروبي، وهو الأمر الذي لم يكن مقبولاً داخل سوق موحد لا توجد به حدود داخلية. لهذا أدرك الاتحاد الأوروبي أنه يجب عليه أن ينسق بين التعاريف المختلفة أو أن يتجه نحو تعريف موحد لأن وجود أكثر من تعريف على مستوى الاتحاد وعلى مستوى الدولة أمر من شأنه أن يخلق نوع من عدم الاتساق بالإضافة إلى التأثير السلبي على التنافسية بين المؤسسات المختلفة<sup>1</sup>.

تم تطبيق التعريف الذي اقترحه المفوضية بعد إدخال بعض التعديلات عليه من قبل غالبية الدول الأعضاء. على سبيل المثال، تستخدم إيطاليا معايير الحجم والإيرادات/الموازنة ولكنها تضيف بعداً خاصاً للفرقة بين المشروع الصناعي والمشروع الخدمي، والأخير تم تحديد الحد الأدنى للعاملين به بأقل من عشرين عاملاً بالنسبة للمؤسسة الصغيرة، وما بين واحد وعشرين إلى خمسة وتسعين عاملاً للمشروع المتوسط. أما المشروع الذي يضم أكثر من خمسة وتسعين عاملاً فيعد مؤسسة كبيرة. تضم إيطاليا أيضاً للتعريف فئة من المؤسسات الحرفية التي تنتج أنواعاً معينة من السلع، بغض النظر عن المعايير الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : جميع الاقتباسات مأخوذة من وثيقة (توصيات اللجنة بتاريخ 1997/12/31 بشأن المؤسسات الصغيرة المتوسطة)، مكتب المطبوعات الرسمية للاتحادات الأوروبية، لكسمبورج.

<sup>2</sup> : اليونيدو، تحليل مقارن لاستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سياسات وبرامج دول مبادرة أوروبا الوسطى - الجزء الثالث:



من ناحية أخرى، فإن خدمات المؤسسات الصغيرة بالمملكة المتحدة تستخدم عدد العمال فقط في التعريف، وهو متسق نوعا ما مع المعايير التي حددها الاتحاد الأوروبي.

وقد طبقت بعض الدول غير الأعضاء بالاتحاد الأوروبي هذه التعاريف، كبديل عن وضع تعريف بنفسها أو أن الجانب الأكبر من تجارته يتم مع الاتحاد الأوروبي أو لأنها تريد الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي مستقبلا.

### 3.4.2.1 اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا : ( L' ANASE )

في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قام بها اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا استخدم كل من بروتش وهيمينز (BRUCH et HIEMENZ) التصنيف الأتي<sup>1</sup> المعترف به بصورة عامة في هذه البلدان، والذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي :

- من 1 إلى 10 عمال ..... مؤسسات عائلية وحرفية
- من 10 إلى 49 عامل ..... مؤسسات صغيرة
- من 49 إلى 99 عامل ..... مؤسسات متوسطة
- أكثر من 100 عامل ..... مؤسسة كبيرة .

كما استند أيضا على بعض المعايير النوعية في التمييز بين كل من الأشكال السابقة، ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المنتج مباشرة، والمستخدمين أغلبهم من أفراد العائلة، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعرف نوع من تقسيم العمل ، فيبتعد المالك عن وظيفة الإنتاج ليهتم أكثر بالإدارة و التسيير فيظهر بذلك نوع من تنظيم للوظائف ، هذا التنظيم يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الكبيرة .

### 4.4.2.1 الولايات المتحدة الأمريكية :

قدم لنا قانون المؤسسات الصغيرة<sup>2</sup> لعام 1998 مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

*"على أنها، تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"* وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات و عدد العاملين ولذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول رقم (3-1):

<sup>1</sup> : Hull . G.S , La petite entreprise A L'ORDRE DU JOUR , éd L'Harmattan Paris 2001, p77

<sup>2</sup> : Gross. H, Petite entreprise et grand marché, Op. Cit. p 16 .

## الجدول رقم (3-1) : التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة

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

المصدر: من اعداد الطالب حسب ما جاء في، 16 p. Cit. Op. Gross. H, Petite entreprise et grand marché

5.4.2.1. اليابان<sup>1</sup>:

وكان أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup> (small and medium Enterprise Basic Law) والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة ، ويشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة ومحاوله تطويرها وتنميتها.

وقد عرف القانون<sup>3</sup> الذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 2002 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشكل الذي يوضحه الجدول رقم (1-4):

## الجدول رقم (1-4) : تعريف اليابان للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة

عدد العمال	رأس المال ( مليون ين )	القطاع
الصناعة والقطاعات الأخرى	300 أو أقل	300 عامل أو أقل
مبيعات الجملة	100 أو أقل	100 عامل أو أقل
مبيعات التجزئة	50 أو أقل	50 عامل أو أقل
الخدمات	50 أو أقل	100 عامل أو أقل

المصدر: مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط، عن التجربة اليابانية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، طوكيو 2002م، ص4.

6.4.2.1. تعريف وزارة الصناعة و التجارة البريطانية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>: إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، "أساليب جديدة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة". من موقع على الانترنت : [www.oic-oic.org](http://www.oic-oic.org)

<sup>2</sup>: مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط، عن التجربة اليابانية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، طوكيو 2002م، ص4.

<sup>3</sup>: الغرفة التجارية بالرياض: "منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية اقتصادية مستدامة"، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، أكتوبر 2003، ص43.

تعرف وزارة الصناعة والتجارة البريطانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي:

**أ- مؤسسة صغيرة:** إذا حققت المؤسسة شرطين من الشروط الثلاث التالية على الأقل:

- رقم أعمال أقل من 2.8 مليون جنيه إسترليني
- موازنة أقل من 1.4 مليون جنيه إسترليني
- عمالة أقل من 50 موظفاً.

**ب- مؤسسة متوسطة:** إذا حققت المؤسسة شرطين من الشروط الثلاث التالية على الأقل:

- رقم أعمال أقل من 11.2 مليون جنيه إسترليني
- موازنة أقل من 5.6 مليون جنيه إسترليني
- عمالة أقل من 250 موظفاً.

### 7.4.2.1. تركيا<sup>2</sup>:

يعتبر الاقتصاد التركي هو الرابع بعد النمسا وألمانيا والنرويج من بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فيما يتعلق بنسبة حجم المؤسسات الكبيرة في هيكلها الاقتصادي، ومع ذلك فقد توصلت الحكومة التركية إلى أن أكبر فرص التوظيف وزيادة النمو في الناتج المحلي الإجمالي، تكمن في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 99.5% من المؤسسات في قطاع التصنيع بتركيا، وتوظف حوالي 61% من جملة العاملين في هذا القطاع، ويعمل بمعظم المؤسسات متناهية الصغر أقل من 10 عمال (ملكيات فردية يتم تشغيلها من قبل المالك)، وتتمركز بكثافة في القطاعات التالية (المنسوجات والكساء والجلود والمنتجات المعدنية المصنعة والمنتجات الخشبية بما في ذلك الأثاث والأطعمة والمشروبات والدخان).

#### - التعريف الرسمي:

قد لا يكون التعريف المذكور هنا تعريف رسمي موحد من قبل الدولة بأكملها، ولكن ذلك التعريف الذي سوف يلي ذكره، هو الأكثر انتشاراً واستخداماً خاصة من قبل الاقتصاديين الذين تناولوا التجربة التركية في مجال المؤسسات الصغيرة، ويستخدم التعريف هنا معيار العمالة فقط في تحديد المؤسسات الصغيرة عن غيرها.

" المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي يعمل بها من 10 إلى 49 عامل بينما المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها من 50 إلى 199 عامل، أما فيما يخص المؤسسات متناهية الصغر فهي المؤسسة التي يعمل بها أقل من 10 عمال".

<sup>1</sup> : لا يوجد تعريف موحد نظراً للتنوع الكبير كما جاء في تقرير لجنة بولتن 1971 (Bolton Committee Report) و لكن قانون الشركات

البريطاني لعام 1995 وفر التصنيف التالي

<sup>2</sup> : Organisation de coopération et de développement économique, « perspectives de l'OCDE de sur les PME » PARIS 2002. p.43

- تعريفات أخرى خاصة بهيئات معنية بالمؤسسات الصغيرة<sup>1</sup> :

رغم السياسة المعتدلة والمترابطة لهذا القطاع، لا يوجد تعريف موحد حالياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا رغم وجود الجماعات القوية لحماية الصناعة والتي لديها لجنة ممثلة تقوم بدور استشاري لدى الحكومة. وقد وضعت الهيئات والمنظمات القائمة معايير مختلفة للتعريفات لمنحها خدمات وهي كما يلي:

- الغرفة الصناعية باستنبول (ISO):

عرفت المؤسسات الصغيرة بالمؤسسات التي يشتغل بها من 1 إلى 19 عامل أما المؤسسات المتوسطة يشتغل بها من 20 إلى 99 عامل.

- جهاز تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة (KOSEB):

عرف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها أقل من 50 عامل أما المؤسسات المتوسطة فيعمل بها من 50 إلى 150 عامل والمؤسسات الكبيرة فتشغل أكثر من 150 عامل.

- HALKBANK:

عرف البنك المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها أقل من 100 عامل ولا تتعدى قيمة أصولها 25 ألف دولار أمريكي (ويتم تعديل قيمة الأصول على نحو دوري)، وحتى يمكن الحصول على القرض، فإن المؤسسة يجب أن تحقق أحد المعيارين، فقد تحصل على قرض على أساس أنها مؤسسات صغيرة لو استخدمت معيار العمالة، وقد تحصل على القرض لو استخدمت معيار قيمة الأصول.

- المعهد الحكومي للإحصاءات DIE :

يستخدم المعهد عدد العمالة فقط ويعرف المؤسسات متناهية الصغر بأنها تلك التي يعمل بها من أقل من 10 عمال والصغيرة من 10 إلى 49 عامل.

- وكالة وزارة المالية:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها (المؤسسات التي توظف 150 عامل كحد أقصى، وقيمة كامل أصولها بما في ذلك الأرض والمباني المدونة في دفاتها ومستنداتها في حدود 50 بليون ليرة تركية تعادل حوالي 25 ألف دولار). هذا التعريف أستخدم ليؤهل المؤسسات للإعفاءات الضريبية والرسوم الجمركية وهو واحد من التعريفات القانونية للمؤسسات الصغيرة في تركيا وإنه جزء من مساعدات الدولة للاستثمار في المؤسسات الصغيرة.

- وكالة وزارة التجارة الخارجية:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي توظف 200 عامل كحد أقصى، والتي يبلغ صافي قيمة أصولها بما في ذلك الأرض والمباني (2 مليون دولار).

<sup>1</sup> : الغرفة التجارية بالرياض: "منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية اقتصادية مستدامة"، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، أكتوبر 2003، ص39.

وهذا التعريف يستخدم لتمكين المؤسسات من الاستفادة من برامج تنمية وتشجيع الصادرات، وقد أعطى أيضا القوة التشريعية على أساس إنه جزء من القرار المتعلق بمساعدات الدولة لصادرات المؤسسات الصغيرة.

#### 8.4.2.1. مصر<sup>1</sup>:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر تعريفات متعددة تعتمد بعضها على عنصر رأس المال والبعض الآخر على عنصرى رأس المال والعماله وذلك على النحو التالي :

##### - بنك التنمية الصناعية المصري:

يعتمد البنك في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار رأس المال المستثمر في الأصول الثابتة دون الأرض والمباني وذلك على النحو التالي:

■ **المؤسسات الصغيرة جدا:** هي المؤسسات التي لا يزيد حجم أصولها الثابتة (بدون الأرض والمباني) عن 7.. ألف جنيه.

■ **المؤسسات الصغيرة:** هي المؤسسات التي لا يزيد حجم أصولها الثابتة (بدون الأرض والمباني) عن 1.4 مليون جنيه.

■ **المؤسسات المتوسطة:** هي التي يزيد حجم أصولها الثابتة ( بدون الأرض والمباني ) عن 1.4 مليون جنيه ولا يتجاوز 3 مليون جنيه.

وقد وضع البنك تعريف المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا بالاتفاق مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير عام 2002. ويستبعد البنك الأرض والمباني من تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار مقر المؤسسة قد يكون مستأجرا أو حصلت على حق الانتفاع به، والاختلاف قيمة المقر من منطقة لأخرى .

##### - الهيئة العامة للتصنيع:

تعرف الهيئة المؤسسات الصناعية الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي تصل تكاليفها الاستثمارية حتى مليون جنيه<sup>2</sup>.

##### - شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المشروع الصغير هو المشروع أو المؤسسة الذي تتراوح تكلفته الاستثمارية بين 4 ألف جنيه مصري إلى 7 مليون جنيه مصري بعد استبعاد قيمة الأرض والمباني سواء كان مشروعا صناعيا أو زراعيا أو خدميا.

##### - الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية:

يربط تعريف الوكالة للمؤسسات الصغيرة بين عنصرى العماله وتكلفة الاستثمارات على النحو التالي:

<sup>1</sup> : سليمان شكيب الجيوش، " واقع النشاط التصديري للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في مصر " ، مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، 20 أبريل - 2000 القاهرة ص 18

<sup>2</sup> : الهيئة العامة للتصنيع "ورقة عمل عن دور وزارة الصناعة والثروة المعدنية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة" في مصر مقدمة إلى الملتقى العربي الأول لدور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية، فبراير 2003 ص، 13.

- المؤسسات متناهية الصغر من 1 إلى 5 عاملين (أقل من 25 ألف جنيه استثمارات وأصول ثابتة).
- المؤسسات الصغيرة من 6 إلى 15 عامل (أكثر من 25 ألف جنيه استثمارات وأصول ثابتة) ولم يتضمن التعريف حد أقصى للاستثمارات والأصول الثابتة.

#### - الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء:

يصنف الجهاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الأنشطة الاقتصادية غير الزراعية التابعة للقطاع الخاص تبعا لما يلي:

- المؤسسات الأصغر (المتناهية الصغر): ويعمل بها من 1-4 عامل
- المؤسسات الصغيرة ويعمل بها 5-14 عامل.
- المؤسسات المتوسطة ويعمل بها من 15-49 عامل

#### - منتدى البحوث الاقتصادية:

يصنف المنتدى المؤسسات وفق نشاطها الى نشاط صناعي وغير صناعي ثم وفق حجمها الى مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة، وبالنسبة للنشاط الصناعي فالمنتدى يعرف المؤسسات كما يلي:

- المؤسسة المصغر : من (1-4 عمال) وقيمة الأصول الثابتة أقل من 2 ألف جنيه.
- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة : من (5 - 49 عمالا) وقيمة الأصول الثابتة من 2 ألف جنيه إلى 5 مليون جنيه
- المؤسسة المتوسطة : من (5-99 عمالا) وقيمة الأصول الثابتة من 5 ملايين إلى 10 ملايين جنيه .

#### 5.2.1. تعريف الجزائر:

على غرار مختلف دول العالم، نسجل غياب تعريف واضح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث كانت كل المحاولات التي تمت في هذا الشأن غير رسمية وعلى هامش اهتمام السلطات العمومية بهذا القطاع.

أول محاولة كانت أكثر وضوحا هي تلك التي تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup> حيث يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاج :

- مستقلة قانونيا.
- تشغل أقل من 500 عامل.
- تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج ويتطلب لإنشائها استثمارات أقل من 10 مليون دج. و قد تأخذ هذه المؤسسة أحد الأشكال التالية:
- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية ( مؤسسات ولائية وبلدية )
- فروع المؤسسات الوطنية.

<sup>1</sup> : Ministre du l'industrie et de l'énergie, plan de développement de la PME 1974 - 1977 , 1972 , p14.

■ الشركات المختلطة.

■ المؤسسات المسيرة ذاتيا.

■ التعاونيات.

■ المؤسسات الخاصة.

و يفترض أن كل من رقم الأعمال و الاستثمارات الثابتة يخضعان لعملية إعادة تقييم ابتداء من سنة 1972 بتطبيق معامل خطى 5 % .

أما المحاولة الثانية لتعريف هذه المؤسسات تقدمت بها المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية المؤسسات الخفيفة - EDIL - بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>، حيث يتركز التعريف المقترح على المعيارين الكميّين، اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي:

■ تشغل أقل من 200 عامل

■ تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

أما التعريف الثالث والمقترح أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية في إطار الدراسة التي تقدم بها السيد رابح محمد بلقاسم: تحت عنوان "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي"<sup>2</sup> يتركز على المعايير النوعية بحيث ينظر الباحث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على:

" أنها كل وحدة إنتاج و/أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل و تأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة ، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية ) "

كما يعتبر هذا القطاع اشمل بحيث يضم بجانب الوحدات الصناعية والخدمات الصناعية، وحدات الإنجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية الأخرى ( التجارة والنقل والتأمين...)

آخر محاولة كانت عن طريق المشرع الجزائري<sup>3</sup> حيث صدر القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ و الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر، فحسب المادة الرابعة من القانون المشار إليه أنفا تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و / أو الخدمات التي:

■ تشغل من 1 إلى 250 شخص.

■ رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية اقل من 500 مليون دج.

■ تستوفي معايير الاستقلالية.

<sup>1</sup> : EDIL, Activité Engineering et développement de la PMI en Algérie, In séminaire national sur la PMI en Algérie avril 1983.

<sup>2</sup> : Tribune de développement , USEA , N° 8 , 1988 , p44

<sup>3</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001م

كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا و يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دج أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج.

أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دج.

وأخيرا تعرضت المادة السابعة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية عشرة ملايين دج.

أمام تعدد المعايير التي تقسم بمقتضاها المؤسسات الصناعية إلى صنفين أو أكثر، وذلك مع الإقرار بوجود اختلافات جوهرية ما بين مختلف أصناف المؤسسات فيما يتعلق بسلوكياتها واتجاه تطورها، ولقد اعتمدت الدراسات المنجزة في هذا الخصوص معايير كمية ونوعية متعددة، وذلك إما بصورة فردية أو باعتماد المعيارين معا بتركيبات مختلفة، وبعيدا عن الخوض في مناقشة المزايا النسبية لكل من هذه المعايير، فإن طريقة التصنيف التي نعتمدها في دراستنا، لقد أملاها ما توفر من معطيات إحصائية استقاها أساسا الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، من خلال الإحصاءات الصناعية التي يجريها بصفة دورية حول الصناعة.

ولغرض بحثنا الحالي سوف نعتمد على تعريف المشرع الجزائري الذي بين أيدينا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الوارد في القانون رقم 01-18 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 هـ الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ما هو مفصل بالملحق رقم 3. و عليه فان تعريفنا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيكون كالتالي:

تعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تستوفي الشروط التالية:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية اقل من 500 مليون دج.
- تستوفي معايير الاستقلالية ونعني بمعايير الاستقلالية أن 25% من رأسمالها على الأكثر مملوك من قبل مؤسسة أو مؤسسات أخرى.

### 3.1. سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1.3.1. سمات المؤسسات الصغيرة:

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدداً من السمات الخاصة التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وقد يكون من أهمها المرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسة الكبيرة التي تظل مثقله بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة - بحكم تجهيزاتها



الرأسمالية المحدودة وبساطة نظم التشغيل - أن تعدل من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق. وبذلك تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر<sup>1</sup>.

كما تبرز كفاءة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في المجالات التي تتطلب سلعا أو خدمات نمطية وتعتمد على العلاقة الشخصية بين صاحب المؤسسة والعملاء، كما هو الحال -على سبيل المثال- في صناعة ملابس السيدات التي تخضع لتغيرات مستمرة حسب تطور الأزياء وخطوط الموضة، ففي مثل هذه الأسواق تحقق المؤسسات الصغيرة نجاحا ملحوظا، حيث تقوم بتطوير إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بما يتوافق وتغيير حاجة المستهلك وميوله وذوقه، وتكون الاستجابة لذلك في وقت قصير نسبياً.

وكذلك يمكن أن تتمتع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة -في ظل توفر مناخ ملائم للاستثمار- بمرونة عالية في خفض بعض عناصر التكلفة فيمكنها -على سبيل المثال- الاستعانة بالخبراء مقابل مكافآت دون الحاجة إلى تعيينهم بصورة دائمة كما يحدث في المؤسسة الكبيرة، كما يمكنها الاستفادة من معظم مراكز البحوث والمعلومات والتدريب المتاحة في السوق والتي تشكل وفورات خارجية بالنسبة لها، دون الحاجة إلى إنشاء مراكز بحث وتطوير أو معلومات أو تدريب خاصة بها كما هو الوضع بالنسبة للكثير من المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

ويمكن للمؤسسة الصغيرة - أيضا في ظل البيئة الاستثمارية الملائمة- أن تحقق تكاملا متعدد الأشكال مع المؤسسات الكبيرة من خلال بعض المزايا الناجمة عن فصل الوظائف أو مراحل الإنتاج ذات الوفورات الكبيرة من خلال التخصص في بعض منها والعمل على نطاق اقتصادي مناسب، ففي صناعة الأحذية على سبيل المثال يتعدى على المنتج الكبير إنتاج كافة أنواع الأحذية بكميات اقتصادية مع اختلاف الألوان والشكل والتصميم والأحجام، ولذا كثيرا ما يلجأ للمنشأة الصغيرة لإنتاج نوعيات محدد من الأحذية أو أجزاء منها<sup>3</sup>.

وكذلك تعتمد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس المجال لاستيفاء احتياجاتها من الخامات الأساسية كما هو الوضع في حالة الصناعات الكيماوية والبتروولية والمعدنية، كما تأخذ العلاقة التكاملية صورا أخرى أبرزها التعاقد من الباطن مع المؤسسات الصغيرة على تصنيع بعض المكونات لحساب المؤسسات الكبيرة، مثلما هو شائع في الصناعات الهندسية وصناعة المنتجات المعدنية والصناعات الاليكترونية. وتعتبر تجارب اليابان ودول كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج نماذج ناجحة يضرب بها المثل في هذا الشأن.

أدى التقدم التكنولوجي السريع في بعض المجالات إلى تدعيم دور المؤسسات الصغيرة وزيادة انتشارها، فقد ترتب على اكتشاف بعض المواد الأولية الحديثة والتوسع في استخداماتها التجارية خفض الاستثمارات المطلوبة

<sup>1</sup> : Roland Arellano, Géraland d'Amboise & Yvon Gasse : Caractéristiques administratives et performance des PME dans un pays en développement, In Gestion 2003,N° 2, Avril\_ Mai 1998, p 109.

<sup>2</sup> : مدحت كاظم القرشي: "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص165.

<sup>3</sup> : محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص168-169.

لمزاولة النشاط، مما فتح مجالات متعددة أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومثال ذلك صناعات المنتجات البلاستيكية التي تعتمد على خامات البلاستيك رخيصة الثمن، وصناعات المنتجات المعدنية التي تستخدم خامات الألمنيوم وغيرها من الخامات رخيصة التصنيع والتشكيل<sup>1</sup>.

وقد تبين في الكثير من الدول المتقدمة أن التوسع الملحوظ للمشروعات الكبيرة في الفترة الماضية لم يكن وليد الابتكارات الفنية في أساليب الإنتاج أو استحداث منتجات وفتح أسواق جديدة بقدر ما كان محصلة عمليات الدمج لمنشآت أخرى قائمة والإحلال محلها في ذات الأسواق وبنفس المنتجات وهو ما يبرز دور الشركات الصغيرة بصفة مميزة في مجال التجديد والابتكار للسلع والخدمات النهائية المقدمة لجمهور المستهلكين، الأمر الذي يدفع - في بعض الأحيان - الشركات الكبيرة للمنافسة في نفس المجال.

وفي الآونة الأخيرة اتجه الكثير من رجال الأدب الاقتصادي والمهتمين بقطاع المؤسسات الصغيرة إلى وضع العديد من سمات المؤسسات الصغيرة التي يمكن لها، في حالة وجود مناخ مناسب تعمل فيه، الاستفادة من المزايا الخاصة بها، وكخلاصة لهذه الآراء يمكن أن نوجز هذه السمات العامة والخاصة على النحو التالي:

### 1.3.1. السمات العامة للمنشآت الصغيرة<sup>2</sup>:

تتميز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بعدة سمات تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية أهمها ما يلي:

- إن إنشائها لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. واحتياجاتها من خدمات البنية الأساسية قليلة، كذلك احتياجاتها من العدد والأدوات ومستلزمات الإنتاج بسيطة نسبياً، تكون بعضها يدوية.
- غالباً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة في إنتاجها بشكل أساسي على الخامات المحلية والموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي، وفي حالات الصناعة يمكن لها استخدام الخامات التالفة أو التي في حكم الفاقد من الصناعات الكبيرة.
- لا تحتاج المؤسسات الصغيرة بالضرورة (باستثناء البعض منها) إلى العمالة الماهرة المدربة تدريباً عالياً مما يجعلها قادرة على استيعاب أعداد كبيرة من العمالة الزائدة أو الداخلة حديثاً إلى سوق العمل في المجتمع المحلي، الأمر الذي يساعد على خلق كوادر فنية جديدة وتنمية مهارات قدامى العاملين في النشاط.
- غالباً ما تساهم المؤسسات الصغيرة -خاصة في المناطق البعيدة- في تحقيق نسبة من الاكتفاء الذاتي وإشباع الحاجات الضرورية للعديد من سكان هذه المناطق.

<sup>1</sup> : طاهر محسن و منصور ألعالي، "إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"، ط1 دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 27

<sup>2</sup> : محمد محروس إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص170

- تستوعب المؤسسات الصغيرة جزءاً كبيراً من أوقات فراغ العمال مما يزيد من إنتاجهم وبالتالي زيادة دخولهم.
- في المجال الصناعي يمكن أن تكون الصناعات الصغيرة اللبنة الأولى في قيام نهضة صناعية ضخمة من خلال قيام منشآتها بصناعة مكونات الصناعات الأخرى التي تكون بعد تجميعها منتج نهائي عالي الجودة وبسعر منافس.
- لا تؤدي وجود المؤسسات الصغيرة دائماً إلى خلق منافسة ومواجهة مع المؤسسات الكبيرة، بل تعتبر المؤسسات الصغيرة في كثير من الأحيان مشروعات مغذية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون بينهما هام وضروري وارتباط النوعين وحاجتهما لبعض أمر أساسي.
- يؤدي نقص حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة إلى إمكانية تحقيق روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة ونقص تكلفة العمل نسبياً.
- تتميز المؤسسات الصغيرة بعدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة بها وبساطة العمل فيها.
- وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة.
- القدرة على تغيير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة الاقتصادية.
- التجديد والابتكار وتميز السلعة أو الخدمة بسرعة حسب حساسيات ورغبات السوق وبمعدل قد ينافس نظيره في المؤسسات الكبيرة أحياناً.
- سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع.
- ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن للمشروع الصغير التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر.
- نقص الروتين وقصر الدورة المحاسبية وارتفاع مستوى وفعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.
- السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

### 2.3.1. السمات الخاصة للمنشآت الصغيرة<sup>1</sup> :

تتميز منشآت الأعمال الصغيرة بعدد من السمات الإضافية الخاصة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة خاصة في الدول النامية ومن أهمها:

<sup>1</sup> : محمد فتحي صقر "واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، الإشكالية وآفاق التنمية. القاهرة 18-19 جانفي 2004، ص، 25-26.

## أ - انخفاض مستويات معامل رأس المال:

حيث تتخصص المؤسسات الصغيرة وعلى وجه الخصوص الصناعية منها، في عدد محدود من القطاعات، مما يسمح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض مستويات معامل (رأس المال/ العمل) نسبيا في المؤسسات الصناعية الصغيرة، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على استيعاب فائض العمالة، كما أن استخدامها تكنولوجيا أقل تعقيدا أو أقل كثافة رأسمالية يقوم بتيسير عمليات التدريب على استخدامها ويؤدي إلى تخفيض نفقات وتكاليف الصيانة ومن ثم الإقلال من مشكلات الأعطال في هذه المؤسسات.

ب - العلاقة بين الملكية والإدارة<sup>1</sup>:

تشير هذه الخاصية إلى أن المؤسسات الصغيرة تكون أكثر جاذبية لصغار المدخرين الذين لا يميلون إلى أنماط الاستثمار والتوظيف التي تحرمهم من الأشراف المباشر على استثماراتهم، ومن هنا يمكن القول بأن إقامة المؤسسات الصناعية والخدمية الصغيرة تمثل نمطا للاستثمار أكثر اتفاقا مع تفضيلات المستثمرين في الدول النامية.

## ج - أنماط الملكية:

يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المؤسسات الصغيرة بأشكال معينة للملكية والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية والعائلية أو في شركات الأشخاص وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

## د - انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث:

تنجم خاصية انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث عن الانخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمنشآت الصغيرة، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية، وتتعاظم هذه المسؤوليات باستمرار لاسيما مع ازدياد المتطلبات المالية والفنية للعمليات الصناعية مع التقدم الفني والتطور التكنولوجي.

## هـ - انخفاض وفورات الحجم وأهمية الاستفادة من وفورات التجمع

تنخفض وفورات الحجم في المؤسسات الصغيرة بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة، نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج، ويتطلب تعويض هذا الانخفاض ضرورة استفادة المؤسسات الصغيرة من نوع آخر من الوفورات إلا وهو "وفورات التجمع". وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية.

<sup>1</sup> : بريش السعيد، بلغرة عبد اللطيف "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ص 320 .

و - عدم إقبال رأس المال الأجنبي على الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة<sup>1</sup>.

وذلك إما لعدم تفضيل الأجانب لطرق ومجالات المؤسسات الصغيرة، وإما لعدم تفضيل أصحاب المؤسسات لهذه المشاركة نظرا للطبيعة العائلية لهذه المؤسسات، كما يرجع ضعف مشاركة رأس المال الأجنبي في مجال المؤسسات الصغيرة إلى أسباب أخرى عديدة والتي من بينها:

- عدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه المؤسسات.
- اقتصر معظمها على الأشكال العائلية للملكية والعمل.
- ارتفاع درجة المخاطرة نظرا لصغر حجم رأس المال.
- ضعف الروابط الخلفية والأمامية لمعظم هذه المؤسسات واتصافها بالطابع التقليدي.
- ميل إلى استخدام فنون إنتاجية محلية

ز - ارتفاع كثافة العمل<sup>2</sup>:

تعتمد المؤسسات الصغيرة على استخدام تقنيات بسيطة تعتمد على كثافة تشغيل عنصر العمل ومهارته، خاصة في القطاع الصناعي، لذلك يتم الربط بين التوسع في المؤسسات الصغيرة وترشيد فرص عمل بتكلفة مناسبة حيث يعتمد قطاع المؤسسات الصغيرة على العمالة كأحد أهم عناصر الإنتاج في هذه المؤسسات.

ح - الاعتماد على شخص واحد لإدارتها.

وهو ما يثير عدة مشاكل للمنشآت الصغيرة حيث أن هذا الشخص قد لا تكون لديه المهارات والكفاءات اللازمة لإدارة النشاط، فمثلا قد لا يكون مدركا لأهمية تنظيم بيانات محاسبية وأنظمة الرقابة المالية وانشغاله بالعمليات اليومية للنشاط قد يمنعه من التخطيط للمستقبل، وقد لا تتوافر لديه الدرجة العالية من التدريب الإداري والخبرة وبالتالي إدارته تكون شخصية لا منهجية بل قد تصل إلى الارتجالية بالإضافة إلى تداخل الذمم المالية أحيانا ما بين المؤسسة ومالكها أو مديرها وهو ما يؤدي لصعوبة قياس وتحليل الكفاءة المالية للمنشأة.

#### 4.1. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>:

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع، تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، هذه المعايير نجملها في النقاط التالية:

- طبيعة توجه هذه المؤسسات.
- أسلوب تنظيم العمل.
- طبيعة المنتجات.

<sup>1</sup>: هيا جميل بشارت "التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة" دار النفائس ط1 عمان 2008 ص ص 27، 28

<sup>2</sup>: هيكلمحمد "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة" ط1 مجموعة النيل العربية القاهرة 2003 ص 221.

<sup>3</sup>: محمد إبراهيم التوجري، "تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2007 ص ص

■ الشكل القانوني.

■ المؤسسات التكاملية ( PMI sous-traitants )

#### 1.4.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها<sup>1</sup> :

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قطاعا شاملا نميز فيه بين العديد من الأشكال أو الأنواع وذلك

حسب توجهها ، و من بين أهم هذه الأنواع :

■ المؤسسات العائلية ( المنزلية )

■ المؤسسات التقليدية (Traditionnelles)

■ المؤسسات المتطورة و شبه المتطورة.(Modernes et semi-modernes)

#### 1.1.4.1. المؤسسات العائلية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أو المنزلية بكون مكان إقامتها هو المنزل، تستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة، أو تنتج، وهذا في حالة بعض البلدان الصناعية مثل اليابان و سويسرا، أجزاء من السلعة لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقاولة الباطنية ( المعالجة الجانبية )، أما في البلدان النامية فإن نسبة كبيرة منها تنتمي إلى قطاع الاقتصاد التحت أرضي<sup>2</sup> ( قطاع السرايب ) الذي يتركز في بعض الفروع كالنسيج وتصنيع الجلود .

#### 2.1.4.1. المؤسسات التقليدية:

يقترّب أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي و تنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجارى. وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضا في عملها إلى الاستعانة بالعمل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية، ويميزها أيضا عن هذه الأخيرة كون مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

إن النوعين السابقين من المؤسسات يعتمدان على كثافة عمل أكبر في الإنتاج، بينما يستخدمان تجهيزات بكميات أقل نسبيا و قليلة التطور من الناحية التكنولوجية، ولهذا فإن معدل التركيب العضوي لرأس المال يكون فيها منخفضا، سواء من ناحية التسيير الإداري أو من ناحية النظام المحاسبي و التسويق بالبساطة الكبيرة.

<sup>1</sup> : يوسف قريشي، "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية"، - رسالة الدكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 29 30 .

<sup>2</sup> : ناجي بن أحسن، "أفاق الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 2، جامعة قسنطينة، 2004، ص 45 .

3.1.4.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة<sup>1</sup>:

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منظمة و منتظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة وعلى حساب الحاجات العصرية، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شبه المتطورة من جهة والمتطورة من جهة أخرى. بالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات، ينصب عمل مقررري السياسة التنموية في البلدان النامية، على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتطورة وذلك من خلال:

- العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، واستعمال الأدوات والآلات المتطورة.

- إنشاء و توسيع أشكال جديدة متطورة و عصرية من المؤسسات، تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.

2.4.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل<sup>2</sup>:

ترتب وحدات الإنتاج على أساس أسلوب تنظيم العمل، بحيث نفرق بين نوعين من المؤسسات، المؤسسات المصنعية (La petite industrie usinière) و المؤسسات غير المصنعية (La petite industrie non usinière) و بالعودة إلى الجدول (5-1) الذي يرتب وحدات الإنتاج حسب تنظيم العمل نقف عند مختلف أشكال المؤسسات التي يجمعها كل من الصنفين المذكورين، بحيث نميز بين مجموعة المؤسسات التابعة للفئات 1،2،3 وهي مؤسسات غير مصنعية والفئات 4،5،6،7،8 وهي المؤسسات المصنعية بينما الفئتين 4،5 يدجان من الناحية العملية مع فئة المؤسسات غير المصنعية .

## الجدول رقم (5-1): تصنيف المؤسسات حسب أسلوب تنظيم العمل

نظام المصنع			المنزلي الورشة	النظام الصناعي	الحرفي	النظام	الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

Source : E.STANLEY & R. MORSE : La petite industrie moderne et le développement, Tome 1 ,Les Etats Unis,2002, P. 23.

<sup>1</sup> : يوسف فريشي، مرجع سبق ذكره ص ص 32، 33 .

<sup>2</sup> : صفوت عبد السلام عوض الله ، " اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية " ، دار النهضة العربية ، مصر 1993، ص 21 .

**1.2.4.1. المؤسسات غير المصنعية :**

تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، المشار إليها في الجدول رقم (1-5) الفئات 1-2-3، إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة. أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائما نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن. نميز في نطاق الإنتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المنزلي الذي يتخذ المنزل كمكان للعمل، والإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي إلى مكان خارج المنزل.

**2.2.4.1. المؤسسات المصنعية:**

يجمع صنف المؤسسات المصنعية كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل و تعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها. يتوسط المؤسسات غير المصنعية والمؤسسات المصنعية نظام المؤسسات المنزلية أو الورشات المتفرقة، الذي يعتبر مرحلة سابقة (تمهيدية) نحو نظام المصنع، ومع ذلك يحتل مكانة كبرى في اقتصاد البلدان النامية، وحتى في بعض البلدان المصنعة، مثل اليابان نظرا لأسلوب الإنتاج المتميز عن التنظيمات الأخرى حيث لا يتعلق الأمر بصنع منتج تام، بل يقتصر على تنفيذ عملية أو بعض العمليات المعينة ليتم إتمامها في مصنع آخر و هو النشاط الذي عرف تطورا كبيرا في بعض البلدان المصنعة، كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا، تحت تسمية المعالجة الجانبية أو المقاوله الباطنية.

**3.4.1. تصنيف المؤسسات ص، و، م حسب طبيعة المنتجات :**

تصنف المؤسسات على أساس طبيعة المنتجات إلى الفئات التالية

- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية
- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة
- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز

يبدو أن توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبع عبر مختلف البلدان نمطا ثابتا بعض الشيء، فبصرف النظر عن الحجم النسبي لقطاع هذه المؤسسات نلاحظ أن هناك ميل إلى التركيز في نفس النشاطات الصناعية وذلك داخل كل فئة من الفئات المذكورة أعلاه.

**1.3.4.1. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية :**

يرتكز نشاط المؤسسات ص، م، في نظام إنتاج السلع الاستهلاكية على تصنيع:

- المنتجات الغذائية
- تحويل المنتجات الفلاحية



- منتجات الجلود و الأحذية والنسيج
  - الورق و منتجات الخشب ومشتقاته
- ويعود التركيز على مثل هذه المنتجات أساسا نظرا لكونها تتلاءم و خصائص هذه المؤسسات، بحيث أن:
- صناعة السلع الغذائية تعتمد أساسا على مواد أولية متفرقة المصادر.
  - تصنيع الجلود و صناعة الأحذية تقوم به مؤسسات تستعمل تقنيات إنتاج بسيطة و كثيفة الاستخدام لليد العاملة .
  - صناعة الورق وبعض المنتجات الكيماوية باعتبار شدة اعتمادها على القرب من السوق.

#### 2.3.4.1. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة :

يجمع هذا النوع كل من المؤسسات ص،م المختصة في :

- تحويل المعادن
  - المؤسسات الميكانيكية و الكهربائية
  - الصناعة الكيماوية والبلاستيك
  - صناعة مواد البناء
  - المحاجر و المناجم
- ويعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب المحلي على منتجاتها خاصة فيما يتعلق بمواد البناء.

#### 3.3.4.1. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز :

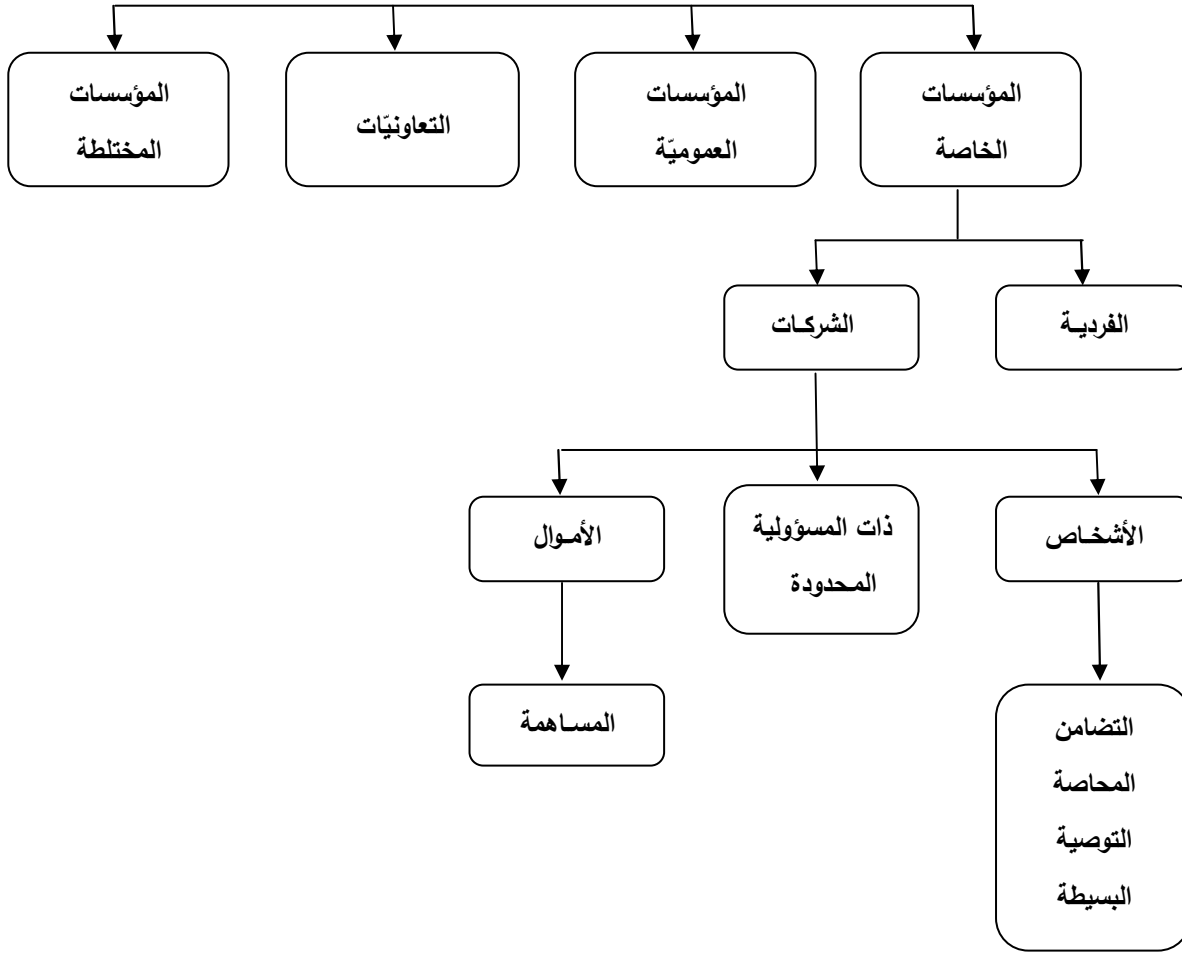
تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، أنها تتطلب بالإضافة إلى المعدات والأدوات لتنفيذ إنتاجها إلى تكنولوجيا مركبة، فهي بذلك صناعة ذات كثافة رأس المال أكبر الأمر الذي لا ينطبق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا نرى أن مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيق، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة ويكون ذلك خاصة في البلدان المصنعة، أما في البلدان النامية فيقتصر نشاطها على تصليح الآلات والمعدات خاصة وسائل النقل (السيارات وآلات الشحن والآلات الفلاحية) وأيضا تجميع بعض السلع انطلاقا من قطع الغيار المستورد .

يسمح لنا هذا التصنيف من التأكيد على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نجدتها تتدخل في مختلف فروع النشاط الصناعي وهي بذلك ليست نوعا من أنواع المؤسسات بل نظاما وأسلوبا للإنتاج قائما بذاته.

#### 4.4.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني<sup>1</sup>:

إن الشكل القانوني للمؤسسات يتفق وطبيعة النظام السياسي السائد، ففي الأنظمة الليبرالية تسود أشكال الملكية الخاصة، بينما في الأنظمة الاقتصادية الموجهة يكون تدخل الدولة كبيرا، تسود أشكال الملكية العامة والتعاونية مع وجود أشكال فردية في نطاق محدود في بعض الأنشطة كالزراعة والخدمات.

الشكل رقم (1-1) : الأصناف القانونية للمؤسسات



المصدر : الشكل من إعداد الطالب استنادا إلى القانون التجاري الجزائري

#### 1.4.4.1. التعاونيات:

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية، بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> <http://www.adwianalarab.com/spip.php?article/9650>.

2.4.4.1. المؤسسات العامة<sup>1</sup>:

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة، وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، كذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية. إلا أننا سوف نركز على دراسة المؤسسات الخاصة باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

3.4.4.1. المؤسسات الخاصة<sup>2</sup>:

هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، ويمكن إدراجها إجمالاً ضمن صنفين: المؤسسات الفردية والشركات.

## أولاً : المؤسسات الفردية :

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالدرجة الأولى لشخص واحد يشرف على جميع الأعمال الإدارية والفنية، ومطالب بتوفير الأموال الضرورية لممارسة النشاط، كما أنه مسؤول عن مختلف القرارات المتعلقة بالنشاط، ومن أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية، ورشات الصيانة، استوديوهات التصوير والمتاجر، وتتمايز هذه المؤسسات بإجراءات تأسيس بسيطة، إجراءات الرقابة تكون فقط بفرض الضريبة على الأرباح، الحرية في اتخاذ القرارات والمرونة في ممارسة النشاطات الإدارية والفنية، ومن سلبيات هذه المؤسسات هو أن بقاء هذه المؤسسات مرتبط بحياة الشخص، وعدم تمكن الفرد من الإلمام بجميع النواحي الإدارية الفنية والإنتاجية، أيضاً فرص الترقية داخل المؤسسة محدودة، عدم استفادة المؤسسة من مزايا التخصص، وبالرغم من ذلك فإن المؤسسات الفردية تظل النموذج الأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً : مؤسسات الشركات<sup>3</sup> :

الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بمشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من المشروع من ربح أو خسارة طبقاً للمادة 416 من القانون المدني الجزائري، وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فتشمل في: تعدد الشركاء، تقسيم الحصص والتية في المشاركة، وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاثة أنواع وهي:

<sup>1</sup> : سلطاني محمد رشدي، "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر واقعه ، أهمية و شروط تطبيقه الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية جامعة مسيلة، 2006، ص 8

<sup>2</sup> : سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 9، 10 .

<sup>3</sup> : المرجع السابق ص 10

## أ- شركات الأشخاص:

هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، مما يكون له الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة، وهي ثلاث أنواع :

## ➤ شركات التضامن:

تقوم من خلال عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود المؤسسة، والإدارة التضامنية تعني المشاركة في الأعمال والنشاطات مع التزام الشركاء بالوفاء بمختلف الالتزامات المادية المترتبة على شركتهم والمسؤولية غير محدودة.

من مزايا هذا النوع من المؤسسات أنه نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل وخارج المؤسسة تزداد ثقة المتعاملين بها، ومن عيوبها، قد يتحمل الشريك خسارة كبيرة تكون ناجمة عن أخطاء لم يساهم فيها، أيضا بقاء واستمرار المؤسسة مرتبط بمدى الانسجام والتوافق بين الشركاء.

## ➤ شركات المحاصة:

تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أ شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء، للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة، ومن ميزاتهما :

- تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات.
- ليس لها رأس المال والأعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية.
- تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية، وأيضا في مجال صناعة الأفلام والمسرحيات.

## ➤ التوصية البسيطة:

هي من شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي، ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء:

شركاء متضامنون يسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم، وتطبق أحكام شركة التضامن على شركة التوصية باستثناء الأحكام الخاصة بهذه الأخيرة، وفي هذا النوع من الشركات لا يجوز أن تكون حصة الشريك الموصي من عمل أو أن يقوم بمهمة الإدارة أو يظهر اسمه في عنوان الشركة، لكن له امتيازاً أخرى فهو يتحصل على حصته في الأرباح بنسبة ثابتة حتى وان لم تحقق المؤسسة أرباحاً.

## ب- شركة ذات مسؤولية المحدودة:

يقوم عدد من المستثمرين على تنشيط المشاريع الصغيرة والمتوسطة على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن، وتتميز هذه الشركات بما يلي :

- مسؤولية الشريك محصورة بحدود مساهمته في رأس مال الشركة.
  - يوزع رأس مال الشركة إلى حصص متساوية، ويمكن للشريك شراء حصة أو أكثر كما يمكن بيع حصته لغير الشركاء.
  - لا يقبل في عداد الشركاء إلا الأشخاص الطبيعيين.
  - تكون الإدارة فيها من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي لهم.
- وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات، فمنهم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص وآخرون يرون أنها من نوع شركات الأموال وهذا راجع لوجود شبه بينها وبين كلا من شركات الأشخاص وشركات الأموال.

ج- شركات الأموال: وتتضمن:

#### ➤ شركات المساهمة<sup>1</sup>:

- يقسم رأس مال شركة المساهمة إلى حصص متساوية تسمى بالأسهم تطرح في الأسواق العملية للاكتتاب، بما يمكن تداولها في بورصة الأوراق المالية دون الرجوع إلى الشركة وموافقة المساهمين، وللشهم قيمتين: قيمة اسمية والمدونة على السهم وقيمة حقيقية أو سوقية تتوقف على مدى نجاح الشركة في نشاطها، ويتحصل صاحب السهم على أرباح توزع بصفة دورية على المساهمين، ومن بين مزايا هذه المؤسسات:
- تمتاز بقدرة عالية على استقطاب رؤوس أموال ضخمة وتوظيفها في تطوير منتجاتها.
  - تمتاز بقدرة عالية وكبيرة على مبدأ التخصص للاستفادة من مزايا تقسيم العمل.
  - تتحدد المسؤولية بقدر المساهمة في رأس مال الشركة وللمساهم الحرية في شراء وبيع هذه الأسهم.
  - تملك شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء.

ومن عيوبها:

- تأخذ عملية الاكتتاب فترة طويلة، وتتحمل المؤسسة أعباء مالية كبيرة.
- تتميز بإجراءات تأسيس جد معقدة.
- صعوبة الاحتفاظ بسرية المعلومات لتعدد الأطراف في المؤسسة.

<sup>1</sup>: عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 119

## 1.5. خلاصة الفصل :

أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقارنتها بين الدول تعتبر مهمة معقدة حيث أن هذه المؤسسات ليست مفهوما مطلقا ولكنها مفهوما نسبيا حيث أن معايير تعريف نطاق أو حجم الأعمال يختلف من دولة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال هناك من يعرفها على أساس الأصول الكلية أو حجم العمالة أو رقم المبيعات أو رأس المال المدفوع، وهناك دول يختلف التعريف لديها باختلاف القطاعات، كما هو أن الكثير من الدول تستخدم أكثر من مؤشر في آن واحد.

ويعتبر تحديد التعريف من أولويات كل مهتم بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو عامل أساسي لوضع سياسات وتشريعات وبرامج وخدمات جيدة لهذا القطاع، كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات متسقة وموثوق بها ويمكن تحليلها وذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فهم هذه المؤسسات وتقييم أثر التغيرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة.

كما أن الوقوف على الخصائص التي تميز هذه المؤسسات ومختلف الأشكال التي تأخذها يمكننا من التأكيد على الدور الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما يشرح لنا أسباب قدرتها على التكيف والمتغيرات الاقتصادية كما سوف نراه من خلال دراستنا للفصل الثاني من بحثنا هذا .

## 1.1. مدخل:

شهدت السنوات الأخيرة تزايد الإدراك في كثير من البلدان باختلاف درجة النمو فيها، بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور حاسم في توسيع النشاط الاقتصادي وتنوعه، وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية. ومن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل الغالبية الساحقة من الطاقات الاقتصادية في معظم البلدان، سواء من حيث عدد المؤسسات أو من حيث العمالة.

وعلى الرغم من توافق أساسي في الآراء بين الباحثين الإنمائيين ومقرري السياسات بشأن ما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية فائقة في عملية التنمية، لا يزال هناك إشكال فيما يتعلق بإعطاء تعريفًا مناسبًا لها وفي تحديد معالمها وأشكالها، ترتب عنه صعوبات كبيرة أمام المهتمين بهذا القطاع بشأن السياسة التي يتعين اختيارها من أجل مواصلة النهوض و تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نحاول من خلال هذا الفصل ، الإجابة على السؤال الذي رأينا أن نبدأ به وهو: ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هو التعريف المناسب لها على ضوء تجارب بعض الدول في هذا الجانب، أما الشرط الثاني فقد خصصناه إلى دراسة مختلف السمات التي تميز هذه المؤسسات وتجعلها قطاعًا مستقلًا بذاته ومختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها.

## 1.2. مدخل:

لقد عرف الاقتصاد العالمي عدة تطورات وتغيرات، خصوصا مع ظهور منظمة التجارة العالمية وتنامي دورها العالمي، أدى هذا إلى الرفع من معايير القدرة التنافسية العالمية.

إذ أن المؤسسات ص و م تعتبر مصدرا هاما للقدرة التنافسية إذا ما كانت ترقى للنضوج الاقتصادي، ولا يتم هذا إلا بالعمل على تطويرها وتأهيلها للرفع من قدراتها على تلبية احتياجات المستهلك وفقا لمعايير الجودة العالمية.

وهذا ما تسعى الجزائر للوصول إليه خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، وعليه سوف نتطرق

في هذا الفصل من خلال التطرق إلى المؤثرات الجديدة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التغيرات الاقتصادية، و التأهيل واستراتيجيات تطبيقه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الاقتصادية.



## 5.2. خلاصة الفصل :

إن اتفاق الشراكة الأورو -جزائرية، والانضمام المرتقب للجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، كانا خياران اختارتهما الجزائر قناعة منها بأنهما سوف يتيحان لها فرصا أفضل لإنعاش اقتصادها وتطويره، ومما لا شك فيه أن لكل منها انعكاساته الايجابية وكذا السلبية على الاقتصاد الوطني عموما وعلى قطاع المؤسسات ص و م خصوصا، ولذا وجب على الجزائر أن تعمل ما بوسعها لتعظيم وتكثيف استفادتها من هاذين الاختيارين، وأن تعمل جاهدة على تطوير وتأهيل مؤسساتها ص و م من خلال الدعم المقدم لها في جميع المجالات بما في ذلك البيئة القانونية والتنظيمية، والتمويل والتدريب والدعم الفني والإداري والنفوذ إلى الأسواق المحلية والأجنبية، لتصبح بهذا قدرة على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد.

وقد عملت الجزائر على هذا بتبنيها لعدة برامج لتأهيل المؤسسات ص و م ومن أهمها برنامج ميذا الذي جاء في إطار الشراكة الأورو -جزائرية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

## 2.2 المؤثرات الجديدة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التغيرات الاقتصادية:

إن اتفاقية الشراكة الذي وقعته الجزائر مع الإتحاد الأوروبي وكذا المفاوضات الجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية يعني انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم الخارجي الجزائري فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتدخل في قلب التحديات التي ستواجه الاقتصاد الوطني، لا سيما المنافسة الدولية التي ستكون بمثابة الحافز لها ولتحسين الإنتاج و جودته لينافس في الأسواق الخارجية ويضع حد للعزلة التي تعيشها الاقتصاد الجزائري.

### 1.2.2 الشراكة الأورومتوسطية:

تعتبر الشراكة من أهم المواضيع التي عرفتها التطورات الاقتصادية في العالم، وقد قامت الجزائر بالاتجاه إلى الشراكة من خلال توقيع اتفاق الشراكة رسميا مع الإتحاد الأوروبي في 22 أبريل 2002 لدى افتتاح الندوة الأورومتوسطية المنعقدة في فالنسيا الإسبانية بعد ما يقارب 17 جولة من جولات المفاوضات، ويشكل هذا الاتفاق خطوة هامة نحو إنشاء منطقة التبادل الحر تغطي الفترة 2002-2010 كما يعتبر خطوة للتعاون مستدامة بين الطرفين في مجالات الأمن و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية<sup>1</sup>

#### 1.1.2.2 الجوانب الاقتصادية و المالية للاتفاقية الأوروجزائرية:

أكتسب هذا الجانب أهمية بالغة نظرا لأهميته وهو يغطي في محاور رئيسية تتمثل في:

##### أ- إقامة منطقة تجارة حرة:

إن منطقة التجارة الحرة هي تجمع اقتصادي بين مجموعة من الدول يتم بموجبه تحري التجارة ومع احتفاظ كل الدول بتعريفاتها الجمركية إزاء دول خارج المنطقة<sup>2</sup>، ولقد حد 2010 تاريخ لإقامتها بمقتضى اتفاقية الشراكة مع الدول المتوسطية وهي المنطقة التي يتوقع أن تشكل أكبر تجمع اقتصادي في العالم حيث من المنتظر أن تضم حوالي 30 إلى 40 بلد ومن 600 إلى 800 مليون مستهلك<sup>3</sup>، وتغطي هذه المنطقة النقاط التالية:

##### ➤ تحرير السلع:

يهدف هذا الجزء إلى إقامة تجارة حرة بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي بشكل تدريجي على مدى 12 سنة من بدء تنفيذ الاتفاقية، حيث يتم خلال هذه الفترة إلغاء جميع القيود الجمركية على واردات كل من الطرفين، كما تلغى الرسوم و القيود على الصادرات بمجرد دخول الاتفاقية حيز التنفيذ وعدم استعمال أي إجراء مالي يؤدي

<sup>1</sup>: بن حبيب عبد الرزاق و بومدين حوالف رحيمة، " الشراكة ودورها في الاستثمارات الأجنبية" الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية، جامعة البلدة، 2002، ص 221.

<sup>2</sup>: حسن عمر، " الاقتصاد و العولمة"، دار الكتاب الحديث، مصر، 1998، ص 29.

<sup>3</sup>: عبيد كمال، " الشراكة الأورو- جزائرية الواقع و التحديات"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003، ص 26.

بأي شكل من الأشكال إلى التميز بين المنتوجات المستوردة ومحلية وشل حرية حركة السلع نوعين من المنتوجات: الصناعية و الفلاحية، حيث يكون تحرير طلي بالنسبة للأولى وتدرجي للثانية<sup>1</sup>.

### ➤ ممارسة النشاط و انتقال عناصر الإنتاج<sup>2</sup>:

تعطي اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية حقوقا متبادلة لمواطني الطرفين لتأسيس شركات في إقليم أحد الطرفين في حين تجاهلت الاتفاقية ملف العمالة، أما بشأن فلم تضع الاتفاقية قواعد محددة نظرا لحدثة الموضوع، واكتفت الجزائر بتحرير أربع مجالات- خدمات للمؤسسات، البناء، الاتصالات و الهندسة -، وهو ما يمثل 20% من مجموع نشاطات الخدمات.

### ➤ المنافسة و الشؤون الاقتصادية الأخرى<sup>3</sup>:

تنص المادة 41 من الاتفاقية على ضرورة شفافية المنافسة وخلوها من أشكال الإختلالات و التواطؤ و الاتفاقيات السرية بين الشركات وأي استغلال مفرط من جانب شركة أو عدة شركات لمركز قوة وأي دعم لصالح الشركة أو منتجات معينة في إحدى دول الاتحاد الأوروبي و الجزائر، كما تناول هذا العنصر أحكاما أخرى تقضي بإلغاء كل أشكال احتكارات الدولة ذات الطابع التجاري خلال 05 سنوات دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، ومنع كل أشكال الإعانات باستثناء تلك التي تكون موجهة لمناطق تعاني من الفقر أو مؤسسات يعاد هيكلتها، كما تلتزم الجزائر بتطبيق القواعد الخاصة بالملكية الفكرية، الصناعة و التجارة والانضمام بدء من نهاية العالم الثالث من دخول الاتفاقية حيز التنفيذ إلى عدد من المواثيق المطبقة في دول الاتحاد الأوروبي، وهذا ما يضع الجزائر و بطريقة غير شرعية ومباشرة تحت إشراف المفوضية الأوروبية.

### ب- التعاون الاقتصادي<sup>4</sup>:

يشمل هذا التعاون القطاعات التي تعاني من صعوبات داخلية والتي ستتأثر بعملية التحرير الكلي للتجارة مع الاتحاد الأوروبي، وقد حدد 18 مجالا للتعاقد تتمثل في: التعاون الإقليمي، التعليم و التدريب، التعاون العلمي والتكنولوجي، البيئة، التعاون الصناعي، الاستثمار و تشجيعه، معايرة وتقييم المطابقة، تقارب القوانين، الطاقة، السياسة، الجمارك، التعاون في مجال الإحصائيات، غسيل الأموال، مكافحة المخدرات، ويتضح أن الهدف من وراء هذا التعاون هو إعادة صناعة الاقتصاد الجزائري على النضوج الأوروبي لتهيئة المناخ الاقتصادي و تسهيل تنفيذ الاتفاقية ولفسح مجال أكبر أمام الشركات الأوروبية لتعمل في بيئة ملائمة.

<sup>1</sup>: ضحاك نورة، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس و اليوم آفاق تجربة الجزائر" الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 145.

<sup>2</sup>: براهيمية آمال، "التطورات الاقتصادية العالمية الحديثة و إنعكاساتها على المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود و مالية قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير، جامعة قالمة، ص 147.

<sup>3</sup>: المرجع السابق، ص 148.

<sup>4</sup>: المرجع السابق، ص 150.

## ت- التعاون المالي:

يشكل برنامج (MEDA) أهم وسيلة لدعم التعاون المالي بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي حيث يهدف هذا التعاون إلى تسهيل عملية الانتقال في اقتصاد السوق تنمية القطاع الخاص ودعم التوازن الاجتماعي و الاقتصادي في الجزائر، وقد حصلت الجزائر في الفترة (1995-2002) على 47 مليون أورو، حيث بلغ مجموع المدفوعات في برنامج ميدا<sup>1</sup> (1995-1999) 30.2 أورو<sup>1</sup>، خصص لتمويل أربع أنواع من العمليات هي: التصحيح الهيكلي لاقتصاديات الدول المتوسطة، تطوير القطاع الخاص، تحقيق التنمية الريفية، تطوير قطاع الصحة و التعليم<sup>2</sup>، أما برنامج ميدا<sup>3</sup> يغطي 2000-2002 ويعمل على ضمان أحسن وأفضل السبل لتنفيذ اتفاقية الشراكة، والمبلغ المخصص للجزائر 16.8 مليون أورو، وتهدف إلى التحكم في النمو الاقتصادي، تحقيق الاستقلالية عن قطاع المحروقات، معالجة البطالة و الأوضاع الاجتماعية، العودة إلى السلم المدني و تحقيق الأمن و الاستقرار<sup>3</sup>.

**2.1.2.2 الآثار المترتبة عن اتفاق الشراكة الأوروبية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

يملك الإتحاد الأوروبي إنتاجا قويا من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتسم بقدراته العالية في مجالات الإنتاج وفيات التسيير و التوزيع والتسويق...<sup>4</sup>، في حين يصل عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى 445 ألف مؤسسة صغيرة و متوسطة حسب إحصائيات 2009<sup>5</sup>.

ويمكن تلخيص أهم آثار هذه الاتفاقية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في:

## أ- الآثار الإيجابية:

يمكن تسجيل العديد من الإيجابيات لهذه الشراكة منها<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> : سلامة وفاء، "أثر الشراكة الأورومتوسطية على التنمية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد المعرفة والعولمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 116.

<sup>2</sup> : أمزليين سليم، "الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على الاقتصاد الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2007، ص 49.

<sup>3</sup> : قدي عبد الحميد، "الجزائر و مسار برشلونة- المسار و التحديات"، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتفعيل و تحسين الشراكة العربية-الأوروبية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 8 و 9 ماي 2004، ص 53.

<sup>4</sup> : عايد لمين، "الشراكة الأورومتوسطية وأثارها المتوقعة على تطور القطاع الصناعي في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 85.

<sup>5</sup> : <http://www.radioalgerie.dz/?p=35104>

<sup>6</sup> : لمزيد من التفصيل أنظر:

- سلامة وفاء، "أثر الشراكة الأورومتوسطية على التنمية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- نادية قويقح، "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتفعيل و تحسين الشراكة العربية-الأوروبية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 8 و 9 ماي 2004، ص 116.

- زعباط عبد الحميد، "الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على الاقتصاد الجزائري"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 1، السداسي الثاني، 2004، ص 64.

- سيغير نظرة العالم الخارجي للجزائر إذ سيعد بمثابة تأمين و ضمان للاستقرار بالنسبة للمستثمرين الأجانب خاصة الأوروبيين مما سيثجع على تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى الجزائر.
- يمكن أتفاق الشراكة من تخفيض تكاليف الإنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تخفيض نسب الرسوم الجمركية للمواد الوسيطة و النصف مصنعة و التي تعتبر من مداخلات العديد من المنتجات.
- انكشاف المؤسسات الجزائرية على المنافسة الأجنبية و احتكاكها بالمؤسسات القوية سيحثها على إيجاد التدابير اللازمة لمنافسة المنتج الأوروبي و من ثم العمل على تحسين جودة منتجاتها للتفاعل و الاندماج بسرعة في الاقتصاد العالمي من خلال الاستفادة من مجالات التسويق، التحكم في التكنولوجيا، التسيير...
- هناك أثر إيجابي على تكاليف التكنولوجيا من خلال إمكانية الاستفادة من الشبكة التكنولوجية المتطورة.
- الاتفاق سوف يسمح للمنتج الجزائري بالدخول إلى السوق الأوروبية إذا ما توفرت فيه المقاييس النوعية و هذه الأسواق الخارجية تتميز بقدرات شرائية عالية على خلاف السوق الوطنية.
- تميمين الموارد البشرية وجعلها العامل الأهم في خلق المزايا التنافسية.
- تشجيع الاستثمار في مجال البحث و التطوير و تحسين الجانب الإعلامي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### ب- الأثار السلبية:

- تبرز أهم التأثيرات السلبية لاتفاق الشراكة الأوروبية جزائرية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:
- على صعيد المعاملات الخارجية فان اتفاق الشراكة لا يقدم أي ميزة إضافية للمنتجات الجزائرية بل العكس ستجد نفسها في مواجهة دول أوروبا الوسطى و الشرقية التي انضمت مؤخرا إلى الإتحاد الأوروبي إضافة إلى منتجات بقية دول العالم.
- التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية على الصادرات الصناعية الأوروبية إلى الجزائر واستبعاد كل التنفيذات الكمية إزاءها سيؤدي إلى دخول المنتجات الأوروبية ذات الجودة العالية و الأسعار المنخفضة إلى السوق الجزائرية مما سيعقد الأمور للمنتجات الجزائرية.

<sup>1</sup> : لمزيد من التفصيل أنظر:

- زعباط عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- نادية قويقح، "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- سلامة وفاء، "أثر الشراكة الأورومتوسطية على التنمية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

- في ظل المعطيات الراهنة يتوقع انسحاب العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من السوق بسبب ضعفها وضعف جودة منتجاتها أمام قوة وجوده منتوج منافستها .
- سيؤثر تحرير التجارة مع الإتحاد الأوروبي على الصناعات المحمية التي ستكون بحاجة إلى التكيف مع المنافسة الخارجية المتزايدة، ويتم ذلك عن طريق خفض تكاليف قوة العمل من خلال تسريح العمال.
- وعلى الصعيد الكلي فإن التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية سيزيد من تهافت المستهلك و المستعمل الصناعي الجزائري على المنتجات الخارجية عموما و الأوروبية خاصة كما سيؤدي إلى الخسارة المالية لإيرادات الميزانية العامة للدولة أي التفريط في حوالي أكثر من مليار دولار سنويا و بالتالي احتمال انخفاض موازي في النفقات العمومية، و الجدول رقم (1-2) الآتي سيوضح ذلك:

جدول رقم (1-2): حساب الخسارة الجبائية:

الخسائر الجبائية		الواردات التي تعرضت للتخفيض الجمركي	الحقوق و الرسوم على الواردات	
% من إيرادات الخزينة المحلي الإجمالي	% من إيرادات الخزينة	% من الواردات الإجمالية	% من الإنتاج المحلي الإجمالي	% من إيرادات الخزينة
1.5	5.4	53.2	2.9	10.2

**المصدر:** زايري بلقاسم و دربال عبد القادر، "تأثير الشراكة الأورومتوسطية على أداء وتأهيل القطاع الصناعي بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 1، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2001، ص 21.

فالاقتصاد الجزائري في المرحلة الراهنة يحتاج إلى سياسات تتماشى مع مسار الإقليمي و العالمي، وبالنظر إلى هشاشة البنية التحتية للمؤسسات الجزائرية المنتجة لا سيما قطاع الخدمات، فإن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن يتطور في أقرب الآجال حتى يمكن للصناعة الجزائرية الاندماج الجيد و الاستفادة من إيجابيات هذه الشراكة لذا يجب إعداد إستراتيجية واضحة المعالم و الأهداف تعمل على تطوير نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة وإنشاء المزيد منها و تأهيلها حتى تحدث قاعدة تعادل الفرض بين طرفي الاتفاق، وذلك قصد إكسابها المردودية و النجاح اللازمة لتمكين من مواجهة التحديات التي تفرضها منافسة المؤسسات الخارجية في فترة لا تتعدى 10 سنوات<sup>1</sup>.

### 2.2.2. المنظمة العالمية للتجارة:

تطور العلاقات الاقتصادية الدولية وتشابكها، جعل بقاء الدول خارج هذا الإطار مستحيلا، ومع التحولات المعروفة باسم العولمة قد توجهت كل دول العالم نحو اقتصاد السوق و الذي تلعب فيه منظمة التجارة العالمية

<sup>1</sup> : عايد لمنين، "الشراكة الأورومتوسطية وآثارها المتوقعة على تطور القطاع الصناعي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 86.

« OMC » دورا أساسيا، ولقد وجدت الجزائر نفسها مجبرة على الانضمام إليها من أجل كسب مكانة في الساحة الدولية.

### 1.2.2.2. ماهية منظمة التجارة العالمية:

عقب الحرب العالمية الثانية أعلنت الدول الرأسمالية المتقدمة عن الحاجة إلى إنشاء منظمة دولية تحكم آليات التجارة وفقا لاعتبارات الكفاءة و المزايا النسبية، وتحقيقا لهذا الهدف بدأت المفاوضات الهادفة إلى تحطيم القيود التجارية القائمة<sup>1</sup>، فكانت فكرة إنشاء ال OMC لأول مرة ضمن مؤتمر هافانا الاقتصادي وكانت ال.م.أ وقبل عمل ال Gatt قد أعدت في عام 1945 مشروعا لإنشاء منظمو دولية للتجارة على أن يرى النور في حينه، لكنها تأخرت قرابة 47 سنة وقد وضع ميثاق هافانا سنة 1947 أساسا لتشكيل منظمة تجارة دولية رغم عدم إقرار ذلك الميثاق من قبل الدول وقد ظهرت ال OMC إلى حيز الوجود بعد الاتفاقيات التي تم التوصل إليها من خلال جولة الأوروغواي في 1/1/1995<sup>2</sup>.

يمكن تعريف ال OMC على أنها منظمة ذات صفة قانونية مستقلة وهي تمثل الإطار التنظيمي و المؤسسي الذي يحتوي كافة الاتفاقيات التي أسفرت عنها مفاوضات جولة الأوروغواي<sup>3</sup>.

### 2.2.2.2. أهداف المنظمة و خصائصها:

تتولى ال OMC مسؤولية الإشراف على جميع الاتفاقيات متعددة الأطراف التي تم التفاوض بشأنها في جولة الأوروغواي، أو التي ستمثل عليها التفاوض فيما بعد، وتسعى إلى تحقيق ذات الأهداف الأساسية لاتفاقية ال Gatt مع توسيعها لتشتمل مع صلاحية تنظيم تجارة الخدمات، فقد أكد اتفاق إنشاء ال OMC على أهداف ال Gatt التي هي رفع مستوى المعيشة و الدخل و ضمان العمالة الكاملة و زيادة الإنتاج و توسيع التجارة و الاستخدام الأمثل للموارد العالمية<sup>4</sup>.

### 3. 2.2.2. مهام المنظمة التجارية العالمية:

نصت المادة 03 من اتفاقية مراكش على المهام التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهي<sup>5</sup>:

أ - الإشراف على تنفيذ و إدارة اتفاقيات المنظمة للعلاقات التجارية بين الدول الأعضاء بما فيها الاتفاقيات الجماعية الأربع، التي لم تتحول بعد إلى اتفاقيات متعددة الأطراف، وبالتالي فهي ملزمة لمن وافق على الانضمام إليها كما أنها تتولى تنفيذ أية اتفاقية جديدة قد يجري التفاوض بشأنها في المستقبل.

<sup>1</sup> : محمد عمر حماد أبو دوح، "منظمة التجارة العالمية و اقتصاديات الدول النامية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> : عبد الناصر نزال العبادي، "منظمة التجارة العالمية و اقتصاديات الدول النامية"، دار الصفاء، عمان، ط1، 1999، ص 89.

<sup>3</sup> : سمير صارم، "معركة سياتل حرب من أجل الهيمنة" دار الفكر المعاصر، دمشق، 2000، ص 25.

<sup>4</sup> : خليل السحمراني، "منظمة التجارة العالمية و اقتصاديات الدول النامية"، دار الفنائس، بيروت، ط1، 2003، ص 101.

<sup>5</sup> : المرجع السابق، ص 101.

- ب - تنظيم المفاوضات التي ستجري بين الدول الأعضاء في المستقبل بصدد بعض المسائل العالقة و بعض الأمور المتفق عليها في جولة أوروغواي، كذلك المفاوضات التي تسعى إلى تحقيق المزيد من تحرير التجارة بوجه عام.
- ت - الفصل في النزاعات التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء بصدد تنفيذ الاتفاقية التجارية الدولية طبقاً للاتفاقية المنشئة لجهاز تسوية النزاعات التي تحدد أسلوب عمل لجان التحكيم وجهاز الاستئناف و حقوق و التزامات الدول في الجهاز المذكور.
- ث - متابعة أو مراقبة السياسات التجارية الخارجية للدول الأعضاء التي يجب أن تتم وفقاً للفترة الزمنية المحددة لكل (كل عامين للدول النامية وكل أربعة أعوام للدول المتقدمة). بهدف معرفة أي تغييرات تتم في هذا المضمار بما يضمن اتفاقها مع القواعد و الضوابط و الالتزامات المتفق عليها وتعميم المعلومات في هذا الشأن مع جميع الدول الأعضاء ضماناً لمبدأ الشفافية وإتاحة الفرص للدول الأعضاء للتفاوض في صدد السياسات التجارية.
- ج - التعاون مع كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و الوكالات الملحقه من أجل تنسيق سياسات إدارة شؤون الاقتصاد العالمي بكل جوانبه المالية و النقدية و التجارية على أن تتم المشاورات داخل المنظمة في صدد الشكل المناسب لهذا التعاون مع الإشارة إلى أن العلاقة بين المنظمة و بين الأمم المتحدة ومنظماتها الدولية لم تحدد بعد.

#### 4.2.2.2. مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية التجارية:

تفرض ال OMC على الدول الراغبة في الانضمام إليها شروط أهمها هو انتهاج اقتصاد السوق، بهدف تحقيق الانفتاح الاقتصادي وتحرير تجارتها الدولية، بالإضافة إلى تفكيك الرسوم الجمركية وتعديل قوانينها وفق التشريعات و القوانين الدولية<sup>1</sup>.

ولقد تعددت محاولات الجزائر للانضمام لتجنب التهميش و التفتح على العالم، لذلك أرسلت رسمياً برسالة تطلب فيها الانضمام في نوفمبر 1991، الذي حال دون ذلك بسبب بداية إجراءات تحرير التجارة الخارجية في أبريل 1991 وقانون المالية لسنة 1992 الذي اتخذ عدة اجراءات لتخفيض التعريفات الجمركية.

وفي 1994/11/07 شكل وزير التجارة لجنتين لتحضير انضمام الجزائر إلى منظمة العالمية للتجارة تقوم اللجنة المشتركة الأولى بتحضير انضمام الجزائر إلى ال Gatt وتمثل مهمتها في تحديد العناصر الإستراتيجية التي تسمح بانطلاق مسار المفاوضات بين الجزائر و الأطراف المتعاقدة في ال Gatt وكذا تحديد القطاعات و المنتجات التي يجب حمايتها أو تخريبها دون أن ننسى دراسة التأثيرات السلبية و الإيجابية لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، أمل اللجنة الثانية فتقوم باقتراح الإجراءات العملية وتحديد قواعد وطرق العمل في المجالات التي

<sup>1</sup> : ناصر دادي عدون متناوي محمد، "الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة-أسباب الانضمام، النتائج المرتقبة ومعالجتها"، دار الحمدي العامة،



تم بصورة مباشرة أو غير مباشرة التجارة الخارجية، وكان الطلب الرسمي لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة جاء في جوان 1996<sup>1</sup>، إلا أنه ولحد الآن لم يتوصل إلى الانضمام، لكنها مازالت تتفاوض من أجل ذلك. تبقى مسألة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة حتمية بحد إجراء عدة مفاوضات متعددة الأطراف و الثنائية منها، ونجد أ، المشاركون في ندوة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والاندماج في الاقتصاد العالمي بين 13 و 15 أكتوبر 1997، اتفقوا على حتمية انضمام الجزائر للمنظمة قبل فتح مفاوضات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وذلك حتى تستفيد الجزائر من الجوانب الإيجابية منها الاستثناءات الخاصة بالدول النامية و الأكثر رعاية المنصوص عليها في بنود الاتفاقيات المتعددة الأطراف و تفادي ضغوط المفاوضات الثنائية مع الدول الأوروبية<sup>2</sup>.

### 5.2.2.2. عوامل مساعدة الجزائر للانضمام إلى ال OMC والصعوبات التي تواجهها:

#### أ - عوامل مسارعة الجزائر الانضمام إلى ال OMC :

- ويمكن إبراز أهم العوامل التي كانت وراء مسارعة الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة كالاتي<sup>3</sup> :
- إن انطواء الجزائر على نفسها وعدم تعاملها مع الدول الأخرى من العالم يعرض تعاملاتها التجارية الخارجية إلى كثير من الصعوبات و العراقيل، الأمر الذي يجعل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ضرورة ملحة لا تقبل التأجيل.
- محاولة خلق من المنافسة بين جميع المستثمرين الجزائريين واستئصال المعاملات التمييزية، من أجل الاستغلال الأمثل للإعفاءات الضريبية و الجبائية.
- تطوير وتحسين وتنويع المنتجات المحلية ويكون هذا باحتكاك هذه الأخيرة بالمنتجات العالمية في الأسواق الوطنية.
- الانضمام يمكن الجزائر من مكافحة الإغراق و القضاء على جميع ظواهر الرشوة و المحسوبية و التمييز، كما يمكن الإدارة الجزائرية من التحرر من الأشكال المتعددة للضغوطات و المساومات.
- حالة المنازعات المتعلقة بالعلاقات التجارية، الانضمام يمكن الجزائر من الاستفادة من قواعد التسوية التي حددتها المنظمة العالمية للتجارة، كما يمكنها أيضا من ضبط قواعد السلوك في التجارة الدولية .

<sup>1</sup> : بوطمين سامية، "انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 267.

<sup>2</sup> : المرجع السابق، ص 268.

<sup>3</sup> : كمال بن موسى، "المنظمة العالمية للتجارة و النظام التجاري العالمي"، رسالة دكتورا غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 150.

- انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يساعدها على الرفع من صادراتها وتنويعها ، ويكون هذا باستثمار المساعدات التقنية الضرورية التي توفرها المنظمة العالمية للتجارة ، ويمكن خبراء الاقتصاد الجزائريين من التحكم أكثر في آليات التجارة الدولية.
- إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يجعلها تستفيد من التنازلات والامتيازات التي تضعها المنظمة في أيدي أعضائها ، مما يعود على اقتصادياتهم بالفائدة ، ويساعد المنتجين المحليين ويشجعهم على تطوير مشاريعهم الإنتاجية.
- الانضمام إلى المنظمة يرسم ويوضح الرؤيا المستقبلية للجزائر من خلال وضع إستراتيجية تنموية بعيدة المدى وصياغة سياسة اقتصادية وتجارية محكمة بالاعتماد على الخيرات المتعددة للبلاد سواء كانت بشرية من خبراء ويد عاملة وثروات طبيعية لا متناهية
- إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يساعدها على الرفع من صادراتها وتنويعها ، ويكون هذا باستثمار كل المساعدات التقنية الضرورية التي توفرها المنظمة ، ويمكن خبراءها الاقتصاديين من التحكم أكثر في آليات التجارة الدولية .

#### ب- الصعوبات التي تواجهها الجزائر للانضمام الى ال "OMC":

- ولعل من أهم الصعوبات التي تواجهها الجزائر في مسار انضمامها ما يلي<sup>1</sup>:
- غياب أي إستراتيجية واضحة على المدى القصير والمتوسط.
- عدم تحديد خيارات اقتصادية واضحة ودقيقة ، خاصة في ظل التغيرات الحكومية والقانونية وتضارب المعطيات المقدمة من قبل كل هيئة جزائرية ، أدت إلى فقدان مصداقية الملف .
- البطء المسجل في تجسيد الإصلاحات والتعهدات المقدمة ، قتل من وزن الملف الجزائري الذي أعيد النظر فيه مرارا بالرغم من التعهدات الأمريكية والأوروبية لدعمه إلا انه لم يستوفي اغلب التغيرات المسجلة على أ ل OMC.
- وجود الاقتصاد الموازي الذي يضرب الاقتصاد الوطني.
- التأخر الكبير في حوصصة المؤسسات العمومية - رغم وجود قانون الحوصصة- لأسباب تبقى غير واضحة ومبهمه.

#### 6.2.2.2. الآثار المتوقعة على قطاع المؤسسات الصغير والمتوسطة بالانضمام إلى OMC :

ان هذا الانضمام الذي تسعى الجزائر إلى تحقيقه قد يعود عليها بآثار مختلفة نلخصها في :

<sup>1</sup> : زوتية محمد الصالح، "أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود و مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص16.

## أ- الآثار الايجابية :

من التأثيرات الايجابية لانضمام الجزائر إلى الـ OMC على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مايلي:<sup>1</sup>

- زيادة حدة المنافسة من خلال تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة الإنتاجية الوطنية.
- انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة لن يكون إلا أداة إضافية لانتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق.
- قد يستفيد هذا القطاع من خلال احتكاكه بالصناعة الأجنبية من التقنيات الحديثة والمستعملة واكتساب الخبرة التي تؤهلها على المدى المتوسط والبعيد من مواكبة التطور الذي بلغته الصناعات الغربية .
- الاهتمام أكثر بالمؤسسات القادرة على المنافسة دوليا وعلى تنمية طاقات التصدير.
- إعطاء البلدان الأعضاء فرصا أكثر ، واكثر توسع في التجارة الدولية.
- إن العضوية في المنظمة تمنح وسيلة لتحسين الأداء الاقتصادي والتجاري عبر مشاركة فعالة في المفاوضات التجارية المتعددة الأطراف لمنظمة التجارة العالمية.
- تمنح للعضو الحق في المطالبة بالمساعدات الفنية من الأمانة العامة في مجال اختصاصاتها حول التقييم الجمركي والتعريف والسياسات التجارية والإعفاءات الجمركية المقدمة من قبل كافة الدول .
- تسهيل النفاذ إلى الأسواق الدولية وبالتالي منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص لتحقيق أهداف ومكاسب أكبر.
- خلق مجالات جديدة بتكثيف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يؤدي إلى توفير مناصب الشغل وبالتالي التخفيف من معدل البطالة.
- تسهيل النفاذ إلى الأسواق الدولية من خلال توفير السلعة الصناعية وتنويعها وبجودة عالية.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي تعرفه الصناعة الأجنبية من اجل تطور الصناعة المحلية .
- تشجيع التجارة الجولية من خلال سهولة حركة البضائع ودخولها الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> : لمزيد من التفصيل انظر :

- فلياشي سامية ، "الانتقال من القات إلى المنظمة العالمية للتجارة وأثرها على اقتصاديات الدولية النامية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2000 ، ص ص 41-43

- بوطمين سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

- كمال بن موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 278

- محمد قديدي ، "انعكاسات تحديد التجارة العالمية على اقتصاديات الدول النامية" مجلة الباحث ، العدد الأول ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، نصف سنوية ، 2002 ، ص ص 20-22.

- إعفاء بعض المؤسسات الصناعية نهائيا من الرسوم الجمركية وبالتالي سوف تصبح منتجاتها قادرة على فرض وجودها في الأسواق العالمية.

### ب- الآثار السلبية :

بالإضافة إلى المزايا والايجابيات لهذه الخطوة فهناك انعكاسات سلبية لها نوجزها في <sup>1</sup>:

- إغراق السوق بالسلع الأجنبية ، سيؤدي إلى كساد السلع الجزائرية بسبب تفصيل المستهلك للمنتوج الأجنبي ذو الجودة العالية والأسعار المنخفضة.
- يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة دورا رياديا وأساس الصناعة المحلية على عكس ما هو في الجزائر .
- إن الأخذ بمبدأ السوق المفتوحة تطبيقا لاتفاقيات الجات يؤثر سلبا على الصناعة الجزائرية ويفقد قدرتها التنافسية رغم الإجراءات الوقائية لحماية الصناعة الناشئة.
- الانفتاح على الاقتصاد العالمي وتدفق المنتجات الغربية يؤدي إلى انهيار وزوال العديد من المؤسسات الاقتصادية المنتجة بالجزائر التي تفقد القدرة التنافسية مع المنتج الأجنبي
- ارتفاع تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعود لضعف في استعمال التكنولوجيا المتطورة وغياب الخبرات اللازمة .
- وبالنظر إلى النسيج الصناعي الجزائري غير القادر على المنافسة بسبب ضعفه فإن الجزائر ملزمة بدعم صناعتها وحماية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المنافسة غير العادلة من جراء تحرير التجارة الخارجية .

### 3.2.2. المنافسة الدولية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

توجه اقتصاديات العالم في السنوات الأخيرة نحو المزيد من التحرير وانفتاح الأسواق وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية زادت حدة المنافسة بين المؤسسات فقد أضحت المنافسة الحقيقية لا مفر منها ، وما المؤسسات إلا العمل على التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح بتحسين أداءها لمواجهة التحديات التي تفرزها هذه المنافسة من اجل البقاء في السوق.

<sup>1</sup> : لمزيد من التفاصيل انظر :

- فلياشي سامية ، مرجع سبق ذكره، ص 43

- محمد قدوبديري، مرجع سبق ذكره، ص 279

- بوظمين سامية، مرجع سبق ذكره، ص 280

- كمال بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص 282

## 2.1.3.2. مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية :

يتمثل المفهوم الأساسي للمنافسة العالمية<sup>1</sup> في أنها: "الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي هناك ارتباط كبير بين نشاطات المؤسسة لان لديها نرة عالمية للأسواق<sup>2</sup> فالمؤسسات والشركات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية ، ويمكننا التمييز بين نوعين من المنافسة في مجال أعمال المؤسسات هما<sup>3</sup> :

➤ **المنافسة المباشرة** : تتمثل في المنافسة القائمة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد وهناك تعريف آخر يركز على السوق مفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها ، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية .

➤ **المنافسة غير المباشرة** : تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة . في ظل اشتداد المنافسة المحلية والعالمية برز مصطلح جديد هو التنافسية الذي أصبح يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات سواء كانت مؤسسات عالمية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة .

فالتعريف الذي قدمته "laura Dandrea" عن مفهوم التنافسية الدولية يشير إلى قدرة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدول المعنية ، والعمل على الحفاظ عليه واستمرارية هذا الارتفاع إما تنافسية القطاع فهي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على الدعم والحماية الحكومية ، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل للخارج ، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة<sup>4</sup> .

أما التنافسية على مستوى المؤسسة فلها عدة تعاريف نذكر منها :

"التنافسية هي القدرة على الصمود أما المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"<sup>5</sup> كما يمكن تعريفها بأنها " قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، سواء من حيث الربحية حصة السوق الاستقرار النمو. رقم الأعمال وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات أهمها يتمثل

<sup>1</sup> : <http://ayadina-kenanonline.com/topics/57137/posts/123661>

<sup>2</sup> : فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية -" رسالة دكتورا غير منشورة ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006، ص73.

<sup>3</sup> : <http://www.mcrcs.org/gdetails.asp?gid=375>

<sup>4</sup> : كيبش جمال وقدم جمال ، " دور الإبداع و الابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، جماعة 8 ماي 1945، قالمة ، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص170.

<sup>5</sup> : فريدة النجار ، " المنافسة والترويج التطبيقي " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص11.

في الكلفة ، الجودة الشاملة ، البحث والتطوير ، الابتكار والتحديد ، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية... الخ<sup>1</sup>

كما قدم مجلس السياسة التنافسية للو.ا.م تعريفا للتنافسية بأنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تشابه اختيارات الأسواق الدولية في نفس الوقت تكفل مواطنيها اكتساب مستوى معيشي متصاعد ومتواصل على المدى الطويل"<sup>2</sup>.

كما يرى M.PORTER أن المؤسسات التي تريد تحقيق النجاح التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات وأما في القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه المزايا<sup>3</sup> ويعرف على السلمي الميزة التنافسية بأنها المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء أفضل مما يقدمه المنافسون ، وتؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز نظرا تفوق المنظمة في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>4</sup> وتعرف إستراتيجية التنافس بأنها "مجموعة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومتسمة من المنافسين"<sup>5</sup> وتتعد من خلال 3 مكونات أساسية هي<sup>6</sup>:

1. طريقة التنافس : إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية الموقع ، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع ، التصنيع .
2. حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان للتنافس، الأسواق المنافسة.
3. أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الجمل الطويل.

## 2.3.2.2. أنواع التنافسية و محددات الميزة التنافسية:

أ - أنواع التنافسية : وتصنف التنافسية إلى صنفين<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> : فرحات غول ، مرجع سبق ذكره ، ص88.

<sup>2</sup> : عبد الرحمان بن عنتر ، " المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية " ، العدد20، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة باتنة ، جوان2009، ص49.

<sup>3</sup> : بخاششة موسى ، عقون عادل " المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، المقارنة القائمة على الاستثمار البشري والكفاءات" ، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، جامعة 8ماي1945، قالمة ، يومي 16 و17 نوفمبر 2008، ص190.

<sup>4</sup> : منير نوروي وفاتح مجاهدي ، " دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها - بالإشارة إلى حالة الجزائر -" الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، جامعة 8ماي1945، قالمة يومي 16 و17 نوفمبر 2008، ص230.

<sup>5</sup> : فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص103.

<sup>6</sup> : المرجع السابق، ص103.

<sup>7</sup> : <http://amwaly.jeeran.com/amwaly/22407/%D81>

## ➤ التنافسية بحسب الموضوع :

وتتضمن نوعين :

## 1. تنافسية المنتج :

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف وكثيرا أما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك امرأ غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .

## 2. تنافسية المؤسسة :

يتم تقويمها على أساس اشتمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير ، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة ، الأعباء الإجمالية .

## ➤ التنافسية وفق الزمن : تتمثل في:

## 1. التنافسية اللحظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية ، غير انه يجب إلا نفاءل بان هذه النتائج ، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق ، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .

## 2. القدرة التنافسية :

يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند الى مجموعة معايير ، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري ، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ، ولكنه لا يكفي بمفرده ، وعلى خلاف التنافسية اللحظية ، فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية ، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

## ب - محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما:<sup>1</sup>

## ➤ حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحتفظة على ميزة التكلفة الأقل ، وبشكل عام كلما كانت الميزة يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحتفظة على ميزة التكلفة الأقل ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التثبي من قبل الشركات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات

<sup>1</sup> : <http://www.djelfa.info/vb/showread.php?t=181873>

المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و / أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، وهنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو للعميل .

### ➤ نطاق التنافس :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فتتطابق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، وهناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأشير على الميزة التنافسية و هي :

### نطاق القطاع السوقي :

يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذي يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار مت بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

### ■ النطاق الرأسي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد .

### ■ النطاق الجغرافي

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح لها النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .

### ■ نطاق الصناعة

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة الصناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، قد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا والأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

### 3.3.2.2. أهمية التنافسية:

تكمن في تعليم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.<sup>1</sup> ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحبة السوق العالمي .

<sup>1</sup> : كيبش جمال وقدم جمال، مرجع سبق ذكره، ص170.



وسواء اتفقنا مع هذا القول أو لا فإنه لا بد من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.<sup>1</sup>

ومن المعلوم أنه وفي وقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن الشركات التي تملك القدرات تنافسية عالية ، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولي ، إن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار والأجنبي والمباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.<sup>2</sup>

إن الأمثلة المستقاة من العديد من الدول النامية تبين بوضوح إن الذين يطورون قدراتهم التنافسية قادرون على جني مزايا العمل في سوق عالمية ، فقد قدمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الدول مثل كوريا وهونج كونج ، والهند وخاصة الصين مساهمات ضخمة في اقتصاديات وصادرات بلدانها في شتى القطاعات حيث زادت حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الأنشطة الاقتصادية في معظم اقتصاديات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، على سبيل المثال ، توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصة التصديرية.<sup>3</sup>

كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (2-2) الآتي :

**جدول رقم (2-2):** حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صادرات بعض الدول :

الدولة	مشاركة المؤسسات ص.م من الصادرات
الصين	50%
هونغ كونغ	70%
كوريا	43%
تايوان	56%
مصر	4%

**المصدر:** لخلف عثمان واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأفاق تنميتها ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

تتمثل القدرة التنافسية لمؤسسة في مدى قدرتها على الصمود في السوق في ظل اقتصاد معلوم وترتبط تنافسية المؤسسة بمستوى تنافسية الاقتصاد على المستوى الكلي .

<sup>1</sup> : كبيش جمال وقدم جمال، مرجع سبق ذكره، ص171.

<sup>2</sup> : المرجع السابق، ص171.

<sup>3</sup> : لخلف عثمان، " واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأفاق تنميتها، حالة الجزائر"، رسالة الدكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004، ص89 .

إن توفر المجتمع أو المؤسسة بمستوى تنافسية ما غير كافي لتحقيق القدرة التنافسية ، حيث إن منسوب الجودة / السعر اخذ هو أيضا بعدا عالميا ، فأسعار المنتجات أصبحت تتحدد في الأسواق العالمية وبالتالي فان سعر التكلفة المحلي لا بد أن يقاس بمقياس دولي ، كما مقاييس الجودة العلمية أضحت من الشروط غير القابلة للتنازل عنها للدخول في هذه السوق فاصطلاحات IS9000 وشهادة المطابقة (CERTIFICATION) والتي تعني تحقيق مقاييس معينة والاستقرار على مستوى معين من الجودة وعدم الإخلال بذلك ، لم تعد شيئا غريبا على المنتجين.

#### 4.3.2.2. الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة الدولية:

من ابرز هذه الصعوبات ما يلي<sup>1</sup> :

1. ازدياد حدة التنافس في الأسواق المحلية و الإقليمية والدولية بين المشروعات.
2. ضعف الإمكانيات التمويلية والتسويقية والإنتاجية للمشروعات الصغيرة في الدول العربية.
3. الحاجة الى الإمكانيات متقدمة في المجال البحث العلمي والتطوير والابتكار والتميز ومواكبة التطورات التقنية في تصميم المنتجات .
4. لا تزال معظم هذه المشروعات العربية في طور النمو المتواضع، وبالتالي فإنها تحتاج إلى امتلاك أسلحة تنافسية في مجال الجودة والتكلفة ومزايا تنافسية لمواجهة المشروعات الدولية المنافسة.
5. عدم وجود مؤسسات حكومية أو إقطاعية مختصة تتولى دعم ومساندة هذه المشروعات ، حيث يقتصر الأمر على تقديم بعض الدعم المالي المتواضع من المؤسسات كصناديق التنمية والتشغيل والبنوك التجارية والصناعية ومؤسسات كصناديق التنمية والتشغيل والبنوك التجارية والصناعية ومؤسسات تمويلية أخرى .
6. عدم امتلاك معظم أصحاب المشروعات لرؤيا مستقبلية في إدارة مشاريعهم وضعف قدراتهم التطويرية وعلى تحسين أدائها .
7. استخدام الوسائل التقليدية في تسويق منتجاتهم على الصعيد الإقليمي والدولي وعدم تبني الطرق المتقدمة في ترويج وعقد الصفقات كالتجارة الالكترونية ووسائلها كالانترنت ، وذلك بهدف إتاحة الفرصة للمستهلكين في الاطلاع على هذه السلع والخدمات مواصفاتها وأسعارها ووسائل الدفع الالكتروني وغير ذلك.
8. معظم المشروعات الصغيرة العربية تعتمد على الإمكانيات الذاتية لمالكها وعدم إيجاد صيغ عملية لدعمها وتقويتها وخاصة في مجال إيجاد تحالفات مع الشركات ذات أنشطة متشابهة أو التحالفات مع شركات ذات أنشطة مكملة .

<sup>1</sup> : فلاح حسن حسني، "إدارة المشروعات الصغيرة" ، ط1، مدخل استراتيجي ، دار الشروق، عمان ، 2006، ص69.

### 3.2. التأهيل واستراتيجيات تطبيقه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يعتبر التأهيل عاملا أساسيا من العوامل الحاسمة لبقاء و تطور النسيج الصناعي في الجزائر و ذلك من خلال العمل على تطوير المؤسسات لتصبح قادرة على المنافسة الدولية من حيث الجودة و الأسعار، الأمر الذي حتم على الدولة الجزائرية وضع برنامج تأهيل وطي وذلك لإخراج مؤسساتها من الدائرة المحلية إلى الدائرة الدولية التنافسية.

#### 1.3.2. مفهوم عملية التأهيل:

قبل التطرق إلى مختلف السياسات و البرامج التي انتهجتها الحكومة لتأهيل المؤسسات لابد من التطرق إلى مفهوم التأهيل.

#### 1.1.3.2. مفهوم التأهيل:

يقصد به تطوير المؤسسة لتصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق المردودية الاقتصادية<sup>1</sup>.

وحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) يهدف التأهيل المؤسساتي إلى ترقية قطاع صناعي تنافسي وتطويرة ليصبح ذا قدرات وكفاءات هيكلية تنافسية، ويشترط في ذلك فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات لامتلاك الوقت الكافي للتكيف مع تلك الإجراءات<sup>2</sup>.

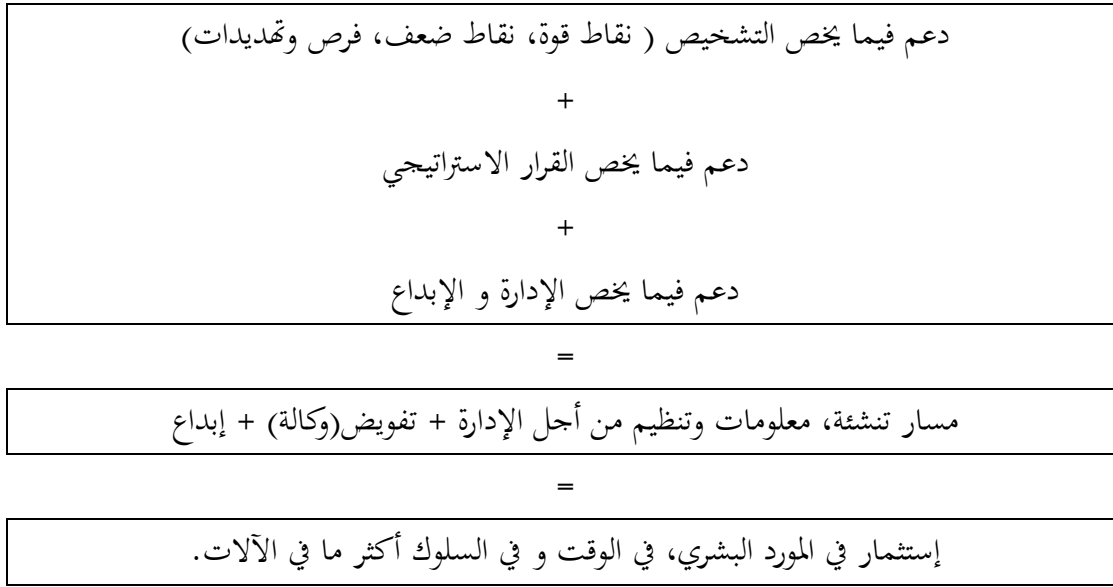
مع العلم أن عملية التأهيل هي مسار متواصل للتطور، التفكير، المعلومات و كسب ميزات جيدة تعود بالفائدة على تسيير المؤسسة، هذه الميزات الجديدة تنعكس إيجابيا على مسؤولي المؤسسات فيما يخص طريقة رد فعلهم للتقلبات وإكسابهم سلوك جديدا متميزا بالمرونة، الاتصال و التفاعل مع البنية البشرية للمؤسسة.

ويمكن تجسيد ما سبق ذكره في الشكل رقم (1-2) التالي:

<sup>1</sup>: كمال رزق، وبوزعور عمار، "التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر" الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001، ص7.

<sup>2</sup>: بخاششة موسى وعقون عادل، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية كمدخل لدعم الميزة التنافسية إستراتيجية التكوين و تطوير التكوين وتطوير الكفاءات"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز، جامعة قلمة، يومي 26 و 27 نوفمبر 2007، ص42.

## الشكل رقم (2-1): مفهوم عملية التأهيل:



**المصدر:** ناصر دادي عدون وهشام الصلواتشي، "التأهيل عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية" مجلة الإصلاح الاقتصادي و الاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 5، الجزائر، 2008، ص 147.

من خلال الشكل يتضح أن تأهيل المؤسسات ليست عملية تامة وفردية، هذا يعني أن التأهيل يركز على النقص الذي تعاني منه المؤسسة، وهذا النقص لا يتم تحديده إلا بعد عمليات تشخيص يقوم بها خبراء على مستوى كل مؤسسة حتى يمكن الحكم على متطلبات تأهيل المؤسسة، إذن كل قصور في التسيير و كل تذبذب في ذلك يجب أن يصحح، هذه العملية تعتبر ضرورية في الكشف على ما هو واجب تأهيله، فالتأهيل ليس له مهمة حصول المؤسسات على شهادات الجودة وتجديد الإستثمار المادي بل قد تعتبر نتائج التأهيل مؤهلة للحصول على شهادة جودة المنتج مثلا، وعملية التأهيل تركز أساسا على طريقة تسيير خاصة تفويض القرارات بين الأطراف المسيرة في المؤسسة و رفع رأس المال الفكري للمؤسسة<sup>1</sup>.

**2.1.3.2. مفهوم برنامج التأهيل:**

يمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، أي أنها يصبح لها هدف اقتصادي و مالي على المستوى الدولي خاصة في إطار عوامة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الدولية<sup>2</sup>.

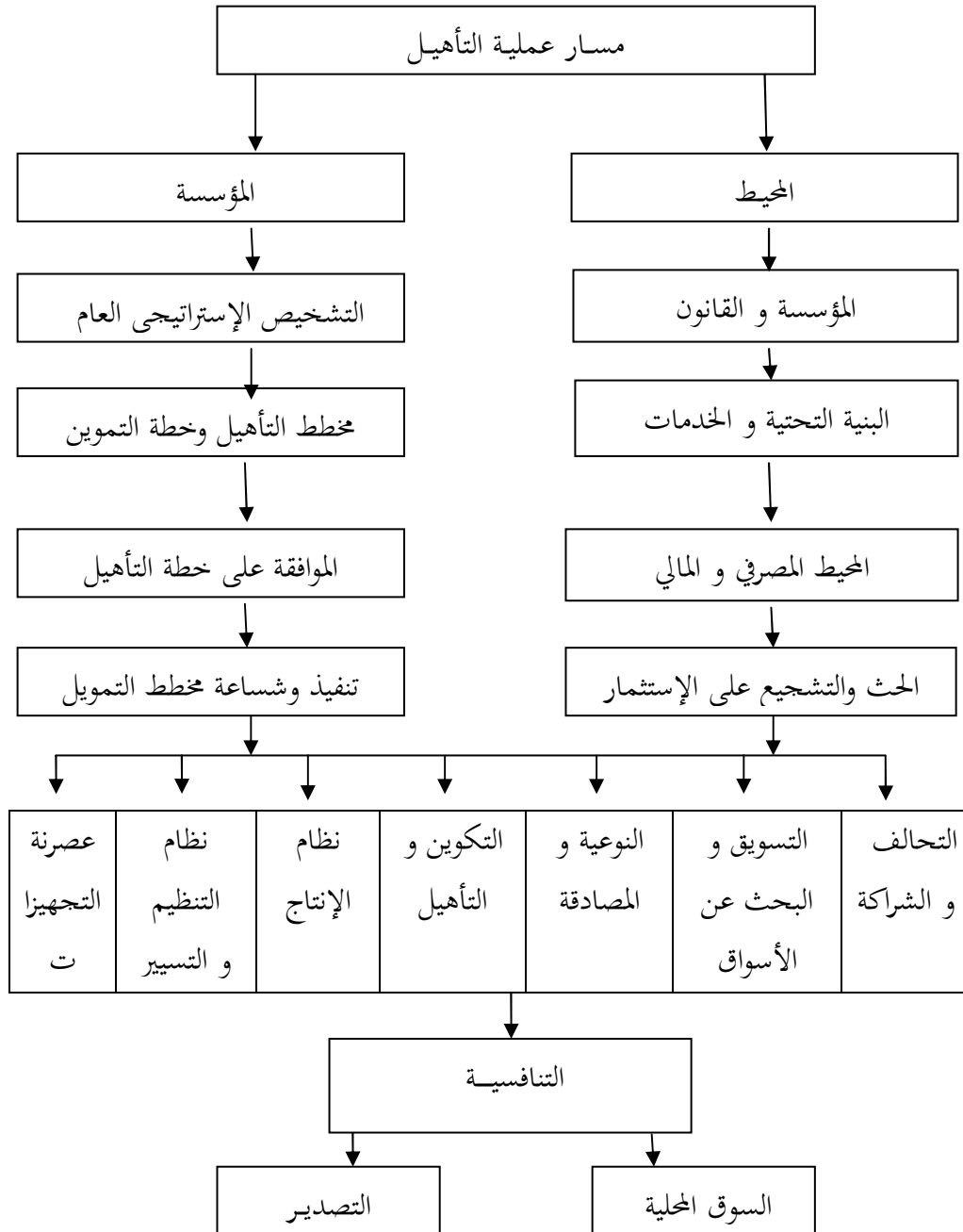
<sup>1</sup>: هشام سفيان صلواتشي، "تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحكمة وتحسين الأداء- حالة مؤسسة جنوب"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008، ص 76.

<sup>2</sup>: بلغرة عبد اللطيف، و رضا وحدو، "آثار السياسة النقدية و المالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج و الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001، ص 5.

وبرنامج التأهيل لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها إصلاحات على المستوى الداخلي (المستويات التنظيمية، الإنتاجية، الاستثمارية، التسويقية)، وإصلاحات على المستوى الخارجي تخص مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح عملية التأهيل الخاص بالمؤسسة و محيطها بالشكل رقم (2-2) الآتي:

**الشكل رقم (2-2): برنامج تأهيل المؤسسات:**



**المصدر:** وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة

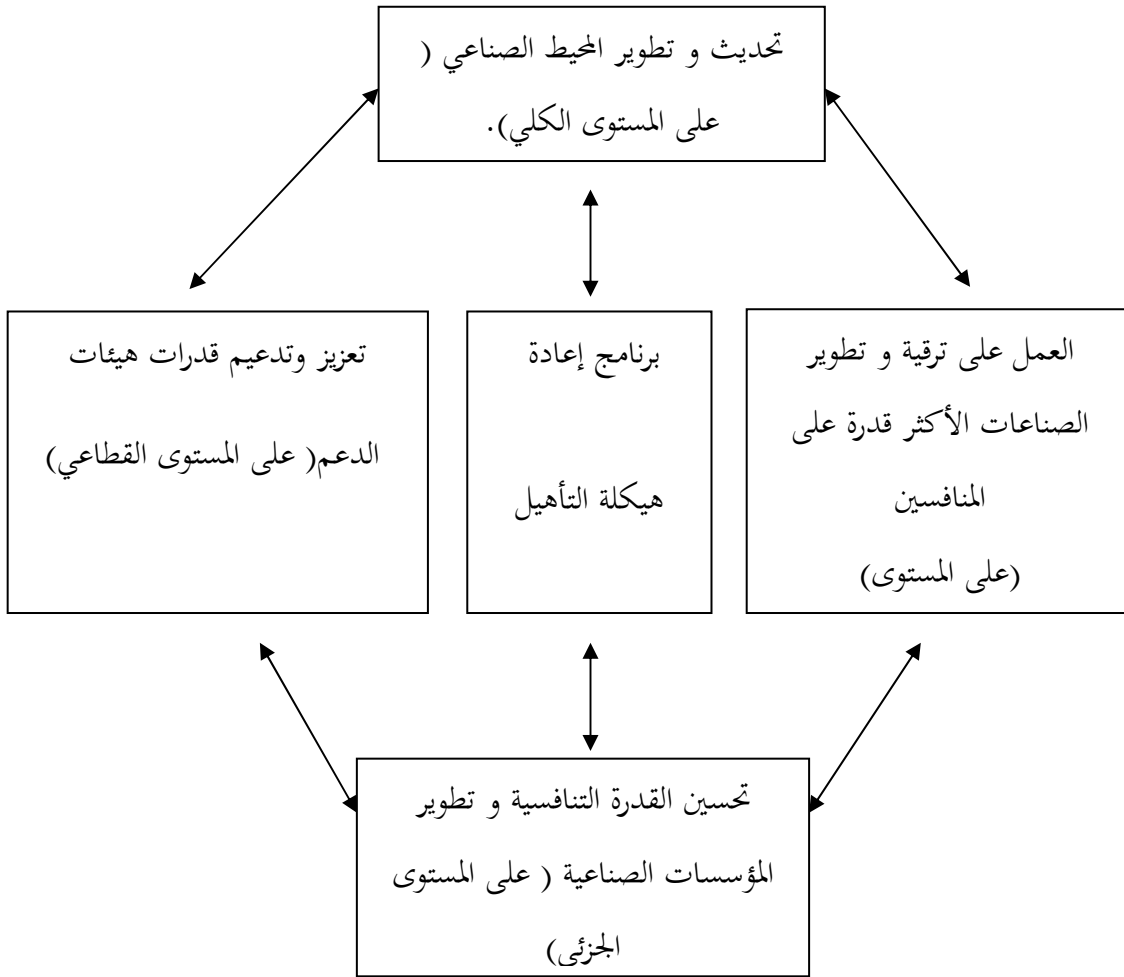
<sup>1</sup> : بومدين بلكبير، والهادي بوقلقول، "إدارة التغيير كمدخل لتأهيل المؤسسات الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - واقع و آفاق - جامعة قلمة، يومي 13 و 14 نوفمبر 2006، بدون صفحة.

من خلال الشكل يتضح بأن مسار عملية التأهيل يشمل المؤسسة من جهة و المحيط الذي تنشط فيه من جهة أخرى و أن النتيجة النهائية هي وضع المؤسسات في موضع تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي و فتح أسواق جديدة.

### 2.3.2. أهداف عملية التأهيل:

يمكن توضيح الأهداف الرئيسية لتأهيل المؤسسات الجزائرية كما هو موضح في الشكل رقم (2-3) الآتي:

#### الشكل رقم (2-3): الأهداف الرئيسية لبرنامج التأهيل:



المصدر: زايري بلقاسم، "السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر ما بين الإتحاد الأوروبي و الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، جامعة الشلف، ديسمبر2005، ص 53.

يبين هذا الشكل ثلاث مستويات تعمل على تحقيق أهداف برنامج التأهيل تتمثل في <sup>1</sup>:

### 1.2.3.2. على المستوى الكلي:

يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الاقتصادية

في النقاط التالية:

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرنامج الدعم و الحث على رفع المستوى التأهيلي مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية و الدولية.
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات و الهيئات الحكومية القيام بنشاطاتها على المستوى القطاعي و الجزئي.
- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية و محيطها.
- إعداد برنامج للتحسيس و الاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين و تحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

### 2.2.3.2. على المستوى الجزئي:

يعتبر برنامج التأهيل عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين التنافسية للمؤسسة، وليس برنامج ترقية الاستثمارات و حماية المؤسسة التي لها صعوبات، بل هو برنامج تحسين دائم أو إجراء تطويري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة، وبالتالي هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات بل على هذه الأخيرة أن تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج و ما على الدولة إلا مساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة من برنامج التأهيل عن طريق وضع سياسة نقدية و مالية مشجعة.

كما يتضمن برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من الأهداف نذكر منها <sup>2</sup>:

- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات بمعنى تكييفها وفق المناهج الحديثة للتسيير و التنظيم و خاصة التحكم في نوعية المنتج و الخدمات التي يقتضي من المؤسسات مراعاة المقاييس الدولية فيمال يخص النوعية
- توسيع مجال التسويق أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للحفاظ على حصتها في السوق الداخلية أولا، ثم اقتحام الأسواق الخارجية.
- الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمعنى تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> بلغرة عبد اللطيف، و رضا وحدو، " آثار السياسة النقدية و المالية على تأثير المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 1، جامعة سطيف، 2002، ص 45.

<sup>2</sup> براهيمية أمال، " التطورات الاقتصادية العالمية الحديثة و انعكاساتها على المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 211.

- التشغيل و الحفاظ على مناصب الشغل من أولويات برامج التأهيل أو العمل على توفير فرص جديدة من جهة أخرى، تطوير الشراكة الدولية.
- ضمان استمرار وتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- جعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قادرة على مواكبة التطور في التكنولوجيا وفي الأسواق وكذا تحسين تنافسيتها على مستوى الأسعار، الجودة، الإبداع...

ولتحقيق هذه الأهداف تشرف مجموعة من الهيئات المختصة على تطبيق برنامج التأهيل وهذه الهيئات هي <sup>1</sup>:

#### أ- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DCRI):

تعتبر الجهة المكلفة بتسيير البرنامج الخاص بالتأهيل تقوم بعدة مهام نذكر منها:

- تحديد الشروط التقنية والمالية و التنظيمية و القانونية لبرنامج التأهيل.
- وضع برنامج إعلامي تحسيسي للمؤسسات و الهيئات المعنية بالبرنامج.
- إعداد برامج تكوينية للمعنيين ببرنامج التأهيل.
- التعرف على حاجات المؤسسات و الهيئات الإدارية من معلومات متعلقة ببرنامج التأهيل و العمل على توفيرها.
- تلقي ملفات المؤسسات الراغبة في تنفيذ البرنامج ودراستها على مستوى الأمانة التقنية قبل أن يتم إرسالها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

#### ب-اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI):

يرأسها وزير الصناعة و إعادة الهيكلة و تتمثل مهام هذه اللجنة:

- إعداد و تقديم شروط تقديم المؤسسات لملفات الاستفادة من البرنامج.
- تحديد المبالغ المالية التي يمكن الاستفادة منها قصد تنفيذ برنامج التأهيل.
- البث في قرارات الاستفادة المساعدة المالية الممنوحة للمؤسسات.
- دراسات طلبات العمليات المتعلقة بترقية محيط المؤسسات الصناعية وكذا المؤسسات الخدمائية المرتبطة بالصناعة مثل الطرقات، الكهرباء...
- اقتراح إجراءات لتحقيق التنافسية الصناعية
- إصدار القرار المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.

<sup>1</sup>: بومدين بلكبير، والهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.



## ج- صندوق الترقية التنافسية الصناعية (FPCI):

يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الإستراتيجي الشامل وخطط التأهيل، وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات، وكل النشاطات الرامية لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية و مناطق النشاط، وكل الاستثمارات المادية كإجراء التجهيزات و غير المادية التي تدخل في إطار تكوين المسيرين و التدريب على استعمال التكنولوجيا، بالإضافة إلى المساعدات المالية التي تندرج في إطار عمليات تحسين الجودة و الخاصية الصناعية.

## د- الصندوق الوطني للتأهيل:

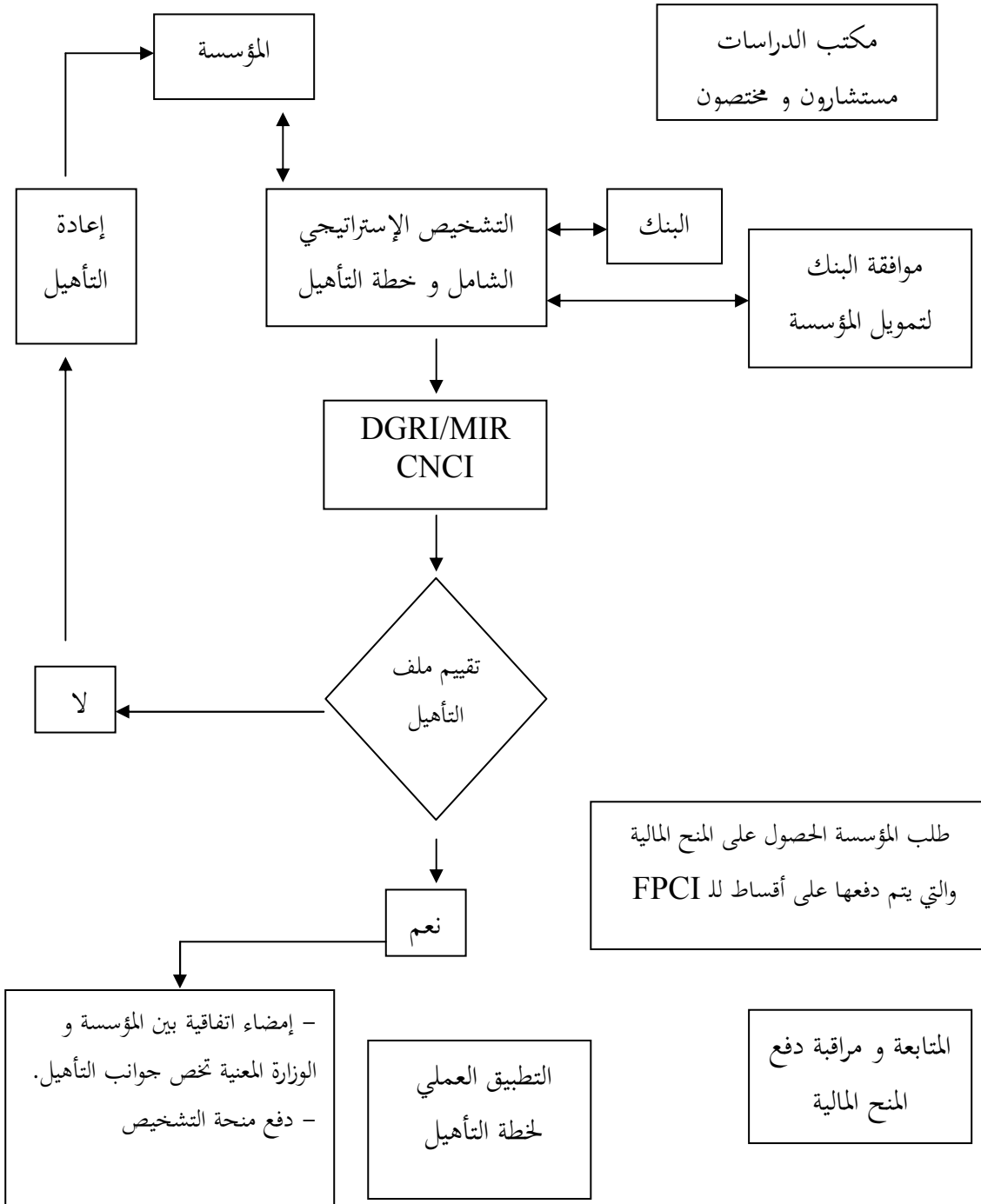
يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ممثلي غرفة التجارة و الصناعة و الحرف الفلاحية و أرباب العمل و النقابات و يكون تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يتكفل بالمهام التالية:

- وضع السياسة العامة لتأهيل المؤسسات.
- تسيير الإعانات المقدمة في إطار الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.
- تقديم الإعانات المالية المتعلقة بالتأهيل على ضوء القرارات الصادرة عن اللجان الجهوية.
- الإشراف و المتابعة لأنشطة وأعمال اللجان الجهوية.
- المشاركة في تمويل عمليات التأهيل التكنولوجي.

## 3.3.2. إجراءات برنامج التأهيل:

يمكن تلخيص إجراءات عمل برنامج التأهيل في الشكل رقم (2-4) الآتي:

الشكل رقم (2-4): آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قبل وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة:



المصدر: وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة.

من خلال الشكل يتضح أن برنامج التأهيل يمر بعدة مراحل:

## 1.3.3.2. المعلومات الأولية:

تختار كل مؤسسة راغبة في برنامج التأهيل و الحصول على مساعدات مالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية مكتب دراسات يقوم بإجراء تشخيص إستراتيجي شامل يسمح بتحديد مكانة المؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية و الخارجية و وضع مخطط التأهيل للمؤسسة المعنية<sup>1</sup>.

تعلم المؤسسة الأمانة التقنية عن طريق البريد عن رغبتها في الخضوع لبرنامج التأهيل، مشيرة إلى مكتب الدراسات أو المستشارين الذين تعاملت معهم، بحيث ترسل بطاقة تعريفية للمؤسسة، كما يقوم مكتب الدراسات أو المستشارين بتشخيص قبلي لاستبعاد التعهد مع مؤسسات لا تستجيب لإجراءات القبول، وتتضمن المعلومات الأولية ما يلي<sup>2</sup>:

- الاسم التجاري للشخص المعنوي أو اسم الشخص الطبيعي.
- الوضعية القانونية للمؤسسة.
- العنوان الكامل للمؤسسة.
- تاريخ الإنشاء.
- معطيات مالية، تقنية و بشرية تتضمن مايلي:
  - رأس المال الاجتماعي و تقسيمه.
  - تطور الميزانية السنوية للسنوات الثلاث الأخيرة.
  - تطور كتلة الأجور للسنوات الثلاث الأخيرة.
  - عدد العمال المشتغلين.
  - تطور الأموال الخاصة.
  - الاستثمارات المحققة في النشاطات الأساسية.
  - إرفاق الاستثمارة بالوثائق التالية:
  - رسالة توضيح المؤسسة في الخضوع لبرنامج التأهيل.
  - معلومات متعلقة بمكتب الدراسات المختار.

<sup>1</sup>: نجار حياة، وزغيب مليكة، "إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بيت العصرية و العولمة- نظرة مستقبلية" الملتقى الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المحيط الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 أبريل 2003 بدون صفحة.

<sup>2</sup>: زوتية محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

2.3.3.2. تمهيد لطلب المساعدات المالية<sup>1</sup>:

ترفق المؤسسة التي يقدم مطلب مساعدة مالية في إطار البرنامج من صندوق ترقية التنافسية الصناعية ملف إلى الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

أ- ملف التأهيل: ويتألف هذا الملف من:

- دراسة تشخيص الإستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل ممضي من طرف مكتب الدراسات و المؤسسة.
- مخطط تمويل الاستثمارات بالإضافة إلى اتفاقية التمويل المبرمجة في البنك.
- الوضعية المالية و المحاسبية مصادق عليها من طرف لجنة مكونة من خبراء محاسبين.
- بيانات تقديرية للاستثمارات المادية و المعنوية المنتظر تحقيقها.
- بطاقة فنية للتشخيص الإستراتيجي الشامل و مخطط التأهيل.

ب- معالجة الملف:

تتم معالجة الملفات من طرف الأمانة التقنية و التأكد من مطابقتها للشروط المتمثلة في:

- أن تنتمي المؤسسة لقطاع إنتاجي.
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.
- يجب أن يكون للمؤسسة أصول صافية أكبر أو تساوي 50% من رأس مالها الإجمالي.
- رأس المال العام موجب.
- توظف المؤسسة 20 عامل على الأقل بصفة دائمة.

بعد التحقيق من طرف الأمانة التقنية يمكن لها أن تقبل الملف، طلب المعلومات إضافية أو رفض الملف.

- في حالة القبول تخضع للتقييم حيث تضع الأمانة التقنية بطاقة فنية للمؤسسة وترسلها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.
- في حالة وجود نقص تعلم الأمانة التقنية للمؤسسة من أجل استكمال المعلومات الناقصة.
- في حالة عدم مطابقة الملف للشروط الموضوعية تعلم الأمانة التقنية المؤسسة بقرار الرفض، وفي هذه الحالة لا يحق للمؤسسة الحصول على إعانات التشخيص ووضع خطة التأهيل.

ت- تقييم الملف:

عند مطابقة الملف لمعايير الاستلام تقوم الأمانة التقنية بتقييم مالي و تقييم مدى قابلية نجاح مخطط التأهيل.

وتتمثل الشروط الأساسية الواجب التحقق منها:

■ الصحة المالية: ويتم تقييمها حسب معيارين:

– الأصول الصافية أكبر أو تساوي 50%

<sup>1</sup>: زوتية محمد الصالح مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

- رأس المال العام موجب.
- وجب على المؤسسة تحقيق نتيجة صافية موجبة في السنة التي تسبق عملية التشخيص ووضع مخطط التأهيل أو تكون النتيجة المتوسطة للسنوات الثلاث الأخيرة موجبة.
- مخطط التأهيل يساهم بطريقة إيجابية في:
  - تنافسية وربحية المؤسسة.
  - عدد العمال أكثر من 20 عامل دائم.

### 3.3.3.2. تقديم الملف للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية<sup>1</sup>:

- يقدم الملف الذي تم قبوله من طرف الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية مرفق ببطاقة القرار.
- تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية بفحص الملف مسبقا والتي يمكن أن تتخذ أحد القرارات:
  - منح الإعانات و المساعدات المالية.
  - طلب التعمق في الملف الذي يخضع للجنة مرة أخرى.
  - رفض الملف.
- في حالة القبول يتم توقيع اتفاقية بين وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و المؤسسة المعنية.
- في حالة نقص الملف يعاد للمؤسسة من أجل دراسة تكميلية للنقاط المشار عليها من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.
- في حالة الرفض يتم إخبار المؤسسة بهذا القرار.

### 4.3.3.2. تحقيق و متابعة برنامج التأهيل:

#### أ- تحقيق برنامج التأهيل:<sup>2</sup>

- يتم منح و صرف المساعدات المالية من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية و تتمثل المساعدات المالية في:
- المساهمة ب: 70% من تكلفة التشخيص الإستراتيجي الشامل ووضع مخطط التأهيل في حدود 3 مليون دينار
  - المساهمة ب: 15% من قيمة الاستثمارات المالية المعمولة من طرف المؤسسة بأموالها الخاصة.
  - المساهمة ب: 30% من قيمة الاستثمارات المالية المعمولة عن طريق القرض.
  - المساهمة ب: 15% من قيمة الاستثمارات غير المادية.

ويمكن صرف المساعدات المالية على ثلاث دفعات:

- **الدفعة الأولى:** يجب أن تكون على الأقل في حدود 30% من مبلغ الاستثمار المادي أو غير المادي.

<sup>1</sup>: نجار حياة، وزغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة

<sup>2</sup>: بومدين بلكبير، والهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

– **الدفعة الثانية:** يجب أن تكون على الأقل في حدود 60% من مبلغ الاستثمار المادي أو غير المادي.

▪ الرصيد الباقي يكون بعد إتمام مخطط التأهيل.

### ب- متابعة برنامج التأهيل<sup>1</sup>:

تتم متابعة برنامج التأهيل من خلال متابعة استعمال المساعدات المالية الممنوحة في إطار البرنامج ويمكن للأمانة التقنية أن تقوم بالمراقبة الميدانية لإنجاز الاستثمارات مراقبة الوثائق و المستندات و الفواتير التي تثبت العمليات الاستثمارية.

ويضع برنامج التأهيل بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعنية بالتأهيل، حيث يمكن التمييز بين ثلاث فئات من المؤسسات كالتالي<sup>2</sup>:

#### ➤ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة في حالة تنافسية:

يتميز هذا النوع من المؤسسات بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- حالة مالية جيدة و مقنعة.
- العمل على البحث من أجل تصدير منتجاتها.
- جودة منتجاتها.
- تبحث عن شركاء لهم نفس مستوى المؤسسة أو أكثر منها للاستفادة منهم حيث أن عملية تأهيل هذا النوع من المؤسسات يعتبر جد دقيق ومتأقلم مع مستواها الجيد في السوق حين يتم دعمها ب:
  - التطور و التنوع.
  - البحث عن الشركاء الملائمين.
  - البحث عن أسواق جديدة.

#### ➤ تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة في حالة نمو:

يتميز هذا النوع من المؤسسات بأنها لها نظرة إستراتيجية ذات وجهتين بين سوقها الجهوي و الوطني في كثير من الأحيان لا تعاني من مشاكل مالية مقارنة بالنوع الأول فهي أقل قوة مالية لذا فقد تواجه خطر دائم خاصة و أنها في مرحلة نمو، كما تعرف بسلوكها المميز من خلال رد فعل سريع.

حيث أن عملية تأهيلها يكون من ناحية أنماط تسييرها من أجل تقوية نظامها التسييري و الهياكل الأساسية خاصة الإدارة الإستراتيجية التي تمكنها من النظرة إلى أبعد حد خاصة في مرحلة النمو.

<sup>1</sup>: سهام عبد الكريم، "برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسات اقتصادية"، جامعة الجزائر، العدد 11، مجلة العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير 2006، ص 91

<sup>2</sup>: Ministère de la PME de l'artisanat européenne, p 10- 12.

ت- تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة في حالة الاستقرار:

يتميز هذا النوع من المؤسسات بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>1</sup>:

- رأسمالها ضئيل.
- غياب الكفاءات في التسيير.
- ليس لها نظرة مستقبلية.
- في كثير من الحالات ليست مهيكلة

كل هذه العوامل تجعلها مهددة بالنظر إلى التطور الذي يعرفه السوق خاصة من جانب المنافسة، وعملية تأهيلها تكمن بمحاولة إقناع ودعم مسؤوليها بالمعلومات من أجل إقناعهم بمسار التأهيل المحتاجة إليه مؤسساتهم. ويتبين من خلال ما سبق أنه من الضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وذلك بتسطير برامج خاصة بها مع الأخذ بعين الاعتبار حالتها في السوق.

<sup>1</sup> : وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، " إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، 2000، ص 71 .

### 4.3.2. استراتيجيات التأهيل على المستوى الكلي (تحسين المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

إن الارتقاء بدور الم ص و م ورفع قدراتها التنافسية في السوق المحلية وأسواق الدول الأوربية أصبح مرتبط بتنافسية الاقتصاد الوطني ككل الذي يستدعي إدخال تصحيحات وتعديلات عليه حتى يكون أكثر تلاؤما وتماشيا مع متطلبات هذه المؤسسات ومتطلبات اقتصاد السوق على جميع المستويات، ويتم ذلك باتخاذ الاستراتيجيات الكفيلة بتهيئة الاقتصاد الجزائري للتعامل بمرونة وكفاءة مع المتغيرات والمستجدات الجديدة.

#### 1.4.3.2. تأهيل المحيط القانوني والإداري والتنظيمي: ويتضمن ذلك:

#### أ - تأهيل المحيط القانوني:

تحتاج الم ص و م الجزائرية خاصة وأنها تعيش مراحل حياتها الأولى إلى حضانة قانونية تشريعية خاصة بما تضمن حقوقها وتؤمن لها المناخ المناسب الذي يشجعها على توسيع فرص الاستثمار، ومواكبة تحديات الشراكة الاورومتوسطية والآثار السلبية الناتجة عن إقامة منطقة التجارة الحرة والتفكيك الجمركي التدريجي الذي تشهده السوق الجزائرية، لأنه بالرغم من القوانين العديدة التي أصدرتها الحكومة سابقا إلا أن معظمها بقيت غير قادرة على جعل الم ص و م أكثر تكيفا مع قواعد اقتصاد السوق وحماية حقوقها بشكل يضمن بقاءها وقدرتها على ممارسة نشاطها، لأنها تجاهلت خصائص هذه المؤسسات وضعف قدراتها المالية، التنظيمية والتسييرية التي تؤهلها للمنافسة إلى أن تم إصدار القانون التوجيهي لترقية الم ص و م الذي تضمنه المرسوم التنفيذي 01-18 الذي اعتبر كأول أداة جاءت لتوفر الدعائم القانونية لتنفيذ هذا القطاع، حيث وجهت كل أهدافه لترقية مؤسسات الم ص و م<sup>1</sup> لذا فان الدولة مطالبة بتوفير الإطار التشريعي والقانوني الملائم الذي يحمي حقوق هذه المؤسسات ويوفر لها دعائم قوية تؤمن لها النمو السليم في ظل تغير الظروف المحيطة بالنشاط الاقتصادي، وذلك من خلال سن القوانين التي تعزز مهام الدولة في مجال التقييس والقوانين المتعلقة بالمناطق الصناعية ومناطق النشاط وضبط العقار الصناعي والنهوض بالمراكز التقنية وهيكل التكوين، القوانين التي تضمن التمويل والتأمين الكافي لنشاط هذه المؤسسات ص و م<sup>2</sup>..... والعمل على التنفيذ الفعلي لها حتى لا تبقى هذه القوانين مجرد حبر على ورق.

#### ب - تأهيل المحيط الإداري: يتطلب تأهيل المحيط الإداري:

1. التخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية: بوضع إطار إداري مرن ومناسب للم ص و م قادر على التكيف مع احتياجاتها ومتطلباتها يتسم بالشفافية وقلة التعقيد.
2. إعادة النظر في طرق التسيير الإداري لمختلف الإدارات والهيئات العمومية التي تتعامل مع الم ص و م وإعادة تنظيم جميع هيكلها ومهامها واعتماد اللامركزية في تسييرها حتى تنتقل الإدارة الجزائرية من مجرد إدارة

<sup>1</sup>: المادة 11 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>2</sup>: برنامج الحكومة 2003



إدارية إلى إدارة اقتصادية تتوخى البساطة والسهولة والسرعة في إجراءاتها وخدماتها وبذلك تساهم في تنمية الاستثمار الوطني واستثمارات الم ص و م<sup>1</sup>.

**3. تشجيع إنشاء هيئات إدارية مختصة في دعم نشاط الم ص و م للتخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية (مراكز للتسهيل والمجلس الوطني الاستشاري)**

### ج-الجانب التنظيمي وهياكل الدعم:

يتطلب تفعيل نشاط ومردودية الم ص و م والارتقاء بمستوى تنافسيته إيجاد هياكل دعم متطورة ومتخصصة في دعم نشاطها نظرا لخصائصها الإنمائية ، تأخذ بعين الاعتبار مشاكلها الحالية حتى تساهم في تسريع عملية تكيفها مع تغيرات وتحديات المحيط الاقتصادي الجديدة ، و هذا يستدعي:

#### 1- إنشاء مشاتل المؤسسات: (حاضنات الأعمال)

تحتاج الم ص و م الجزائرية لتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق إلى حضانة حتى تستطيع التكيف مع متطلبات السوق والمحيط. و حاجتها إلى هذا النوع من الحاضنات ترجع إلى ضعف قدراتها المالية ونقص خبراتها وتدهور وضعية التكنولوجيا المستعملة فيها والتي لا تسمح لها إمكانياتها الذاتية من توفير مستويات متطورة منها، كما أن هذه المؤسسات تلجأ إلى حاضنات الأعمال للاستفادة من دعمها وخدماتها لضمان بقائها واستمرار نشاطها، خاصة بعد ان ثبت ذلك من تجارب الدول المتقدمة وتؤكد أن معدل فشل المؤسسات التي لم تستفد من خدمات حاضنات الأعمال يتراوح ما بين 50 و 60 في حين ينخفض هذا المعدل إلى اقل من 15 % بالنسبة للمؤسسات التي تنضم إلى الحاضنة وتستفيد من خدماتها<sup>2</sup>.

أما عن حاضنات الأعمال في الجزائر فإنها تعتبر حديثة العهد، حيث استفادت الجزائر في إطار برنامج ميدا MEDA من حصة مالية موجهة لدعم إنشاء حاضنات الأعمال للم ص و م، كما أن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي مادته 12 قد أشار إلى ضرورة إنشاء مشاتل لضمان ترقية الم ص و م ، ثم صدر المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات الذي حدد الهدف العام من إنشاء هذه المشاتل في تقديم الدعم لأصحاب المؤسسات الجديدة وتشجيع بروز مؤسسات أخرى ، كما يهدف من ورائها إلى تطوير التكامل والتعاون بين مختلف المؤسسات حتى يعزز دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة.

**2- تفعيل دور هياكل مراقبة الجودة والنوعية لتكثيف المنتجات الوطنية مع المعايير الدولية التي أصبحت تشكل عاملا رئيسيا لترقية المبادلات التجارية وتشجيع وترقية الصادرات خارج المحروقات وتسهيل فرص نفاذها إلى دول الاتحاد الأوروبي، ويتم ذلك من خلال:**

<sup>1</sup>: تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، جوان 2001 ، ص90.

<sup>2</sup> : Kadour yagoub, "Pepinieres d'entreprises, PME espaces" , revue périodique du ministère de la PME -PMI ,N1,p.6

- إنشاء هيئات للإعلام والتحسيس بأهمية الجودة وتعزيز دور وسائل الإعلام الموجودة (الاشهار ، المقالات في الجرائد، إنشاء جرائد خاصة للتعريف بالجودة...)
- تنظيم ورشات عمل، ملتقيات وأيام دراسية للتحسيس بأهمية الجودة والنصوص والمعايير المعمول بها، والعمل على نشر المعايير الجزائرية والدولية ووضع الوثائق والمعلومات المتعلقة بالتقييس تحت تصرف المؤسسات.
- إلى جانب ضرورة تفعيل دور كل هياكل الدعم التي لها علاقة بالم ص و م من غرف التجارة والصناعة وشركات التأمين وصناديق الضمان الاجتماعي ... ، والوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI.

### 2.4.3.2. تأهيل المحيط الجبائي والعقاري والجمركي:

#### أ- المحيط العقاري:

يعد مشكل العقار من أهم المسائل التي يجب أن تعني بها الحكومة وتوليها اهتماما كبيرا نظرا لأهميتها وتأثيرها على استثمارات القطاع الخاص، والبحث عن حل لإشكالية العقار سواء المتعلقة بالحصول على الأراضي والعقارات وعقود الملكية أو الحصول على أماكن في مناطق النشاط والمناطق الصناعية، والسعي لإعادة هيكلة هذه المناطق التي لا يزال مستواها ووضعيتها غير مشجعة على نشاط واستثمار م ص و م إذ تفتقر إلى المرافق الضرورية من ماء ، كهرباء ، طرق ... كما أن وضعيتها القانونية مازالت لم توضح بعد<sup>1</sup> .

فالامر يتطلب إعادة النظر في وضعية ومسألة العقار والمناطق الصناعية ومناطق النشاط حتى تكون أكثر تكيفا مع متطلبات م ص و م وتسهيل نشاطها وذلك من خلال:

1. تحسين طرق توفير العقار الصناعي وتبني طرق جديدة لتسييره بمراجعة سياسات وآليات منح وتسيير الوعاء العقاري، بوضع دليل وطني للعقار يوضح جيدا إجراءات الحصول على العقار و مناطق النشاط ويحدد طرقا جديدة لتسيير هذه المناطق تطبق من طرف المتعاملين.
2. إعادة تنظيم وتطهير العقار عن طريق بيع الأراضي بأسعار معقولة للمستغلين الحاليين لها، ووضع حسيبة البيع تحت تصرف مؤسسة أو هيئة تسيير مما يسمح لها بمنح مساعدات مالية ضرورية لصيانة وتحديث هذه المناطق دون اللجوء إلى الدولة.
3. إعادة النظر في التسيير المحلي للعقار بتفعيل دور الجماعات المحلية التي يجب أن تلعب وفي إطار برامج التنمية المحلية دورا في رصد فرص الاستثمار ومناطق العقار وتوجيه الاستثمار إليها مع ضرورة المساهمة في تطبيق سياسة إعادة تنظيم العقار بتفعيل دور لجان التنشيط المحلي التي توكل لها مهمة الاستجابة إلى كل الرغبات المتعلقة بالعقارات التي يقدمها CALPI للاستثمارات المستثمرون على المستوى المحلي.
4. إعادة النظر في الطرق الحالية لتسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاط<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> : برنامج تأهيل المؤسسات ، وزارة م ص و م ، جانفي 2002 ، ص 6 .

<sup>2</sup> : touati tahar, "problématique du foncier industriel, seminaire régional sur l'investissement industriel" , maison de la cultur , setif le 10 et 11 avril 2000.

وذلك من خلال:

- إنشاء وكالات جهوية عقارية وهيئات جديدة تعمل بالتنسيق مع المخطط الوطني لتهيئة الإقليم تقوم بإحصاء وجمع المعلومات حول خريطة وجدوى هذه المناطق<sup>1</sup>.
- تبني إطار قانوني وتنظيمي يهدف إلى تسيير وتنظيم مناطق النشاط بطريقة عقلانية تخدم نشاط الم ص و م وتوظيف التكنولوجيا الحديثة فيها، مع ضرورة إعادة النظر في القوانين التي توطر توزيع هذه المناطق وتبني إجراءات قانونية لتحفيز ظهور مناطق نشاط جديدة.
- تحسين مستوى تكوين المشرفين على تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاط.
- تشجيع مشاركة القطاع الخاص في تهيئة وتسيير المناطق الصناعية وفتح مجال الشراكة بين هذه المناطق الصناعية وشبكات الدول الأخرى خاصة في مجال تطوير وسائل الاتصال والإعلام والتكنولوجيا....<sup>2</sup>
- توفير قروض مالية توجه إلى عمليات إعادة الاعتبار للمنشآت القاعدية في مناطق النشاط والمناطق الصناعية<sup>3</sup>
- تعزيز محفظة العقار الوطني بجرد المباني والأراضي غير المستغلة وتسهيل حصول الم ص و م عليها، مع ضرورة تسوية وضعية الأراضي التي استفاد منها المستثمرون قانونيا.
- وبهدف تسهيل اجراءات الحصول على العقار تم تحويله إلى الوكالة الوطنية لدعم تنمية الاستثمار ANDI بدلا من وكالة دعم وترقية الاستثمار سابقا APSI ، كما حمل قانون المالية 2003 فرصا للحصول على العقار من خلال التنازل أو منح حق الامتياز أو الإيجار بالتراضي لفائدة المستثمرين بالنسبة للعقارات المبنية وغير المبنية المكونة من الأصول المتبقية للمؤسسات العمومية المحلية<sup>4</sup>.

### ب - تأهيل المحيط الجبائي:

تعتبر الضريبة من أهم المشاكل والعوائق التي تواجه نشاط الم ص و م ونظرا لعدم تناسب معدلات الضرائب مع نشاط هذه المؤسسات وضعف أداء الجهات والإدارة الضريبية وتعدد وتعقد إجراءاتها. لذا أصبح من أولى الضروريات إعادة تأهيل الجهاز الضريبي ما يساعد على توفير مناصب الشغل وتلبية الاحتياجات المحلية وخلق القيمة المضافة بوضع سياسة جبائية ملائمة ومحفزة لنشاط الم ص و م.

فبالرغم من أن النظام الجبائي قد طرأت عليه تعديلات وتحسينات عديدة من خلال التخفيضات المستمرة في الضرائب والإعفاء من بعضها إلا أنه لا يزال بعيدا عن المستوى الذي يسمح بترقية وتشجيع نشاط م ص و م (وأدت هذه التخفيضات والاعفاءات التي انطلقت منذ 93 إلى غاية 2000 إلى تحمل الخزينة العمومية لخسارة

<sup>1</sup> : A.Mazaache , "les programme de developpement de la pme , quelque proposition " , revue de l'economie, N36,SEP1996, P. 41

<sup>2</sup> : boualem abassi , "dispositif opérationnel de mise a niveau des entreprises et de leur environnement " , Alger 15 mars 1999 , p.20

<sup>3</sup> : المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، جوان 2002 ، ص 95 .

<sup>4</sup> : المادة 80 من قانون المالية 2003 ، ص 31 .

تقارب 150 مليار دج<sup>1</sup>) فهذه التخفيضات غير قادرة على تحفيز وتشجيع الاستثمار الوطني وجلب المستثمرين لإنشاء مؤسسات مصغرة لان معدلات الضرائب تشكل عبئا ماليا على الم ص و م يؤدي إلى إضعاف قدراتها المالية وبالتالي عدم قدرتها على التوسع،التحديد،استمرارنشاطها...

أمام هذه الوضعية لا بد من إعادة تأهيل النظام الضريبي وجعله في مستوى مسايرة متطلبات الم ص و م بإعداد تدابير ضريبية خاصة بها، يراعى فيها خصائصها وإمكاناتها والظروف التي تواجهها، لان وضع الم ص و م في وضعية تنافسية والرفع من قدراتها الإنتاجية والصناعية وتشجيع الاستهلاك المحلي لسلعها يتطلب تخفيف العبء الضريبي، وهذا يستدعي ضرورة:

1. إجراء تخفيضات وإعفاءات تدريجية في معدلات مختلف أنواع الضرائب لتوسيع قدرات التمويل الذاتي للم ص و م.

2. وضع نظم ضريبية خاصة بالم ص و م تتماشى مع طبيعة النشاط الذي تقوم به وحسب مناطق النشاط التي هي أكثر حاجة للتنمية، خاصة تلك التي تعتمد على نقل التكنولوجيا وتحافظ على البيئة وتحمي الموارد الطبيعية وترشد استخدام الطاقة وتستجيب لشروط التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

وتجسدت أولى مظاهرها من خلال مشروع قانون المالية 2004 الذي حمل بعض الامتيازات الضريبية لصالح الم ص و م التي تقيس نشاطها في مناطق الجنوب والهضاب العليا. ويهدف هذا الإجراء إلى دعم السياسة الاقتصادية التي ترمي إلى إنعاش الاستثمار وتخفيض بعض الأعباء المالية عن المؤسسات وان كان ذلك يؤدي إلى تسجيل عجز بالنسبة لحزينة الدولة يقدر ب6 ، 3مليار دج مقارنة بالعجز المسجل في سنة 2003 والمقدر ب4 ، 3 مليار دج، كما تم وضع نظام استثنائي يطبق في المناطق التي تتطلب تنميتها تدخل ومساهمة الدولة لتشجيع بروز الم ص و م حتى تساهم في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، وتستفيد في إطاره الم ص و م من نوعين من التخفيضات، تخفيضات في إطار إنجاز الاستثمارات وأخرى في إطار الاستغلال.<sup>3</sup>

3. تخفيض الضريبة لصالح الم ص و م عموما والتي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتقدمة أو المنتجة للسلع التي تدخل ضمن الإنتاج المعقد والنادر.<sup>4</sup>

4. إعادة تكوين ورسكلة العنصر البشري وتحسين علاقة الإدارة الضريبية بالم ص و م وتبني نظام لإعلامهم بكل التعديلات والتغيرات التي تحملها قوانين المالية في كل سنة حتى يتم التقليل من ظاهرة التهرب الضريبي.

<sup>1</sup> : تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، جوان 2002 ، ص 69 .

<sup>2</sup> : وصاف السعدي ، قويدري محمد ، " مركاتر تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري " ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، مجلة علمية سداسية تصدر عن جامعة با تنة ، العدد 9 ، جانفي 2004 ، ص 134 .

<sup>3</sup> : Lachab youcef , "les mesures d'appui pour la promotion de la pme" , op.cit, p.22

<sup>4</sup> : تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، جوان 2002 ، ص 92

5. الاعتماد على المعايير الدولية للمحاسبة وإدخال تحسينات على المخطط المحاسبي الوطني ليكون أكثر تعاملًا مع الأنماط التمويلية الحديثة<sup>1</sup> حتى يسهل تعامل الإدارة الضريبية مع هذه الأنماط التمويلية الحديثة.

### ج- تأهيل النظام الجمركي:

فيما يتعلق بالنظام الجمركي فإنه نظرا لاعتماد الم ص و م على المواد الأولية والسلع الوسيطة من السوق الخارجية وتأثير الرسوم الجمركية والإجراءات الإدارية على نشاطها، فإنه لا بد من العمل على تخفيف هذه الإجراءات إذا أريد لهذه المؤسسات الارتقاء بتنافسيتها وقدراتها التصديرية، وذلك من خلال:

1. عصنة إدارة الجمارك بإعادة النظر في الإجراءات الجمركية وقانون الجمارك وجعله أكثر تكيفا وتمشيا مع قواعد الشراكة، وإدخال تعديلات عليه لحماية حقوق المؤسسات الص و م من الممارسات غير شرعية التي تنتافى ومبادئ التحرير التجاري.
2. تكييف القوانين والإجراءات الجمركية مع خصائص وطبيعة احتياجات الم ص و م من خلال تبني رسوم ومعدلات جمركية تمييزية لصالح المؤسسات التي تعتمد في نشاطها على استيراد مواد التجهيز والآلات المختلفة والعمل على تخفيضها حتى تساعد الم ص و م على تخفيض تكاليف استيرادها وبالتالي تكلفة إنتاجها النهائية مما يساعدها على اكتساب مزايا تؤهلها للحفاظ على حصتها السوقية المحلية والنفوذ إلى الأسواق الأوروبية، مع إعطاء تفضيلات وتسهيلات جمركية لم ص و م التي لديها قدرات تصديرية.
3. التقليل من تكاليف الإدارة الجمركية وتحسين محيط العمل وعلاقة الإدارة الجمركية بالم ص و م بما يساعد هذه الأخيرة على رفع قدراتها الاستيرادية والتصديرية وتسهيل إجراءات دخول وخروج السلع وعمليات نقل البضائع من أماكن الاستيراد وإخراجها من الموانئ والمطارات ، وتقليص متوسط مدة الجمركة التي تقدر ب 16 يوما وقد تمتد إلى 35 يوما ( حسب دراسة البنك العالمي ).
4. وضع شبك وحيد على مستوى الموانئ والمطارات للقيام بكل الخدمات المتعلقة بتسديد الرسوم الجمركية لتفادي تضييع الوقت بالنسبة للمستثمرين، مع ضرورة تحسين طرق تقديم الخدمات التصديرية والعمل بطريقة الاعتماد المستندي ومنح تسهيلات وامتيازات جبائية لشركات الاعتماد المستندي في الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة.

### 3.4.3.2. تأهيل المحيط المصرفي:

- و ذلك من خلال اتباع آليات معينة لتطوير خدمات الجهاز المصرفي لصالح الم ص و م، أهمها:
1. تسهيل حصول م ص و م على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لها وتحسين الأداء البنكي في معالجة الملفات من خلال الاعتماد على الشفافية وتوخي السرعة والسهولة في إجراءات تقديم القروض والتخفيف

<sup>1</sup> : عبد المجيد قدي، مرجع سابق ، ص 446 .

من تعقد وتعدد الإجراءات المتعلقة بدراسة ملف التمويل والتقليل من التسيير البيروقراطي الممارس في البنوك.

كما ان هذا يتطلب تدعيم العمل المصرفي بمختلف القوانين والإجراءات التنظيمية، التي تضمن حقوق الأطراف المختلفة وتخفيض المخاطر المرتبطة بعمليات الإقراض<sup>1</sup>.

2. استبدال الشروط التي تطلبها البنوك من الضمانات والميزانيات والتحليلات المالية... بطرق مستحدثة، إذ يجب أن لا تقتصر عملية التمويل على معايير الضمانات فقط، بل يجب الاعتماد على معايير النجاح الاقتصادية والربحية وحجم التدفقات المالية التي تحققها المؤسسات<sup>2</sup>.

3. إن تحديث وتطوير القطاع المصرفي يتعلق قبل ذلك بتعبئة الادخار الوطني والأجنبي ومحاولة التحكم والحد من ظاهرة تهريب رؤوس الأموال، وتوجيهها إلى الاستثمارات الإنتاجية والاستجابة لطلبات التمويل<sup>5</sup>، وهذا ما يتطلب العمل على تطوير وسائل جمع المدخرات المحلية لزيادة المصادر المالية للبنوك ورفع قدراتها التمويلية لاستثمارات الم ص و م<sup>3</sup>.

4. تخصيص حصص معينة من إجمالي القروض التي توفرها البنوك لتمويل هذه المؤسسات، وإنشاء فروع متخصصة في تمويلها، وإعادة النظر في توجيه القروض وذلك بتبني سياسة واضحة تعمل على توجيه القروض المصرفية نحو النشاطات الإنتاجية القادرة على خلق القيمة المضافة والثروة ومناصب الشغل.

5. إلغاء مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض لما لها من آثار سلبية على آجال ومدة معالجة طلبات التمويل الملائم لم ص و م<sup>4</sup> وتفويت بعض فرص الاستثمارية أمام هذه المؤسسات.

6. تشجيع تدخل القطاع الخاص في إنشاء البنوك، الذي لا تزال مشاركته في التمويل ضعيفة لم تتعدى 3,5% من حجم الإقراض الكلي<sup>5</sup>.

7. تبني إستراتيجية العصرية والتحديد بتطوير الخدمة المصرفية وتوسيع عمليات التمويل وتطبيق تقنيات تمويل ما بعد الإنتاج، تمويل الحملات الشهرية للم ص و م وإقامة المعارض محليا ودوليا، ومنح القروض التصديرية... إلخ<sup>6</sup>. ومن هنا تنبع أهمية تطوير التكنولوجيا المعتمدة في تقديم الخدمات المصرفية، وذلك

<sup>1</sup> : حسن عثمان حسن، " مفهوم الم ص و م ودورها في التنمية الاقتصادية"، الندوة التدريبية حول تمويل الم ص و م، سطيف 25-28 ماي 2003، ص 1.

<sup>2</sup> : عبد الرحمن عنتر، " واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وافاقها المستقبلية، ملتقى تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، سطيف 29 / 30 أكتوبر 2001، ص 233.

<sup>3</sup> : بن دريعة السعيد واخرون، " الآليات المعتمدة من طرف الجزائر في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية حول تمويل الم ص و م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف 25-27 ماي 2003، ص 8.

<sup>4</sup> : K.BOUTALEB, "la problematique de la mise à niveau des économé magrebines face aux défits de la mondialisation", revue de l' école nationale d'administration N2, 1999, p.119.

<sup>5</sup> : lachab youcef, op.cit, p.16

<sup>6</sup> : رؤية استراتيجية جديدة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وزارة الم ص و م، اوت 2002

بتعميم استخدام أجهزة الإعلام الآلي وربط الوكالات المصرفية بشبكة إعلامية تسمح بتسريع إنجاز مهامها، لأن وجود نظام معلوماتي متطور وفعال يسمح بتحليل أفضل وملموس لمخاطر الم.ص.و.م ومنه إبعاد المخاطر المالية وتخفيض المؤونات التي تقلل ربحيتها، علما انه في أوروبا أكثر من 80% من المعلومات تتم بطريقة الكترونية<sup>1</sup>.

### 8. تشجيع إنشاء هيئات متخصصة في تمويل واقراض الم.ص.و.م وتنوع الصيغ التمويلية:

يعتبر ذلك من أهم الاستراتيجيات التي يجب الاعتماد عليها في ترقية وتطوير الم.ص.و.م لأن وجود هذه البنوك يسمح بالتقرب أكثر من الم.ص.و.م ومعرفة مشاكلها وخصائصها، مما يسمح بتبني السياسات الملائمة لتمويلها ودعمها وفقا لخصائصها وإمكاناتها (إنشاء بنوك متخصصة في: ضمان مخاطر عدم التسديد، القرض الاجباري، رأس المال المخاطر، بنوك الفوترة...)

### 5.3.2. إستراتيجيات التأهيل على المستوى الجزئي:

إن واقع الم.ص.و.م الجزائرية بخصائصها الحالية يبرز عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية للسوق المحلية من سلع وخدمات، سواء من حيث الجودة، الكمية أو السعر حيث أن معظمها غير قادرة على استيفاء الشروط الموضوعية واكتساب مواصفات الجودة التي أصبحت من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية في السوق المحلية أو عند نفاذها إلى الأسواق الدولية. يضاف إلى ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها وأسعار منتجاتها مما حرمها من اكتساب مزايا نسبية تسمح لها بالتخصص في إنتاجها. لذا فإن رفع القدرات التنافسية لهذه المؤسسات يتوقف على مدى قدرتها على إحداث التغيير والتجديد على جميع المستويات.

### 1.5.3.2. التجديد على مستوى الوظيفة الإنتاجية: ويشمل بدوره:

#### 1. مصادر التمويل: في هذا الإطار يجب على الم.ص.و.م:

- تثمين استغلال الموارد المحلية والبحث عن مصادر تمويل بديلة وفقا لمبدأ النوعية / السعر وهذا يتطلب الحصول على المعلومات الدقيقة حول تطور الأسعار في أسواق المواد الأولية باستمرار.
- المفاضلة بين الموردين ومصادر التمويل المختلفة واختيار تلك التي تسمح لها بالحصول على أحسن الشروط للدفع (مثلا خصومات تجارية...) و توخي العقلانية عند شراء مواردها ومدخلاتها بتكيف المشتريات مع الاحتياجات الحقيقية للإنتاج للتخلص من تكاليف التخزين الإضافية.

#### 2. إعادة النظر في تقنيات ووسائل الإنتاج:

تعاني معظم م.ص.و.م من ضعف مستوى التقنية والتكنولوجيا المستعملة التي أصبحت غير قادرة على مسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في الدول المتقدمة، ولذا فإن التحديات الحالية والمستقبلية التي ستواجه م.ص.و.م نتيجة التطور التكنولوجي المستمر وتسارع عمليات التجديد والاختراع في مؤسسات الدول الأوروبية تفرض

<sup>1</sup> : خوني رايح، حساني رقية، "افاق تمويل وترقية الم.ص.و.م في الجزائر"، ندوة تمويل الم.ص.و.م، سطيف 25-28 ماي 2003، ص

عليها حتمية إحداث التغيير والتجديد على مستوى طرق إدارة العملية الإنتاجية وعلى مستوى الآلة الإنتاجية في حد ذاتها، وتعظيم استفادتها من التطورات العلمية في مجال التكنولوجيا واستخدامها في مجال الإنتاج، استخدام المواد الأولية، الطاقة... لان التجديد يوفر لها إمكانية الإنتاج بأكثر فعالية وتخفيض التكاليف واحترام معايير الإنتاج وبالتالي تحسين جودة الإنتاج، مما يسمح بنمو ربحية وتنافسية هذه المؤسسات إذا رافق عملية التجديد طاقم إداري كفؤ ومؤهل.

3. الاهتمام بالتغليف وإعطاءه أهمية كبيرة ومسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في هذا المجال، لان التغليف يسمح بالاتصال الأول والمباشر بين المنتج والمستهلك (المنتج المعبأ جيدا يضمن أكثر من نصف تسويقه)
4. الاهتمام بتركيبة المنتج والعمل على جعله متميزا:

يرى ماجرو " Majaro " بان المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة، لان فشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد في عناصر المزيج التسويقي الأخرى<sup>1</sup>.

ولهذا تصبح الم ص و م مطالبة بتبني برنامج أو نظام للتجديد على مستوى المنتجات يعمل على تطوير وتحسين النوعية وطرح منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين من حيث الجودة، الحجم، السعر... والعمل على تنويع منتجاتها، لأن التنوع في المنتجات يسمح لها بتجنب المخاطر التي تواجهها بسبب انخفاض الطلب على منتج معين أو مخاطر الاعتماد على سوق واحدة... كما أنها مطالبة بطرح منتجات جديدة وإدخال تعديلات على منتجاتها باستمرار حتى تكون قادرة على مسايرة هذه التغيرات لأنه وبدون عملية التجديد فإن الم ص و م سوف تعجز عن تحقيق الإشباع النوعي لاحتياجات السوق، وهذا ما يهدد بقاءها واستمرارها<sup>2</sup>.

#### 5. السعي إلى اكتساب شهادة الجودة وتبني نظم الجودة الشاملة<sup>3</sup> :

لقد تبنت معظم المؤسسات في الدول الصناعية هذا المبدأ بهدف الوصول إلى فكرة التخلص من العيوب والأخطاء في منتجاتها والاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستهلكين بعرضها لإنتاج دقيق يتماشى مع رغباتهم، وذلك بهدف الوصول إلى نظام الإنتاج بصفر خطأ كما عبر عنه philippe<sup>4</sup> crosly (المعيب الصفرى)

لذا فان الم ص و م أصبحت مطالبة بإعداد سياسة لتسيير الجودة تسعى إلى تعبئة كل الموارد المتاحة للمؤسسة والتقليل من كل أشكال التضييع وتحسين استغلال طاقاتها وتخفيض تكاليف إنتاجها وإعادة تنظيم طرق العمل وتكثيف التكوين والإعلام في المؤسسة<sup>5</sup>. وتحسين جودة منتجاتها في إطار المقاييس الدولية بتكثيف المنتج

<sup>1</sup> : Mourad arif , "pourquoi une carte d'implantation des PME" , espaces PME, revue périodique de la PME - PMI, N° 1 mars – avril 2000, p.2 du ministere

<sup>2</sup> : Mourad arif.op.cit. p.3

<sup>3</sup> : بختي ابراهيم، " البنية التحتية للتجارة والانترنت"، ملتقى ورقة حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل 2003، ص 2 .

<sup>4</sup> : رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، " الم ص و م في ظل العولمة"، الندوة التدريبية حول تمويل الم ص و م، ص 14 .

<sup>5</sup> : بوهزة محمد، " بعض اثار الاصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، ملتقى التأهيل، ص 85 .



الوطني مع المنتج العالمي ليس على مستوى المحتوى فقط بل كذلك على مستوى التعبئة والتغليف ، والسعي للحصول على شهادة الجودة التي أصبحت أحد أهم المرتكزات الأساسية لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات وتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية.

و هذا ما يحتم على الم ص و م ضرورة تدعيم علاقتها بمختلف هياكل الدعم ومراكز التقييم المختصة في ذلك لتمكينها ومساعدتها في الحصول على شهادة الجودة خاصة وأن الدولة قد أولت اهتماما كبيرا لدور هذه المراكز في السنوات الأخيرة ، حيث خصصت 400 مليون دج لخمس عمليات مرافقة لحصول 260 مؤسسة عمومية وخاصة على شهادة الجودة ، وفي نفس هذا السياق تم تكييف حوالي 50 مكتب دراسات ومخبر لضمان مرافقة المؤسسات الجزائرية في تحصيل هذه الشهادة وذلك نظرا لانخفاض عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة.

حيث أنه ومنذ 1998، 54 مؤسسة فقط تحصلت على هذه الشهادة على المستوى الوطني في حين يوجد أكثر من 500000 مؤسسة على المستوى الدولي منها 20919 مؤسسة فرنسية و 302 مؤسسة تونسية و 546 مؤسسة مصرية و 210 مؤسسة مغربية أغلبها في قطاع الصناعات الكيماوية وشبه الكيماوية (30%) والصناعات الغذائية (30%)<sup>1</sup>

وقد أرجع سبب ذلك إلى نقص الإعلام وغياب ثقافة في هذا المجال ،لذا يجب أن تلعب السلطات العمومية دورا في الإعلام والحسيس بأهمية الجودة واحترام المعايير الدولية لتحفيز الم ص و م الجزائرية على اكتساب شهادة الجودة العالمية ISO و ذلك بإنشاء هياكل البني التحتية المتعلقة بتطوير إجراءات وأنظمة الجودة وإنشاء هيئات مختصة في تقديم شهادة الجودة ومخبر الدعم<sup>2</sup>.... وتنوع أهمية اكتساب الم ص و م لشهادة الجودة خاصة في مجال التصدير، إذ تعتبر كدليل عالمي على مدى فعالية نظام التسيير في المؤسسات وتكامله، مما يدعم في النهاية قدرتها التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو الدولية.<sup>3</sup>

كما أن عدم تمتعها بشهادة الجودة ISO سوف يعيق نفاذها إلى الأسواق العالمية حتى وان كانت ذات أسعار مناسبة ومعقولة ،لان ذلك يجعلهم ينظرون إلى سلعها وخدماتها على أنها على درجة متدنية من الجودة ، وذلك ما حدث لإحدى المؤسسات اللبنانية التي كانت تتمتع بنوعية جيدة لمنتجاتها ولهذا منعت من الدخول إلى أسواق ISO وبأسعار معقولة ولا تمتلك شهادة مواصفات الجودة 9000 الدول الأوربية لأنها لم تستجب للشروط العالمية التي تتقيد بها معظم صادرات الدول المتعلقة بالجودة<sup>4</sup>. أما المؤسسات التي تحصلت على هذه الشهادة فانه

<sup>1</sup>: عزة احمد الشربيني ، توفيق محمد عبد المحسن ، "التسويق" ، دار الفكر العربي ، مكتبة النهضة المصرية 2002، ص102 .

<sup>2</sup>: A.T.LAMRI, "les nouvelles stratégies d'entreprise" , journées sur la mise à niveau de 36 l'entreprise et de son environnement , 15-16 mars 1998, ALGER, p.1jusqu'à 7.

<sup>3</sup>: Djenidi Bendaoud, "communication sur la gestion de la qualité" , journée d'études sur la mise à niveau de l'entreprise et de son environnement , ministère d'industrie et de la restructuration p.1.

<sup>4</sup>: سملاي يحضيه ، " ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، ملتقى ورقة حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي 23/22 فرييل 2003 ، ص 175 .

يجب أن تسعى وباستمرار إلى تحسينها والمحافظة عليها وذلك بتوطيد علاقتها مع مراكز البحث والتطوير ومراكز التقييس الوطنية وغيرها من المراكز المدعمة للمؤسسات في هذا المجال.

كما إن أهمية تحسين الجودة واكتساب شهادة الجودة العالمية تأتي كنتيجة لتزايد حجم التحديات والمنافسة الشديدة التي تواجه الم ص و م في الأسواق المحلية والدولية خاصة أن العوامل الجديدة للتنافسية قد تغيرت على جميع المستويات ، وبرزت متطلبات جديدة للتنافسية وبالعودة إلى الجدول رقم(2-3) فقد انتقلت من:

**الجدول رقم (2-3) : النموذج الجديد للتنافسية الصناعية:**

المفهوم القديم	المفهوم الحديث
على مستوى الدولة:	إلى اتركه يعمل
من الدولة المتدخلة	إلى الدولة المسهلة والمشاركة
من الدولة الفاعلة	إلى الدولة المرافقة
من الدولة العاملة	إلى الملكية الخاصة
من الدولة المالكة	إلى الانفتاح
على مستوى السوق:	إلى المعايير والمقاييس الدولية
من الحماية	إلى المناولة في الكفاءات
من المعايير والنماذج المحلية) العادية)	إلى الأسواق الواسعة
من المناولة والمقاولة في القدرات	إلى اقتصاديات المرنة
من الأسواق المركزة	إلى الإنتاج اللامادي
على مستوى المؤسسة:	
من اقتصاديات الحجم	
من الإنتاج المادي	

العوامل الجديدة للتنافسية:

- من كفاءات ومؤهلات إنتاجية ← إلى مؤهلات تسيرية.
- من التحكم في تكاليف اليد العاملة ← إلى التحكم والسيطرة في التكنولوجيا والمعايير الدولية.

**Source :** restructuration et mise a niveau industrielle, guide méthodologique onudi, vienne, 2000, p.5

انطلاقاً مما سبق فإن رغبة المؤسسة في تحقيق وتلبية احتياجات المستهلكين وتقديم المنتج الأفضل والتميز، أصبحت تعتمد أو ترتبط بقدرتها على تطوير قدراتها التنافسية والتي أصبحت تعتمد بدورها على: <sup>1</sup>

**أ-المرونة :** وهي مدى قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وخدماتها وتسويقها في الوقت المناسب أي حسب الطلب ،هذا إلى جانب قدرتها على التعامل وبمرونة مع التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين.

<sup>1</sup> : Farida sellal, "mise à niveau et maîtrise des couts par qualité ", ministere de petites et moyennes entreprises , p.1

**ب- الإنتاجية:** إن قدرة الم ص و م على اكتساب مزايا تنافسية والمحافظة على حصتها السوقية وضمن بقائها واستمرارية نشاطها يعتمد على قدرتها في استغلال إمكانياتها ومواردها بطريقة عقلانية ورشيدة... مما يسمح لها برفع إنتاجيتها وطرح مخرجات أفضل ذات جودة أكبر وتكلفة أقل.

**ج- الزمن:** لقد أدى اشتداد المنافسة واستمرارها بين المؤسسات في الأسواق إلى تغيير طبيعة المنافسة لتصبح بدلالة الزمن، وتتجلى مظاهر المنافسة عبر الزمن في:

- تقليص زمن دورة حياة المنتج والعملية الإنتاجية.
  - تقليص دورة العملاء وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب على السلعة أو الخدمة وتسليمها.
  - الالتزام بجدول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.
- د- الجودة العالية:** لقد أصبح بقاء واستمرار نشاط المؤسسة في السوق مرهون بمدى قدرتها على تبني نظم الجودة الشاملة التي تسمح لها بتحسين وضمان جودة منتجاتها وخدماتها.

### 2.5.3.2. التجديد على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أهم ما يميز الم ص و م الجزائرية هو ضعف كفاءة وتكوين العنصر البشري فيها واعتمادها على يد عاملة غير مؤهلة وغير خبيرة وضعف مستويات الكفاءة والتخصص، ذلك أن أغلب هذه المؤسسات أو أكثر من 90 % منها هي مؤسسات عائلية يعتمد التوظيف فيها على أفراد العائلة والأقارب الذين يفتقر معظمهم إلى التكوين والمستوى التعليمي الملائم وأسس الإدارة والتسيير الحديثة.

إذ أن أغلبهم لم يتلقوا أي نوع من التكوين مما انعكس سلبا على إنتاجية ومردودية هذه المؤسسات وجعلها تعيش مرحلة العوائد المتناقصة.

ولهذا فإن ما تواجهه الم ص و م من تحديات مستقبلية تفرضها آليات اقتصاد السوق والتحرير التجاري يفرض عليها إعطاء أهمية للعنصر البشري باعتباره رأس المال الحقيقي للمؤسسة والمحرك الأساسي لجميع وظائف المؤسسة بتبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وتغيير النظرة إلى العنصر البشري من تكلفة للمؤسسة أو المشروع إلى اعتباره العنصر الرئيسي في إحداث عملية التغيير.

فمعظم المؤسسات على المستوى الدولي اقتنعت أن العامل الوحيد الذي يضمن بقاءها ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها<sup>1</sup>. خاصة إمام سرعة وحرية تنقل المعلومات والتكنولوجيا والمواد التي مكنت معظم المؤسسات من الحصول عليها واقتنائها بكل سهولة، إلا أن هذه المؤسسات بقيت تبحث عن كيفية إدارة وتسيير هذه المعلومات والتكنولوجيا والمواد بكل فعالية وكفاءة وهنا اقتنعت أن هذا لن يتأتى لها إلا من خلال قدرات بشرية وكفاءات متحكمة في أسس وطرق ومبادئ الإدارة الحديثة.

<sup>1</sup> : Djenidi bendaoud ,op.cit.P 2.

ولهذا فإن الم ص و م يجب أن تقتنع بأهمية العنصر البشري وان تعيد الاعتبار لمواردها البشرية ورسكلتها وتكوينها وتثمينها وتحفيزها وتوفير المناخ وبيئة العمل الملائمة لها حتى تكون أكثر مرد ودية وفعالية . لأنه كلما كانت القدرات البشرية للمؤسسة ذات كفاءة وخبرة وتخصص كلما تمكنت من إدارة وتسيير التكنولوجيا الحديثة بفعالية .

لذا فإنه يمكن القول انه أصبح من أصعب تحديات العولمة الاقتصادية أمام الم ص و م الجزائرية تحد تأهيل العنصر البشري بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية والتسييرية والتنظيمية الحاصلة على المستوى العالمي، خاصة وان معظم الدراسات الحديثة (دراسة HOLT ) تؤكد أن أي مشروع يرغب في المنافسة على المستوى الدولي يجب عليه الاعتماد على قوى عاملة ماهرة وان يضع نظاما جيدا لتحفيزهم على العمل على مستوى عالي من الكفاءة<sup>1</sup> . وأكدت الكثير من الدراسات إن نجاح المؤسسات الصغيرة في كل من السوق المحلي والدولي يعتمد بصفة أساسية على قدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية<sup>2</sup> .

كما تشير هذه الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة وقوية بين مستوى أداء المشروع وممارسته السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية<sup>3</sup> .

وبالمقابل فإن معظم الباحثين في التنافسية أصبحوا يميلون إلى تشجيع الاستثمار في قوى العمل والتعليم وأكد احدهم بقوله: " إذا كنا نبحث عن مزيد من الأداء التنافسي لاقتصاد الدولة فإنه يجب ان نستثمر في البشر وليس في الشركات"<sup>4</sup> .

من هنا تتأكد أهمية تنمية الموارد البشرية في الم ص و م وضرورة اتخاذ السياسات الكفيلة بتنميتها وتفعيلها، إلا انه يجب عليها أن تراعي عند وضعها لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية تحديد دور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة والاقتناع بأهميتها وان تبين كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في إنجاح نشاط المؤسسة<sup>5</sup> .

و في إطار إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أصبح لزاما على الم ص و م الجزائرية:

أ - إعداد برنامج أو سياسة لتكوين عمالها وتطوير مفهوم التكوين المتواصل لهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم لمهامهم وجعلهم أكثر تكيفا وقدرة على مسايرة التطور التكنولوجي، الاقتصادي ... ، مما يسمح لهم بالتعرف أكثر على إسرار الآلة الإنتاجية وإدارتها بفعالية.

<sup>1</sup> : liberté économie du 26 fevrier au 5 mars 2003,p.18.

<sup>2</sup> : Djenidi Bendaoud, Op.Cit.. p 3.4

<sup>3</sup> : مأ موم الدرادكة ، طارق الشلي ، " الجودة في المنظمات الحديثة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 232 .

<sup>4</sup> : مهدي الحافظ، " تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الاقتصادية العربية" ، الطبعة الاولى 2000 ، دار الكنوز الادبية ، لبنان ، ص 60 .

<sup>5</sup> : سملاي يحضيه ، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، ملتقى ورقة حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، 22/23 افريل 2003 ، ص ص 173-175 .

وبهذا يكون العامل أكثر خدمة لمؤسسته وفقا للمنظور الحديث والجاري العمل به في المؤسسات الحديثة من خلال ما يقدمه لها من خدمات إنتاجية وبشرية وإبداعية تمكنها من المحافظة على خصوصياتها كمؤسسة اقتصادية (الاستمرارية ، المرودية والتنافسية ) بدل أن تكون المصدر الوحيد لخدمته من خلال ما تضمنه وتوفر له من أجور وخدمات اجتماعية.

خاصة وان معظم الدراسات والإحصائيات تشير إلى ضعف المستوى التعليمي والتكويني في الجزائر والذي لا يستجيب ولا يتماشى مع المعايير والمقاييس المعمول بها دوليا ، فحسب منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة UNISCO فان الجزائر رتبت في سنة 2000 في المرتبة 119 عالميا من حيث الكفاءة التعليمية والتكوينية<sup>1</sup>، هذا ما أدى إلى عدم وجود انسجام وتطابق وتكافؤ في سوق العمل بين طلب المؤسسات وعرض العمل ، حيث غالبا ما تكون اليد العاملة ذات مستويات تكوينية ضعيفة لا تتماشى مع متطلبات الم.ص.و.م. ولإنجاح عملية التكوين لابد على الم.ص.و.م وضع مخصصات من أرباحها لبرامج التكوين، وهو ما تقوم به معظم المؤسسات في الدول المتقدمة حيث أصبحت تخصص مبالغ معتبرة من ميزانيتها لتكوين عمالها، وذلك اعترافا منها بأهمية التكوين في حياة المؤسسة. فحسب دراسة أجراها ROMMEL على إحدى المؤسسات الصناعية الألمانية توصل من خلالها إلى أن هناك علاقة قوية بين تطور المؤسسة وسياستها في مجال التكوين ، وارجع ذلك إلى حجم الموارد المالية المعتبرة التي تخصصها المؤسسة لتكوين الأفراد<sup>2</sup>.

أم المؤسسات التي تكون عاجزة عن تكوين مخصصات التكوين فانه يمكنها اللجوء إلى مراكز التكوين التابعة للدولة.

ب - تبني نظام العمل الجماعي وتقوية الاتصالات داخل المؤسسة بين المسيرين والعمال بالاعتماد على مبدأ اللامركزية مما يسمح بإعادة الاعتبار للعنصر البشري باعتباره رأس المال الحقيقي في المؤسسة ورفع كفاءة ومرونة العمال والطاقت الإدارية ، وبتحصيل المعلومات مباشرة من مصدرها خاصة المتعلقة بالسوق ، المستهلكين، المنافسين... وضمن معالجتها بطريقة مباشرة وسريعة وليس بطريقة تسلسلية مما يساهم في ربح الوقت ورفع كفاءة المؤسسة في معالجة هذه المعلومات، وبهذا فإنها تصبح أكثر تحكما في نشاطها وهذا ما يجعلها ترفع من مستوى أدائها وتنافسية منتجاتها واستجابتها لتغيرات السوق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : أشوك شاندا ، شلبا كوبرا ، ترجمة عبد الحكم الخزامى ، " استراتيجية الموارد البشرية " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الاولى 2002 ، ص 10 .

<sup>2</sup> : محمد بكري عبد العليم ، "العوامل المؤثرة على تطبيق منهجية ادارة العوامل البشرية في المشروعات الصغيرة" ، مجلة افاق جديدة ، السنة العاشرة ، العدد 3 2001 ، ص 117 .

<sup>3</sup> : اسامة محمد عبد المنعم ، "ممارسات ادارة الموارد البشرية في المشروعات الكبيرة والصغيرة" ، مجلة افاق جديدة ، كلية التجارة لجامعة المنوفية ، السنة العاشرة ، العدد 3 ، يوليو 2002 ، ص 137 .

## ج - تقوية الاتصالات داخل المؤسسة:

وذلك بتقوية الاتصالات بالموارد البشرية والتعرف على المشاكل التي تؤثر على إنتاجيتهم، وإشراكهم في وضع وصياغة الحلول المناسبة لها. ويتم ذلك بتبني نظام للاقتراحات والسعي لاحترامها وتطبيقها كما هو الحال في مؤسسات الدول المتقدمة، حيث مثلاً في اليابان تصل عدد الاقتراحات التي يقدمها 100 عامل إلى 2500 اقتراح وصلت نسبة الاقتراحات المطبقة فعلياً أو عملياً إلى 86% من مجموع هذه الاقتراحات (2150)، وفي الوم أ وصلت هذه النسبة إلى 35% وفي ألمانيا 39%، وهذا ما يؤكد مدى اهتمام هذه المؤسسات باقتراحات العمال وتأمينها وتطبيقها مما يدفع العمال ويحفزهم دائماً إلى البحث عن الجديد وتنمية قدراتهم الإبداعية<sup>1</sup>.

## 3.5.3.2 التجديد في طرق تحصيل المعلومة الاقتصادية وفي وظيفة البحث والتطوير:

## 1- التجديد في طرق تحصيل المعلومة الاقتصادية:

إن المحافظة على القدرات التنافسية للمص و م يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يحدث في محيطها لمعرفة وفهم طبيعة التغيرات الحاصلة فيه والتي تشكل إما فرصاً للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها والحد من آثارها السلبية ويتم التعرف على تطورات المحيط بتحسين طرق الوصول إلى المعلومة من مصادرها المختلفة اعتماداً على:

- أ - إيجاد نظام معلومات فعال وتطوير الأساليب التي تسمح لها بتحصيل المعلومات الاقتصادية، التكنولوجية، التقنية... ومعالجتها وتحليلها لاتخاذ القرارات الملائمة، على أن يشرف عليها مختصون في البحث على المعلومات، كما يجب عليها تنويع مصادر حصولها على المعلومات المتعلقة بالسياسات والإجراءات الحكومية، الأسواق، التكنولوجيا، أذواق المستهلكين، سياسات المنافسين من حيث نوعية منتجاتهم، أساليب التنظيم الداخلي لمؤسساتهم، التسعير، نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، أماكن تواجدهم، سياستهم التوزيعية، حصتهم السوقية...  
ب - الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال والتي تمكنت المؤسسات الحديثة بفضلها من تحديد مصادر الأخطار والتهديدات، وعميق جهودها المتعلقة بمتابعة هذه التهديدات واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لتغطية الإخطار التي تؤثر سلباً على نتائجها الاقتصادية والمالية والتحضير الجيد لتسيير الأخطار المحتملة في حالة وقوعها<sup>2</sup>.

ج - الاستمرار في عملية تحصيل المعلومات انطلاقاً من كون المحيط الخارجي للمؤسسة يشهد تطورات مستمرة، وحتى تكون أكثر فعالية فإن يجب أن تكون جماعية أي يشترك فيها كل العمال وشاملة تغطي جميع عناصر المحيط الخارجي المؤثرة في المؤسسة.

د - الاستغلال العقلاني للمعلومات واستخدامها بدلالة الزمن لان عدم استخدامها في الوقت المناسب يجعلها عديمة الجدوى ولا تحقق للمؤسسة أهدافها الاقتصادية وتكلفتها أعباء إضافية فقط ناتجة عن تكاليف جمعها.

<sup>1</sup> : محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup> : عمر صفر، "العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، قطر، 2001، ص 94.

إذن فهذه الم ص و م من الأولى لها أن لا تبقى ساكنة وترضى بالتأقلم فقط مع تغيرات المحيط ، وإنما يجب عليها أن تحاول معرفة تطورات المحيط قبل حدوثها ومحاولة التنبؤ بها لاتخاذ التدابير والقرارات المناسبة لذلك مسبقا، وهنا تتحول المؤسسة من "نظام متأقلم بواسطة رد الفعل إلى كيان يسبق الأحداث بواسطة الفعل المسبق وهو ما يعظم مكاسبها ويقلص خسائرها<sup>1</sup>.

## 2- التجديد على مستوى وظيفة البحث والتطوير:

تكتسي وظيفة البحث والتطوير أهمية كبيرة بالنسبة للم ص و م لأنها تمكنها من تخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين جودة مخرجاتها أو طرح منتجات جديدة...، مما يساعد على تدعيم قدراتها التنافسية والحفاظة على حصتها السوقية أمام مؤسسات الحجم الكبير التي أصبحت تلجأ إلى عمليات الاندماج والتكامل في أنشطة البحث والتطوير لتقاسم الأخطار وتخفيض التكاليف.

وفي هذا الإطار لابد من وضع الم ص و م مخصصات للبحث والتطوير من إجمالي ميزانيتها خاصة وان معظم المؤسسات في الدول المتقدمة تولي أهمية وعناية كبيرة لهذه الوظيفة وتخصص لها مبالغ معتبرة قد تصل إلى 50% من تكلفة المنتج النهائية، ففي صناعة أجهزة الإعلام الآلي في الدول المتقدمة مثلا حوالي 70% من التكلفة ترجع إلى وظيفة البحث والتطوير، وفي الوم أ تنفق المؤسسات الصغيرة ما يقرب 95% من التكاليف النهائية على وظيفة البحث والتطوير<sup>2</sup>.

نظرا لما تتطلبه هذه الوظيفة من مبالغ مالية ضخمة لا تقوى الم ص و م الجزائرية على توفيرها لضعف قدراتها المالية وارتفاع حجم المخاطر المتعلقة بهذه العملية، فانه هنا يبرز دور الدولة كمدعم خارجي لهذه الوظيفة من خلال توفير هياكل البني التحتية ومراكز البحث والتطوير التي تعتمد إلى تقديم هذه الخدمات، ومثال ذلك شركات رأس المال المخاطر.

### 4.5.3.2. التجديد على مستوى الوظيفة التسويقية:

إن تحليل واقع التسويق في المؤسسة الجزائرية يظهر غياب هذه الوظيفة وعدم إعطائها الاهتمام الكافي، ففي دراسة ميدانية شملت عينة من 100 مؤسسة وجد بأن 1.75% من المؤسسات فقط كانت تمتلك إدارة تجارية تحت تسمية التسويق<sup>3</sup> MARKETING.

غير أن سعي الم ص و م إلى البقاء والاحتفاظ بمحصتها في السوق في ظل محيط تشتد فيه المنافسة يفرض عليها تبني ثقافة تسويقية واعتماد المفهوم الحديث للتسويق، هذا الأخير الذي أصبح المحور الرئيسي الذي تركز عليه بقية الأنشطة في المؤسسة.

<sup>1</sup> : بن لوصيف زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص321 .

<sup>2</sup> : بقة الشريف ، " التكنولوجيا واشكالية تطور انماط تسييرها" ، دراسة لم تنشر.

<sup>3</sup> : A . T. LAMRI, "les nouvelles strategies d'entreprise" , journée sur la mise a niveau de l'entreprise et de son environnement, alger, p .5

إن الم ص و م مطالبة بتبني السياسات التي تسمح بتلبية هذه الرغبات من خلال القيام بالبحوث التسويقية وعمليات جمع المعلومات حول المستهلك قبل البدء في النشاط الإنتاجي، وبذلك تتحقق مصلحة كل من المؤسسة والمستهلك، هذا الأخير الذي أصبح يبحث دائما عن ترجمة حقيقية لرغباته وحاجاته المتغيرة والمتطورة والتي تتناسب مع نشاط وخصائص الم ص و م، خاصة وانه أصبح مستعدا لدفع أسعار تنافسية مرتفعة مقابل الحصول على سلع ذات نوعية عالية وبمعدل خطأ يقارب  $= 0$ .  
و يعتمد تأهيل الوظيفة التسويقية على إعادة النظر في مكونات المزيج التسويقي:

### 1- إعادة النظر في سياسة التسعير:

لقد توصلت الدراسات التي قام بها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا إلى أن السعر هو أكبر العوامل تأثيرا في نجاح الصادرات البريطانية واعتبرت الدراسة أن التسعير أصبح أهم أداة في المزيج التسويقي تسمح بتحقيق وضع تنافسي متميز<sup>1</sup>.

لذا فإن الم ص و م لا بد عليها تعديل سياستها التسعيرية خاصة في مجال التصدير وان تولي لهذا المتغير أهمية كبيرة عند إعدادها لاستراتيجية تنمية صادراتها، نظرا لتأثيره الكبير على قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق الخارجية. حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن ارتفاع أسعار الصادرات المصرية في الأسواق الخارجية مقارنة بأسعار المنافسين كان من أهم الأسباب

والعوامل التي أدت إلى تراجع وتدهور الصادرات المصرية وعجزها عن مواجهة المنافسة الأجنبية<sup>2</sup>.

### 2- الاهتمام بسياسة التوزيع والترويج:

كما يجب على المؤسسة أن تقتنع بأنه حتى وان أنتجت سلعا بالمواصفات التي يطلبها المستهلك فانه لا يشتري هذه السلع إلا إذا كان هناك حافز يحرك رغبته في الشراء ويدفعه إلى زيادة مشترياته خاصة امام م التغير السريع لأذواق المستهلكين، وهنا تصبح الم ص و م مطالبة بتبني السياسات التحفيزية والاعتماد على فكرة أن المنتجات تباع ولا تشتري أي أن المؤسسة هي التي تدفع المستهلك لاقتناء سلعها وشرائها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الآليات لتحفيز المستهلك على الشراء، بتبني سياسة تنشيط للمبيعات مرنة واختيار الطرق المثلى التي تضمن لها التوزيع الجيد لمنتجاتها ( هل تقوم بالاتصال مباشرة بالمستهلك أو تعتمد على وكلاء التوزيع ... )  
وتقدم خدمات تفاضلية للمستهلك مثل ضمان الصلاحية لفترة معينة، البيع بالتقسيط، الاعتماد على سياسة إعلانية واشهارية، وذلك خاصة بعد أن ثبت الدور الفعال للشهار في تحريك وتنشيط مبيعات المؤسسات، الامر الذي جعل العديد من المؤسسات الأوروبية والأمريكية تنفق حوالي 40% من رقم أعمالها على الإشهار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : بقة الشريف، مرجع سابق ذكره، دراسة لم تنشر، ص9.

<sup>2</sup> : A. haddad et A.sediki , "pour une partage équetable des risque" , revue de profils, N 2 , mars - avril- mai, 2003

<sup>3</sup> : عيسى حيرش، "محاولة لحصر بعض معايير التمويل الاسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، الندوة التدريبية حول تمويل الم ص و م، ص3



## 4.2. الخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الاقتصادية

تمثل الجزائر إحدى النماذج التي عصفت بها رياح التغيير الحتمي لمسيرة النظام العالمي الجديد والتوجه نحو اقتصاد السوق تحت تأثير العولمة ، فيإفلاس العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وعدم قدرتها على مواكبة ما يجري في العالم من تطورات نتيجة المشاكل التي تواجهها وغياب دافع الربح ، أدى هذا الوضع إلى خسائر متراكمة ، الأمر الذي اجبر الحكومة الجزائرية للبحث عن بدائل لتحسين وضع مؤسساتها فكانت سياسة الخصخصة ، الشراكة ، توظيف الاستثمار الأجنبي المباشر من بين البدائل الموضوعية .

### 1.4.2.1. الخصخصة :

انطلقت الجزائر في تطبيق البرامج الإصلاحية منذ التسعينات ، ومن بينها برنامج الخصخصة وذلك من اجل أن تلعب آليات السوق الدور الأساسي في توجيه الاقتصاد وتشجيع المؤسسات الخاصة لتساهم مساهمة فعالة في عملية التنمية .

### 1.1.4.2. تعريف الخصخصة :

تعددت التعريفات لمعنى الخصخصة ، حيث نجد مجموعة من التعريفات لكن ذات مضامين تصب في النهاية في قناة واحدة ويمكن تعريف الخصخصة على أنها : " سياسة اقتصادية تهدف في المقام الأول إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بوجه عام ، وذلك من خلال إعادة هيكلة الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص وتقنينها وزيادة الدور الذي يلعبه القطاع الخاص بملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الإنتاجية في المجتمع بغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية لهذه الوحدات بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup> تتضمن الخصخصة من هذا المنطلق عددا من العناصر أهمها<sup>2</sup> :

- أ - إن أهم عنصر في الخصخصة هو تغيير أسلوب تشغيل وإدارة المشروعات العامة لتتفق مع مبادئ القطاع الخاص والتي تتمثل في اتخاذ الربح والإنتاجية كأساس لتقييم الأداء .
- ب - تتضمن الخصخصة نقل ملكية بعض وحدات القطاع العام إلى الخاص ويتم النقل بأكثر من أسلوب .
- ج - إن الخصخصة لا تقتصر على مجرد تحويل ما بيد القطاع العام إلى حوزة القطاع الخاص وإنما تتضمن زيادة الدور الذي يوكل إلى القطاع الخاص في خطط التنمية .

<sup>1</sup> : محمد ولد عمر ، " تجربة الخصخصة والإصلاح الاقتصادي في موريتانيا " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد4، جامعة سطيف

،2005،ص85

<sup>2</sup> : فاتح بوعامرة ، " الخصخصة وتأثيرها" ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،2008، ص ص 14،15

## 2.1.4.2. أشكال الخوصصة:

تنطوي سياسة الخوصصة على أساليب وأشكال عدة منها :

أ- أساليب تتضمن البيع للقطاع الخاص: وتشمل<sup>1</sup>:

➤ الطرح العام للأسهم :

ويقصد به قيام الحكومة بطرح كل أو جزء من اسه مراس مال المنشأة للبيع للجمهور من خلال سوق الأوراق المالية.

➤ الطرح الخاص للأسهم :

ويقصد بالطرح الخاص بيع أسهم المنشأة أو جزء منها لمستثمر واحد أو مجموعة مختارة من المستثمرين.

➤ نقل الملكية إلى العاملين :

ويعني بيع أسهم المؤسسة كلياً أو جزئياً للعاملين فيها وتتم عملية البيع بأسعار منخفضة وشروط ميسرة.

➤ الخصخصة من خلال بيع الأصول :

في الأساليب السابقة كانت الخصخصة من خلال بيع حصة الحكومة في رأس المال ، أما الأسلوب الذي نحن بصددته فيتمثل في بيع أصول المنشأة الذي قد يأخذ صورة البيع المباشر لبعض الأصول تمهيدا للتخلص مما بقي منها وهو بذلك يعد نوعاً من التصفية ، كما قد يأخذ صورة التخلص بالبيع من خطوط إنتاج لا تنسجم مع باقي الأنشطة أو لان تشغيلها غير اقتصادي .

ب - أساليب لا تتضمن البيع وتشمل<sup>2</sup>:

➤ تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة :

ينظر إليها على أنها عملية إعادة الهيكلة للمنشأة تمهيدا لخصخصتها ، أما اعتبارها أسلوباً للخصخصة فربما يرجع إلى عملية التقسيم ذاتها قد تنطوي على بيع لبعض أصول التي وجد إن من الملائم التخلص منها وهو ما يعني خصخصة جزئية للمنشأة .

➤ الخصخصة بجلب استثمارات خاصة إضافية :

وتتمثل في جلب استثمارات إضافية من القطاع الخاص إما لإعادة تأهيل الشركة أو لتمويل استثمارات جديدة وفي ظل هذا الأسلوب لا تتخلى الدولة عن ملكيتها الأصلية.

➤ عقود التأجير والإدارة:

التأجير في ظله يقوم المستأجر بتشغيل المنشأة لحسابه الخاص على أن يلتزم بدفع قيمة ايجارية دورية للدولة وفقاً لما هو منصوص في العقد وتظل الدولة مالكة للمشروع ، أما عقود الإدارة تنص على قيام الحكومة بتملك

<sup>1</sup> : محمد رياض الأبرش، ونبيل مرزوق، " الخصخصة وآفاقها وإبعادها "، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، صص 184، 185.

<sup>2</sup> : منير إبراهيم هندي، " الخصخصة - خلاصة التجارب العالمية - "، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص ص 170-178.

المشروع العام وتجعل إدارته للقطاع الخاص مقابل حصوله على تعويض مادي الذي لا يرتبط بمستوى الأرباح التي حققتها الشركة بل تحصل عليها الإدارة حتى لو منيت بخسارة.

#### 3.1.4.2. مبادئ الخصوصية :

- توجد عدة مبادئ أو ركائز تقوم عليها سياسة الخصوصية نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:
- ضرورة تحرير المشروعات من القيود السيادية والقانونية والتشريعية.
  - إخضاع المؤسسات لقوانين السوق.
  - تنشيط وتوسيع نطاق المنافسة في الحصول على المدخلات وفي التشغيل والإنتاج والتسويق لكافة المشروعات وكافة السلع والخدمات.
  - تحرير السوق من الاحتكارات العامة والخاصة والسماح بدخول القطاع الخاص منافسا في الأنشطة المختلفة وترك السوق لقوانين العرض والطلب.
  - تقليل التدخل الحكومي في الأنشطة الاقتصادية قدر الإمكان .
  - منح القطاع الخاص القدرة على منافسة القطاع العام في مجال الخدمات التي كانت تحتكرها شركات القطاع العام وعدم دعم القطاع العام في منافسة للقطاع الخاص.
  - إنشاء عقود إدارة القطاع العام أو الوحدات المملوكة للدولة على القطاع الخاص مع استمرار الملكية العامة لها أو تأجيرها للقطاع الخاص في ظل ضوابط تحافظ على الصالح العام.
  - ربط الخدمات وتكلفتها بالمستفيد النهائي منها بدلا من تحميلها على موازنة الدولة .
  - الخصوصية ليست إجراءات متفرقة للتخلص من القطاع العام ببيعه للقطاع الخاص ولكنها رؤية متكاملة تقوم على الحرية وقوانين السوق هي التي تحكم المنافسة بين القطاعين وحرية الدخول من وإلى السوق من أجل رفع كفاءة الأداء ورفع القدرة التنافسية بالقطاعين لتحقيق النمو الاقتصادي القومي وتحقيق الأهداف التنموية.

#### 4.1.4.2. أهداف الخصوصية :

تسعى الدول من خلال تطبيقها لسياسة الخصوصية إلى مجموعة من أهداف منها :

##### أ- أهداف مالية واقتصادية: وتشمل:<sup>2</sup>

- تشجيع وتعزيز الكفاءة الاقتصادية عن طريق تعزيز الأسواق المنافسة
- إعادة تحديد دور الدولة بما يسمح لها بالتركيز على التحكم أو الانضباط أو الإدارة
- تخفيف الأعباء المالية التي تتحملها ميزانية الدولة نتيجة دعمها للمنشآت الاقتصادية الخاسرة
- تخفيف حدة الديون وزيادة إتاوات الدولة من الموارد المالية .

<sup>1</sup> صلاح عباس، "الخصخصة - المصطلح والتطبيق -"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص ص 79-81.

<sup>2</sup> المرسي السيد حجازي، "الخصخصة - إعادة ترتيب دور الدولة دور القطاع الخاص -"، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص ص 17، 18.

- تحرير الموارد المالية المحدودة في الدولة وذلك لتمويل قطاعات أخرى مثل التعليم
  - خلق الحوافز وتشجيع الاستثمارات الجديدة المحلية الأجنبية في الاقتصاد الوطني
  - تعبئة الموارد المحلية لتنمية .
  - تحقيق الكفاءة الإنتاجية و يترتب عليها تخفيض كلفة الإنتاج في المشروعات، والكفاءة التخصيصية و يترتب عليها انخفاض أسعار المنتجات حتى تصل إلى مستوى التكلفة الحدية.
- ب- أهداف اجتماعية والسياسية: وتشمل<sup>1</sup>**

- عملية الخصخصة تتطلب يد عاملة ذات كفاءة مما يؤدي إلى التمتع بتقنيات أفضل وأنجح تعود بفوائد على الشركات التي تنتقل من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
  - تحسين الفعالية عن طريق اللامركزية للقرارات بالموازاة مع عدم البيروقراطية.
  - تحسين المحيط القانوني باختيار وسائل التنظيم والمراقبة الأكثر عقلانية.
  - توسيع قاعدة الملكية وتنمية سوق الأسهم .
- 5.1.4.2. الآثار الايجابية والسلبية للخصخصة :**

يترتب على تطبيق سياسة الخصخصة آثار ايجابية وأخرى سلبية نتعرض إليها فيما يأتي :

#### أ- الآثار الايجابية :

ويمكن إبرازها فيما يلي<sup>2</sup> :

- الكفاءة الاقتصادية حيث يستند مؤيدو الخصخصة في تبريرهم لهذه الأثر الايجابي على أفضلية الظروف التي يتمتع بها القطاع الخاص في تحقيق مستوى أداء أحسن مقارنة بمستوى أداء المشروعات العامة .
- توسيع قاعدة الإنتاج وذلك من خلال ارتفاع عدد المنتجين ، فيزداد أصحاب رؤوس الأموال الداخلة في الإنتاج السلعي والخدمي لان المبادرات بشراء أسهم وسندات مشروعات القطاع العمومي توسع قاعدة المتهمين بشؤون الاقتصاد .
- إعادة توزيع الدخل القومي ويتحقق ذلك إذا ما تم إتباع أسلوب البيع الكلي أو الجزئي للمشروعات القطاع العام ومن ثم إشراك عدد كبير من المواطنين في نتائج هذه المشاريع.
- تشجيع الادخار وجلب الاستثمارات الأجنبية والمحلية وذلك ناتج عن بيع أصول المشروعات العامة إلى القطاع الخاص.
- تنشيط وتطوير السوق الماليين خلال تعبئة المدخرات وتوجيهها بكفاءة عند بيع أسهم أو أصول المؤسسات المعنية بالخصخصة للجمهور .

<sup>1</sup> احمد ماهر، " دليل المدير في الخصخصة "، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1997، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الحسين وادي العطية ، "الخصخصة في البلدان النامية، ايجابياتها وسلبياتها"، مركز الوحدة العربية ، أبو ظبي ، 1998.ص81

- إعادة توزيع العاملين في المشروعات طبقا للمهارات والتخصص وحسب حاجاتها الحقيقية لليد العاملة.
  - تخفيض الدين الخارجي وعجز الموازنة العامة.
- ب- الآثار السلبية :** ويمكن إبرازها فيما يأتي<sup>1</sup> :
- حظر وقوع المشروعات العامة في أيدي الأقلية مما يؤدي إلى تركيز الثروة في أيدي البعض فقط وفي هذه الحالة يظهر تناقض مع أهداف الخوصصة الرامية إلى توسيع قاعدة الملكية .
  - إن الدخول في القطاع الخاص سيؤدي إلى تراجع الأهداف الاجتماعية الحاكمة في المشروعات العامة كتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين وخاصة محدودي الدخل، التي لا يمتلك القطاع الخاص جسارة الأقدام على إنتاجها لأنها ليست رابحة وفق مقاييسه.
  - التأثيرات المباشرة على نسبة العمالة الوطنية واستحالة فرض توظيفها على القطاع الخاص الذي تحركه اعتبارات الربحية وضغط المصروفات.
  - مخاطر تملك الأجانب لمشروعات مشتركة قد يؤدي إلى خروج الأرباح المحققة الأمر الذي يضعف من وضعية ميزان المدفوعات ، فضلا عن التهديد باستقلالية القرارات والإدارة .
  - في حالة خوصصة المشروعات العمومية المربحة سيحرم القطاع الحكومي من مصدر رئيسي من مصادر تمويل الميزانية العامة.

#### 6.1.4.2. مسار الخوصصة في الجزائر :

يمكن القول إن عملية الخوصصة في الجزائر ظهرت لأول مرة في بداية الثمانينات مع صدور القانون 84/81 المتعلق بالتنازل عن الأملاك العمومية للخوخاص بأسعار زهيدة ، هذا الأخير تبعه القانون 19/87 المتعلق بالمستثمرات الفلاحية الخاصة والمستثمرات الفلاحية الجماعية ، كما صدرت قوانين الإصلاحات وهذا ابتداء من جانفي 1988 حول استقلالية المؤسسات العمومية ( قانون 01/88) بعدها القانونين 02/88 و 03/88 على التوالي المتعلقان بقانون التخطيط والقانون المتعلق بصناديق المساهمة وفي النهاية قانون 01/89 الذي يتم مفهوم العقد التأسيسي وخصائصه الأساسية ، إذ إن دستور 1989/02/23 وبالأخص في مادته 12 يتفق في مجال الملكية العمومية، وفي مادته 18 يميز بين المجال الخاص للدولة ومجالها العمومي<sup>2</sup>.

وعليه فإن فترة الثمانينات تميزت بكونها مثلت بداية التوجه نحو الخوصصة مع تطبيقات محتشمة ، فان فترة التسعينات شهدت وضع الأطر الكفيلة بإنجاح العملية كما هو الشأن بالنسبة للقانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض الذي نص على استقلالية البنك المركزي وإنشاء السوق المالي وكذا القانون 10/93 المتعلق ببورصة القيم

<sup>1</sup> : ضياء مجيد الموسوي ، " الخصخصة والتصحيحات الهيكلية - اتجاهات وأراء -"، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003، ص 74،71

<sup>2</sup> : بوهزة محمد ، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع" ، الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة ، جامعة سطيف ، أيام 3-5 أكتوبر 2004، ص42.

المنقولة<sup>1</sup> كما شهدت هذه الفترة الشروع الفعلي في عملية الخوصصة وعلى نطاق واسع بوضع الإطار القانوني بداية مع قانون المالية التكميلي لسنة 94 الذي سمح لأول مرة ببيع المؤسسات العمومية والتنازل عن تسييرها لصالح الخواص بحدود 49% ليتم تجاوز هذه النسبة بصدور قانون 22/95 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية ولكن في مجالات محدودة ، واستنادا إلى ذلك فقد عرفت عمليات حل المؤسسات وانطلاقاتها الفعلية مع نهاية 1996 بإنشاء شركات جهوية قابضة استخلفت صناديق المساهمة بناء على الأمر 25/95 المتعلق بكيفية تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة ، وبحلول شهر فرييل 1996، فان عملية الخوصصة كانت قد شملت 800 مؤسسة محلية كما حدد مع نهاية 1997 قانون يقضي بخوصصة 250 مؤسسة عمومية خلال 1998-1999 وبحلول 2001 جاء الأمر 4/1 لتتوسع الخوصصة إلى كافة مجالات النشاط الاقتصادي<sup>2</sup>.

#### 7.1.4.2. أثار الخوصصة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

طبقت إجراءات الخوصصة على اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من اجل تحسين تسييرها وزيادة فعاليتها فحجم هذه المؤسسات يساعد و يلاءم كثيرا إجراءات الخوصصة فهي لا تشغل عدد كبير من العمال ، بحيث تقلص من التكلفة الاجتماعية عند تسريحهما إذا تطلب الأمر ذلك ، كما أن أصول هذه الشركات ليست كبيرة ، وبالتالي يمكن التنازل عنها بسهولة جزئيا أو كليا ، فتنقسم وخوصصة المؤسسات العمومية يؤدي إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تساهم في<sup>3</sup> :

- زيادة الإنتاج الوطني وتوسيع النسيج الاقتصادي.
- امتصاص البطالة وتوظيف المدخرات العائلية.
- زيادة القيمة المضافة.
- التحكم في تكاليف النتاج والتخزين.
- التحسين في جودة المنتجات.
- القدرة على مواجهة المنافسة المحلية و الأجنبية.

#### 2.4.2. الشراكة:

أبدت الحكومة الجزائرية التزامها بمواصلة الإصلاحات الاقتصادية عن طريق تشجيع و تأهيل القطاع الخاص الأجنبي منه و فتح مجالات الاستثمار أمامه و إقامة مشروعات مشتركة بين المستثمرين المحليين و الأجانب لتشمل مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي وذلك لمواجهة التغيرات الحاصلة على الساحة الدولية .

<sup>1</sup> : خباية حسان، " الخوصصة في الجزائر - مبرراتها وعوائقها -" ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 6، جامعة سطيف ، 2006، ص133.

<sup>2</sup> : احمد بلالي ، "خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر - الأسباب الميكانيزمات والتحديات -" ، الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجدي للدولة ، جامعة سطيف ، أيام 3-5 أكتوبر 2004، ص ص 87 88.

<sup>3</sup> : زويتة محمد الصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص15.

## 1.2.4.2. تعريف المشروعات المشتركة:

تعددت التعاريف الخاصة بالمشروعات المشتركة وفيما يلي عرض لبعض منها :

## ➤ التعريف الأول:

المشروعات المشتركة في احد المشروعات التي يمتلكها أو يشارك فيها طرفان أو شخصيتان معنويتان أو أكثر من دولتين مختلفتين، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية.

نستخلص من هذا التعريف أ الاستثمار المشترك هو استثمار طويل الأجل، يتم بين طرفي طرف وطني وأجنبي للممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة الطرف المضيف.<sup>1</sup>

## ➤ التعريف الثاني:

المشروعات المشتركة هي اتفاق بين بلدين أو أكثر بشأن إنشاء واحد أو أكثر من المشروعات الصناعية أو الزراعية أو غيرها ، باعتبارها وسيلة لتحقيق درجة من التكامل الاقتصادي فيما بينها ، وترجع أهمية هذه المشروعات إلى كونها وسيلة هامة لتجميع واستغلال موارد البلدان الأطراف وزيادة القدرة الإنتاجية وتحقيق مصالح متبادلة لهذه الأطراف.<sup>2</sup>

## 2.2.4.2. أشكال المشروعات المشتركة :

تأخذ المشروعات المشتركة أحد الأشكال الثلاثة الآتية:<sup>3</sup>

- شركات تتوزع فيها الملكية بين رأس المال الأجنبي ورأس المال الوطني العام، وترجع النشأة التاريخية لهذا النوع من المشروعات إلى عمليات التأمين الجزئي التي قامت بها كثير من حكومات الدول النامية التي حصلت استقلالها حديثا.
- شركات تتوزع فيها الملكية بين رأس المال الأجنبي ورأس المال الوطني الخاص، وترجع النشأة التاريخية لهذا النوع من المشروعات المشتركة نتيجة للازم الشركات الأجنبية بيع.
- شركات تتوزع فيها الملكية بين رأس المال الأجنبي ورأس المال الوطني العام ورأس المال الوطني الخاص وقد نشأ هذا النوع من المشروعات المشتركة نتيجة التأمين الجزئي، مع بيع جزء من حصة القطاع العام الوطني إلى القطاع الخاص الوطني، جانب من أسهمها في السوق الوطنية ليشتريها القطاع الخاص الوطني. يمكن القول بان معظم الشركات الأجنبية الخاصة تميل إلى تفضيل المشاركة مع المستثمر الوطني الخاص نظرا لاعتقادهم انه أكثر استعدادا من الحكومة ، ومع ذلك فانه فإنه في السنوات الأخيرة انتشر مبدأ مشاركة الحكومة المضيفة للمستثمر الأجنبي ، خاصة في مجالات استغلال مصادر الثروات المعدنية .

<sup>1</sup> : عبد السلام أبو قحف ، " الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 15.

<sup>2</sup> : عبد الوهاب حميد رشيد ، " التنمية العربية ومدخل المشروعات المشتركة " ، ط 1 ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1982 ، ص 71.

<sup>3</sup> : نزيه عبد المقصود مبروك ، " الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية " ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 39، 40.

## 3.2.4.2. أهمية المشروعات المشتركة :

تتجسد أهمية المشروعات المشتركة من خلال العناصر الآتية<sup>1</sup>:

- تساهم المشروعات المشتركة في زيادة معدل التكوين الرأسمالي نظرا لأنها تتيح للأطراف المشاركة فرصة الحصول على مستلزمات التنمية الاقتصادية من معدات وآلات بالإضافة إلى تنمية المهارات المحلية ونقل التكنولوجيا ، لذلك من المتصور أن يؤدي إلى زيادة الدخل المحلي في الدول المضيفة .
- تشكل حافزا لقيام مشروعات أخرى مساعدة يمكن أن توفر لها كل أو بعض ما تحتاجه من مستلزمات الإنتاج والسلع والمعدات.
- فتح المجال لخلق فرص العمل في الدول المضيفة وتنوع صادراتها وتخفيض درجة الاعتماد على الخارج في سد احتياجات السوق المحلي من السلع .
- يؤدي نجاح هذه المشروعات إلى تحقيق قدرة أكبر من الحرية في انتقال عناصر الإنتاج والسلع عبر حدود الدول الأعضاء المشاركة وهو الأمر الذي يساهم في زيادة حرية انسياب التجارة الدولية .
- تعتبر من أهم صور التنسيق الاقتصادي بين الدول على المستوى الإقليمي واقصرها قابلية للتطبيق واقصرها طريق للتنفيذ، كما تعبر ابعداً أساسيين للتنسيق مساساً بالسيادة القطرية.
- تعتبر وسيلة للوصول إلى وفرات الحجم الكبير مما يؤدي إلى انخفاض في تكاليف الإنتاج والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية .
- تعتبر وسيلة لتحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول ، وتهدف الدول بصفة عامة من تحقيق التكامل إلى تحقيق منافع اقتصادية تتمثل أساساً في تقوية مركزها الاقتصادي في التكتلات الاقتصادية بالإضافة إلى زيادة معدلات النمو ورفع المستوى المعيشي بالدول الأعضاء.

## 4.2.4.2. الآثار الاقتصادية للمشروعات المشتركة :

يترتب على قيام المشروعات المشتركة آثار ايجابية وأخرى سلبية نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

## أ- الآثار الايجابية المترتبة عن المشروعات المشتركة :

ويمكن إبرازها فيما يلي :

- زيادة تدفق رؤوس الأموال إلى الدولة المضيفة عن طريق إضافة قناة من قنوات التدفق المالي إليها وهي المشروعات المشتركة .
- الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى الشريك الأجنبي في تطوير القنوات الإنتاجية المستخدمة في نشاطاتها و المساهمة في أحداث التطور التكنولوجي المحلية.
- الإمكانيات التي تتيحها المشروعات المشتركة في توفير مناصب الشغل.

<sup>1</sup> : إبراهيم محمد الفار ، " اقتصاديات المشروعات المشتركة " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1995 ، ص ص 23-26.

<sup>2</sup> : فليح حسن خلف ، "التمويل الدولي" ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص ص 187-190.



- تمكن الشراكة الأجنبية من استخدام قدرات إدارية و تنظيمية أعلى و الإسهام في تطوير القدرات الإدارية و التكنولوجية المحلية.
- تسهم في تحسين ميزان المدفوعات بإسهامها في زيادة الإنتاج الذي يتم تصديره و تقليل الاستيرادات بالقيام بالإنتاج الذي يعوض عن الاستيراد ،
- تساعد المشروعات المشتركة على تصريف الإنتاج بدرجة أكبر من خلال الافتراض بان الشريك الأجنبي تتوفر لديه إمكانية أكبر لتحقيق ذلك وخاصة في الأسواق الخارجية.
- تمكن المشروعات المشتركة من تحقيق درجة أكبر من الاستقلالية و تقليل التبعية و بالذات إذا كانت المشاركة في الإدارة فعالة.

#### ب- الآثار السلبية المترتبة عن المشروعات المشتركة :

ويمكن أبرزها فيما يلي :

- أنها قد لا تساعد على تطوير التكنولوجيا و الفنون الإنتاجية و القدرات الإدارية و التنظيمية.
- أنها قد لا تساعد على توفير فرص عمل إضافية وذلك لاستخدامها أساليب تستخدم رأس مال أكبر وعمالة اقل أو الاستعانة بالعمل الأجنبي بدلا من الاعتماد على العمل المحلي حتى في حالة توفره.
- أنها قد تستخدم قدر أكبر من الموارد المحلية وبالذات الاعتماد على المصادر الداخلية لتمويل وخاصة المصارف و الحصول على عوائد وإرباح نتيجة لاستخدام موارد لم يسهم في توفيرها ذاتيا.
- قد تؤدي هذه المشروعات إلى زيادة العجز في ميزان المدفوعات ، بما تقوم من تحويل الأرباح إلى الخارج من ناحية و من ناحية أخرى ما يترتب عليها في استيراد لمعدات وأدوات الإنتاج.

#### 5.2.4.2. دوافع الشراكة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية :

يمكن اختصار الدوافع الإستراتيجية للمؤسسات الجزائرية في الخطوط العريضة التالية<sup>1</sup> :

- الشراكة كإستراتيجية للتحكم في التسيير و الإدارة
- الشراكة كإستراتيجية للبقاء في السوق التنافسية
- الشراكة كإستراتيجية للرفع من القدرة المالية
- الشراكة كإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية

#### 3.4.2. توظيف الاستثمارات الأجنبية

عرفت العلاقات الاقتصادية الدولية تطورا ملحوظا وسريعا فيما بين الدول ، والجزائر التي تعتبر من البلدان التي اتجهت إلى تبني اقتصاد السوق كسلاح لمواجهة التطورات العالمية فإنها سعت إلى تطوير علاقاتها الاقتصادية عن طريق فتح أسواقها للمستثمرين الأجانب وتهيئة الأرضية الملائمة لتسهيل عملية الاستثمار وحماية المستثمرين .

<sup>1</sup> : زويتة محمد الصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

**1.3.4.2. تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر:**

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه حصة ثابتة للمستثمر المقيم في اقتصاد ما في مشروع مقام في اقتصاد آخر ووفقا للمعيار الذي وضعه صندوق النقد الدولي يكون الاستثمار مباشرا ، حين يمتلك المستثمر الأجنبي 10% وأكثر من أسهم رأس مال إحدى مؤسسات الأعمال ، ومن عدد الأصوات فيها ، وتكن هذه الحصة كافية لإعطاء المستثمر حقا في الإدارة .

ويتميز هذا الشكل من أشكال التدفقات المالية بأنه يتضمن تحركات رأس مال ليس فقط في شكل حصص ملكية ، وإنما في شكل آلات وتكنولوجيا ومعرفة ومهارات ، كما أنه يكون للمستثمر الأجنبي الحق في اتخاذ القرار والرقابة على المجالات أو المشروعات التي تم فيها الاستثمار .

وتعتبر الشركات متعددة الجنسيات من أهم أشكال هذا الإستثمار والمحرك الرئيسي له ، حيث أن لها فروعاً متعددة تمتد إلى عدة دول ، وتتميز بـكبر حجم إنتاجها وتنوعه ، وباحتكارها لأحدث أساليب التكنولوجيا.<sup>1</sup>

**2.3.4.2. أهداف الاستثمار الأجنبي المباشر :**

تتمثل أهم الأهداف فيما يلي<sup>2</sup> :

- دعم ميزان المدفوعات من خلال زيادة الصادرات والحد من الواردات
- زيادة معدلات الاستثمار ومن ثم زيادة الإنتاج وتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي.
- زيادة معدلات العمالة وتقليل البطالة عن طريق تدريب وتنمية القوة العاملة.
- تنويع هيكل الإنتاج والصادرات وتقليل الاختلال في هيكل الإنتاج وذلك بزيادة نمو القطاع الصناعي.
- اكتساب عنصر المعرفة الفنية والأفكار الجديدة التي تؤدي إلى خلق معارف مستمرة وحديثة.

**3.3.4.2. دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر:**

تحدد قرارات الاستثمار في دولة أجنبية مجموعة دوافع نذكر منها<sup>3</sup> :

**أ- تخفيض المخاطر:**

يمكن للمؤسسة الأجنبية تخفيض المخاطرة التي تتعرض لها نتيجة ضعف معامل الارتباط بين اقتصاد الدولة المحلية واقتصاد الدولة الأجنبية ، أي من غير المتوقع مثلا أن تكون الدورات الاقتصادية لدولتين متماثلة ، أن تسيير معدلات التضخم على نفس الوتيرة ، وبذلك يمكن للمستثمر الأجنبي أن يجني ثمار التنويع الدولي .

<sup>1</sup> : أميرة حسن الله محمد ، " محددات الاستثمار الأجنبي المباشر والغير مباشر في البيئة الاقتصادية العربية " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 19 20

<sup>2</sup> : منور اوسيرير ، وعلبان نذير ، " حوافز الاستثمار الخاص المباشر " ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 2 ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 99 .

<sup>3</sup> : محمد عبد العزيز عبد الله عبد ، " الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية " ، ط1 ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 32 .

**ب- زيادة العائد :**

حيث يكون الدافع إلى الاستثمار المباشر تحقيق عائد كبير دون أي يصاحب ذلك زيادة في المخاطر التي تتعرض لها الشركة الأجنبية ، فالمنافسة في السوق المحلي قد تكون في مكان يصعب فيه على الشركة تحقيق عائد مميزة على استثماراتها المحلية ، وهنا تأتي ميزة التنوع الدولي للنشاط ، فالعائد المميز قد يأتي نتيجة التخلص من تكاليف المصاحبة لعملية التصدير، كما قد تأتي من انخفاض بعض تكاليف المواد الخام. بالإضافة إلى هذه الدوافع أخرى تتمثل فيما يلي :

- أن هذه الشركات تطلب وتفتش عن أسواق جديدة.
- أنها ترغب في الحصول على المواد الخام .
- تهدف إلى الحصول على عوامل الإنتاج بأسعار رخيصة قياسا للإنتاجية
- أنها تستهدف الحصول على فرص التقنية والخبرة والمعرفة الإدارية.

**4.3.4.2. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر:**

يمكن إجمال أهم المحددات التي تؤثر على قرار الشركة الأجنبية بالاستثمار في مايلي <sup>1</sup>:

**أ- حجم السوق :**

يعد حجم السوق أحد المتغيرات المهمة التي تؤثر في تحديد حجم الاستثمارات الأجنبية ، وذلك لأنه يحدد مدى تحقيق المشروع لاقتصاديات الحجم ، فعندما يكون حجم السوق كبير يعني هذا أنه بحاجة إلى استثمارات كبيرة لتغطية متطلباته .

**ب- سعر الصرف :**

يزداد نصيب الدولة من الاستثمار الأجنبي عندما تكون الدولة منخفضة ، فانخفاض قيمة العملة يخفض من تكاليف الإنتاج والاستثمار إذا ما قورنت بالتكاليف بالدولة الأم ، كما يتجه الاستثمار الأجنبي إلى الدول التي تتميز باستقرار أسعار صرف عملاتها .

**ج- معدل التضخم :**

يقصد بالتضخم الارتفاع المتواصل في مستويات الأسعار نتيجة زيادة الطلب الكلي على العرض الكلي بحيث يكون المتوفر في أيدي الأفراد من النقود أكثر من السلع والخدمات المعروضة مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار السلع والخدمات وارتفاع تكاليف الإنتاج الأمر الذي يؤثر سلبا على أرباح المستثمر الأجنبي .

**د- الإطار التشريعي والتنظيمي للاستثمار:**

يعد توفير بنية أساسية محددًا مناسبًا هام في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إذ أنها تساهم في تخفيض تكلفة الأعمال ومن ثم رفع معدل العائد.

**هـ- بنية أساسية مناسبة:**

يعد توفير بنية أساسية محددًا مناسبًا و هامًا في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إذ أنها تساهم في تخفيض تكلفة الأعمال و من ثم رفع معدل العائد.

**و- توافر العنصر البشري :**

يعد توافر العمالة المؤهلة والمدربة من العناصر الهامة في جذب الاستثمار، كما يعتبر الاستثمار المحلي المتزايد في أنشطة البحوث والتطوير وتوافر مراكز البحث العلمي محددًا ضروريًا لاتخاذ قرار الاستثمار في دولة معينة .

**ي - المناخ السياسي:**

يعد الاستقرار السياسي من أهم العوامل المساعدة على جلب الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال تأثيره الإيجابي في استقرار مصادر التمويل وما يترتب على ذلك من انخفاض التكاليف وزيادة الثقة في استقرار نظم الحوافز.

**ك- تعزيز التعاون الاقتصادي والإقليمي:**

تبين من خلال الدراسات التي تناولت تنظيمات مثل الاتحاد الأوروبي والايك أن تأثيرها شديد الإيجابية على تحفُّق الاستثمار الأجنبي المباشر .

**ل- الحوافز الضريبية والتمويلية :**

تلعب الحوافز التي تمنحها الدول المضيضة للمستثمر الأجنبي دورًا محدودًا في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

**5.3.4.2. الآثار الاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر :**

يترتب عن توظيف الاستثمار الأجنبي آثار إيجابية وأخرى سلبية للدول المضيضة نتعرض لها فيما يلي<sup>1</sup> :

**أ- الآثار الإيجابية : يمكن تلخيصها فيما يلي :**

- يساهم الاستثمار الأجنبي في زيادة معدل التكوين الرأسمالي عن طريق زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى الدول المضيضة .
- يمكن من توفير فرص عمل أكبر وهو الأمر الذي تشتد حاجة الدول النامية له بشكل كبير نتيجة محدودية النشاطات الاقتصادية .
- الإسهام في تحقيق قيمة مضافة أكبر من خلال استخدام الموارد المحلية للدول المضيضة.
- يمكن أن يساهم الاستثمار الأجنبي في توسيع الطاقة الإنتاجية في الاقتصاد من خلال إعادة جزء من أرباحها المتحققة في الدول المضيضة في إقامة مشروعات جديدة أو توسيع مشروعات قائمة ، وبذلك ترتفع القدرة الإنتاجية.
- يمكن أن تساهم مشروعات الاستثمار الأجنبي في توفير عملات أجنبية للدول المضيضة ، من خلال إقامة مشروعات إنتاجية يتاح إنتاجها لإغراض التصدير أو تحل محل الواردات وتخفض الحاجة لاستخدام العملات الأجنبية لتمويل الواردات .

<sup>1</sup> : فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص174-179.

- يساعد الاستثمار الأجنبي على اكتساب مهارات العاملين وقدرات إدارية وتنظيمية خاصة وأن عمل هؤلاء يرتبط بأساليب ووسائل حديثة في العمل وفي الإدارة بالشكل الذي يمكن أن تساعد معه على تحقيق ذلك.

ب- الآثار السلبية: يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- تحصل مشروعات الاستثمار الأجنبي على أرباح مرتفعة يجري تحويل معظمها إلى الخارج وبذلك تنخفض الموارد المحلية التي يمكن أن تتاح لعمل الاقتصاد ونموه.
- يتم انتقاد مشروعات الاستثمار الأجنبي على أنها لا تسهم في توفير فرص العمل لأنها تستخدم في الغالب أساليب إنتاجية مكثفة لرأس المال ولا تستخدم إلا عمال محدود.
- لا توفر مشروعات الاستثمار الأجنبي المعرفة والخبرة الفنية والصناعية للجهات المستقبلية، وفي حالة تقديمها للخبرة فإنها تفرض عليها كلفة مرتفعة.
- لا توفر الفرصة الكافية لتطوير مهارات وخبرات العاملين وتطوير القدرات الإدارية و التنظيمية نظرا لاعتمادها على عنصر العمل الأجنبي في هذه المجالات نتيجة عدم توفر العنصر المحلي الذي يمكن أن يقوم بالعمل في هذه المجالات.

#### 6.3.4.2. واقع الاستثمار الأجنبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

تسعى الجزائر في إطار النهوض باقتصادها إلى جلب الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق إصلاحات واسعة النطاق بما يتماشى مع متطلبات المستثمرة الأجنبي، حيث أحدثت تغيرات جذرية على مؤسساتها الاقتصادية ابتداء من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات وصولاً إلى الخوصصة والعمل في ظل اقتصاد السوق حسب البرنامج المتفق عليه مع صندوق النقد الدولي، كما أحدث إصلاحات مالية مهمة وأبرزها إنشاء بورصة الجزائر للقيم المنقولة وإنشاء سوق لقيم الخزينة العامة، كما أدخلت الجزائر لتهيئة المناخ للاستثمار الأجنبي تعديلات مختلفة على تشريعاتها وأنظمتها الإدارية المتعلقة باستثمار فأصدرت مجموعة قوانين كان أهمها قانون 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 والذي شكل نقطة تحول أساسية في مسيرة انفتاح الاقتصاد الجزائري، حيث تضمن هذا القانون مجموعة من الحوافز والإعفاءات الجبائية، الضريبية والجمركية التي تجعل المستثمر الأجنبي يميل للاستثمار في الجزائر، ووكلت التعامل مع المستثمرين إلى وكالة ترقية الاستثمارات التي أنشئت سنة 1993 وذلك لخدمة الاستثمار المحلي والأجنبي في الجزائر<sup>1</sup>.

تمتع الجزائر بإمكانات هائلة من المواصفات الخاصة والعناصر المتميزة حيث أن لديها موقع جغرافي متميز، وتمتلك ثروة من الموارد البشرية فهي تحتوي على نسبة 75% من فئة الشباب وهو متفتح على العمل وله كفاءات عالية، وتمتلك قاعدة صناعية تم إنجازها خلال عقود عدة، هذا كله من شأنه أن يدفع الجزائر إلى بلوغ الأهداف المسطرة في حالة استغلال الأمثل لهذه الطاقات خاصة في ميدان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتوي على فرص صاعدة للاستثمار وذلك بفضل عدة عوامل:

<sup>1</sup> : <http://www.lyceewea.co.cc/vb/showthread.php?t47>

أ- وجود طلب واسع على منتجات أي مشروع استثماري في السوق الداخلية أو في الخارج من خلال اتفاقيات ثنائية وإقليمية أو دولية.

ب- نشوء فرص استثمارية كبيرة ناتجة عن توسيع عملية خصخصة المؤسسات التي كانت تابعة للدولة<sup>1</sup>.

إن تشخيص واقع الاقتصاد الجزائري يبرز محدودية أدائه ، بالرغم من العدد المتنامي للمؤسسات ، وتشتمها الجغرافي ، إلا أن ذلك لا يعد كافيا ، لاسيما وأن دخول اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التنفيذ مطلع شهر سبتمبر 2005، وتسارع وتيرة المفاوضات للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، وما تقتضيه من تحرير التجارة الخارجية ، وتعاضم حدة المنافسة بين الشركاء ، يستوجب ذلك كله ضرورة ترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستناد إلى عدة مرتكزات ، من بينهما رأس المال الأجنبي من خلال ما يمارسه من استثمار مباشر ، ذلك أن المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى ما يمكن أن يقدمه الطرف الأجنبي من دعم ومساعدة.

بالرغم من تعدد الفرص الاستثمارات في الجزائر وتنوعها ، إلا أن حجم الاستثمار الأجنبي الموجه لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكاد محصورا في بعض الأنشطة ذلك أن الجانب الاوفر منه يستهدف قطاع المحروقات نظرا لجاذبيته وعظم عوائده .

إن هذا الوضع يدفع باتجاه البحث عن استراتيجيات بديلة ، تراعي المقدرات الاقتصادية للجزائر وتضمن الفرص الاستثمارية المتاحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> : محمد قويدري، " أهمية الاستثمار الأجنبي في ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة شلف ، يومي 17-18 ابريل 2006، ص293.

### 1.3. مدخل:

لقد سعت الجزائر جاهدة إلى تدعيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويره، خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، وهذا بالاستفادة من الشراكة الاقتصادية مع الاتحاد الأوروبي والذي جاء في إطاره برنامج ميذا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثل في برنامج ED/PME حيث أن أول هدف معلن له هو الرفع من تنافسية المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة الجزائرية.

فهل استطاع فعلا البرنامج أن يساهم في تحقيق هذا الهدف وهذا ما سوف نجيب عليه في هذا الفصل من خلال الإجابة على العريف ببرنامج ميذا لتأهيل المؤسسات ص و م في الجزائر، و واقع برنامج ED/PME ، ومحاولة قياس أثر برنامج ED/PME على PME الجزائرية.

### 5.3. خلاصة الفصل:

يعتبر برنامج ميذا الأداة المالية لتمويل مشاريع الاتحاد الأوروبي في جنوب البحر المتوسط في شتى المجالات، وهذا في إطار الشراكة الأورو-متوسطية.

وقد كان برنامج أحد برامج ED/PME الاتحاد الأوروبي والذي يهدف للرفع من تنافسية القطاع الصناعي الخاص في الجزائر والممثل في PME ، إلا أن هذا البرنامج لم يحقق سوى 23 بالمائة من الهدف المسطر، حيث أننا وفي عينة الدراسة وجدنا أن رؤساء PME الجزائرية لم يتجاوبوا مع البرنامج بشكل جيد ، وحتى الذين تجاوبوا مازالوا يعانون من عراقيل ومشاكل.



### 2.3. برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ED/PME :

تعتبر برامج التأهيل الأداة الفعالة لرفع مستوى المؤسسات ص و م، ولهذا تبنت الجزائر جملة من برامج التأهيل، من بينها برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات ص و م الجزائرية.

#### 1.2.3. التعريف ببرنامج ميدا:

يعد برنامج ميدا الذي دشن سنة 1995 الأداة المالية الرئيسية للاتحاد الأوروبي لتنفيذ الشراكة الأورو-متوسطة وأنشطتها، وتمنح مساعدات ميدا الثنائية للجزائر، تونس، المغرب، مصر، الأردن، سوريا، لبنان، فلسطين.

يستخدم الدعم الذي يقدمه البرنامج لهذه الدول في تحقيق ثلاثة أهداف<sup>1</sup>:

- تعزيز الاستقرار السياسي والديمقراطية في منطقة مشتركة للسلام والأمن.
- إقامة منطقة للرخاء المشترك ولدعم إقامة منطقة للتجارة الحرة بين الاتحاد الأوروبي والشركاء المتوسطيين بحلول عام 2010 .

➤ توثيق العلاقات بين شعوب هذه الدول عن طريق الشراكة الثقافية والاجتماعية والإنسانية.

يعد برنامج ميدا الثانية (2000-2006) خليفة لبرنامج ميدا الأولى (1995-1999)، حيث أنه في ظل ميدا الثانية تم توفير مبلغ قدره 5.35 مليار أورو مقارنة ب 3.4 مليار أورو في ظل ميدا الأولى، كما يرافق هذه المنح من الاتحاد الأوروبي فرصة إمكانية اقتراض مبالغ معادلة من بنك الاستثمار الأوروبي. خلال ميدا الثانية تم ضخ حوالي 90 بالمائة من الموارد المخصصة على مستوى التعاون الثنائي و 10 بالمائة الأخرى تم تخصيصها للأنشطة الإقليمية، وتتمثل أولويات توجيه هذه الموارد على المستوى الثنائي في عنصرين هما<sup>2</sup>:

1. دعم التحول الاقتصادي، والهدف هو الاستعداد لتنفيذ تجارة حرة عن طريق زيادة القدرة التنافسية بقصد تحقيق نمو اقتصادي مستدام، خاصة بتطوير القطاع الخاص.
2. تقوية التوازن الاجتماعي والاقتصادي، والهدف هو تخفيف تكلفة التحول الاقتصادي على المدى القصير بالأخذ بإجراءات ملائمة في مجال السياسة الاجتماعية.

وقد كانت النسبة بين الالتزامات والمدفوعات بالنسبة للجزائر تمثل 32 بالمائة أي ما قيمته، 232.8 مليون أورو التزامات مقابل 74.7 مليون أورو مدفوعات من خلال التعاون الثنائي لميدا الثانية<sup>3</sup>، حيث أن نسبة استهلاك الإعتمادات المالية في إطار البرنامجين وصلت إلى 42 بالمائة فقط، فقد استفادت الجزائر من غلاف مالي في إطار

<sup>1</sup> : مذكرات إعلامية أورو متوسطية، "الأنشطة الإقليمية لبرنامج ميدا"، المفوضية الأوروبية، جانفي 2005، ص 18

<sup>2</sup> : المرجع السابق، ص.ص 18-19

<sup>3</sup> : مذكرات إعلامية أورو متوسطية، مرجع سبق ذكره، ص 27

برنامج ميذا الأولى يقدر ب 164 مليون أورو و 338 مليون أورو في إطار برنامج ميذا الثانية، إلا أن نسبة استهلاكها تعتبر جد متواضعة، فالنسبة الإجمالية لاستهلاك الموارد المالية لميذا الثانية بلغت 83 بالمائة، فيما بلغ استهلاك الجزائر حوالي 40 بالمائة أي أقل من النصف من المستوى العام<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التعاون الثنائي يأتي في شكل برامج أعدت لتطوير القطاع الخاص والمتمثل في تقديم الدعم للمشروعات الصغيرة عبر مراكز للأعمال، وبرامج لتحديث الصناعة، وتحديث القطاع المالي، ودعم الخصخصة ومشاركة القطاع الخاص في البنية التحتية، وتسهيل التجارة بدعم الجودة.

### 2.2.3. برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ED/PME:

لقد جاء هذا البرنامج ضمن إطار الفصل الثاني للتعاون الثنائي لبرنامج ميذا الثانية، ومعد خصيصا لدعم وتطوير المؤسسات ص و م الجزائرية وقد أخذ اسم: أورو - تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية Euro- Développement PME Algérienne.

#### 1.2.2.3. أهدافه<sup>2</sup>: ومقسم إلى جزئيين، هدف إجمالي وأهداف خاصة.

##### أ - الهدف الإجمالي:

ويتمثل في تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات ص و م الخاص، ليساهم بجزء كبير ومهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي للجزائر.

ب - الأهداف الخاصة: وهي

- تطوير قدرات المؤسسات ص و م الخاصة للسماح لها بالتكيف مع مستلزمات اقتصاد السوق
  - تطوير طرق الحصول على المعلومة المهنية لرؤساء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص.
  - المساهمة في الإشباع الجيد للاحتياجات المالية لـ PME.
  - تطوير المحيط المقاولاتي بواسطة المنشآت والمنظمات المتعلقة مباشرة بقطاع المؤسسات ص و م.
- ولقد جاء عن طريق اتفاقية التمويل الممضاة في شهر سبتمبر من سنة 1999، ولم يدخل حيز التنفيذ إلا في شهر أكتوبر من سنة 2000.

<sup>1</sup>: جريدة الخبر، العدد 4858، 14 نوفمبر 2006، ص 3.

<sup>2</sup>: Dispositions techniques et administratives, Appui au développement des PME en Algérie, ministère de la PME et de l'Artisanat, commission européenne, P.19

إذ أن هذا البرنامج يجمع بين استراتيجيتين متكاملتين وهما أن الدولة هدفها تطوير مناصب عمل دائمة بالإضافة إلى العمل على أن تحتل الجزائر مكانا ملائما في ظل التحول الاقتصادي الذي يشهده العالم اليوم، بالإضافة إلى العولمة، كما أن للمقاولين إستراتيجيتهم من أجل تطوير مؤسساتهم وتحسين تنافسيتهم من أجل الدخول إلى أسواق تجارية جديدة، وقد جاء هذا البرنامج بعد قيام كل من المفوضية الأوروبية والوزارة المعنية بدراسة معمقة (تشخيص) للوضع الاقتصادي الجزائري على كل المستويات الجزئي والكلبي والقطاعي وتحديد المشاكل أو العراقيل التي تحد من تطور PME الجزائرية والشكل التالي يوضح هذا.

الشكل رقم (1-3) : أهم المشاكل التي تعيق تطور PME



Source : Programme d'appui au développement de la PME/PMI, Plan Opérationnel annuel, Commission Européenne et Ministère de la PME et l'Artisanat, Septembre 2002, P. 3

**2.2.2.3. النتائج المنتظرة:**وتشمل:<sup>1</sup>

- تنافسية مطورة على الأقل ل 3 بالمائة من مجموع النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقدر ب 71577 مؤسسة ص و م صناعية، أي ما قيمته 2150 مؤسسة صناعية خاصة من خلال الدعم والمساعدة المقدمة من قبل البرنامج.
- تنافسية مطورة لحوالي 80 مؤسسة قائدة استفادت مباشرة من مساعدة البرنامج خلال مرحلة الانطلاق.
- خدمات فعالة تقدم ل PME من طرف منظمات الدعم Organisation d'appui OA الخاصة والعامة، بفضل عملية التأهيل.
- الحصول الجيد ل PME على التمويل الموافق لاحتياجاتها.
- توفير شبكة للمعلومات والخدمات العامة والخاصة في مجال التسيير وتوزيع المعلومات الاقتصادية والمالية والتقنية المخصصة لقطاع PME .

**3.2.2.3. الميزانية والسلطات الوصية:**

إن السلطات الوصية على هذا البرنامج متمثلة فيما يلي:

1. من جهة الاتحاد الأوروبي : اللجنة الأوروبية La Commission européenne
2. من جهة الجزائر : وزارة الشؤون الخارجية Le Ministère des affaires étrangères

فوزارة الشؤون الخارجية هي المنسق الوطني من خلال اتفاقية الإطار الممضاة في جويلية 1998 ، أما الاستفادة من البرنامج هي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية<sup>2</sup> .

كما أن البرنامج يستفيد من تمويل أقصى من المفوضية الأوروبية يقدر ب 57 مليون أورو، بالإضافة إلى مبلغ من قبل الوزارة المستفيدة تخصصه للبرنامج ويقدر ب 5.320.000 أورو، أما المؤسسات ص و م ومنظمات الدعم تقدر مساهمتها ب 4125.000 أورو<sup>3</sup> ، وهي مقسمة حسب الجدول التالي:

<sup>1</sup> : Dispositions techniques et a administratives, Op-cit, P.19

<sup>2</sup> : Ibid , P. 23

<sup>3</sup> : Ibid ,P.18

## الجدول رقم (1-3) : يوضح أقسام ميزانية البرنامج

الرقم	أقسام الميزانية	الجزائر 14.2 بالمائة			المفوضية لأوروبية (85.7 بالمائة)		
		المجموع	المائة	PME	الوزارة	المائة	الأورو
1	الخدمات	48630.000	64	4125.0	1920.0	74.70	4258500
1-1	خبراء في المدى الطويل لوحة	6402.000			1260.0		5142000
2-1	المستخدمين المحليين	6795.000			660.00		6135000
3-1	مساعدة تقنية قصيرة الأجل	33933.000		412500			29808.0
4-1	مراجعة/ تقييم/ متابعة	1500.000					1500.00
2	اللوازم	6960.000	2.5		240.00	11.80	6720.00
1-2	وحدة تسيير البرنامج	1020.000			240.00		780.000
2-2	مشاريع مؤسسة	2500.000					2500.00
3-2	مشاريع SFS	2000.000					2000.00
4-2	تكوين	1440.000					1440.00
4	الإعلام	600.000				1	600.000
5	مصاريف التسيير	6855.000	33.5		3160.0	6.5	3695.00
7	أدوات مالية	0					0
	المجموع خارج التوقيع	63045.000	100	412500	5320.0		53600.0
9	ميزانية غير منظرة	3400.000					340.000
	المجموع العام	66445.000	100	4125.0	5320.0	100	57000.0

**Source:** Programme d'appui au développement de la PME/PMI, Plan Opérationnel annuel, Commission Européenne et Ministère de la PME et l'Artisanat, Septembre 2002, P 32

**4.2.2.3. المدة والموقع:**

تبلغ مدة انجاز البرنامج 7 سنوات من أكتوبر 2000 إلى غاية ديسمبر 2007 ، كما أن البرنامج ينشط بفريق عمل دائم مكون من 25 خبيرا (21 جزائريين و 4 أوروبيين)، إذا يسير من قبل وحدة تسيير البرنامج UGP والتي مقرها بالعاصمة بالإضافة إلى 5 فروع جهوية (الجزائر، عنابة، سطيف، وهران، غرداية)<sup>1</sup>

ويكون دورها كالتالي:<sup>2</sup>

- ضمان مهام الإعلام وترقية البرنامج عند الجمهور المستهدف.
  - مساعدة ونصح أصحاب الأفكار للتحضير لمشاريعهم.
  - الخدمة كمركز دعم وموارد بالنسبة للخبراء في المدى القصير خلال أداء مهامهم.
  - تقييم دعم غرف التجارة والصناعة لتنفيذ البرنامج على المستوى الجهوي.
  - ضمان التواصل مع وحدة تسيير لبرنامج UGP.
- و UGP تملك هيكلًا تنظيميًا مؤهلاً للقيام بالمهام المكلف بها، كما أن تدخلها يكون عبر كامل التراب الوطني ، فهي تسهر على التسيير والتنفيذ التقني والإداري للبرنامج، كما تخضع للجنة المتابعة Comité de suivi التي أنشأتها كل من الوزارة واللجنة الأوروبية والتي يكمن دورها في السهر على تجانس البرنامج مع المعطيات الاقتصادية للدولة والتوجهات المستقبلية.

**5.2.2.3. المؤسسات المعنية بالبرنامج:**

إن المؤسسات ص و م المستهدفة من قبل البرنامج هي كل المؤسسات الخاصة والتي تعمل في القطاع الصناعي، وفي قطاع الخدمات التي لها علاقة مباشرة بالصناعة، كما أن البرنامج يستهدف بالخصوص المؤسسات ص و م العاملة في النشاطات الصناعية التالية<sup>3</sup>:

- الميكانيك والتعدين Mécanique et métallurgie
- تجهيزات الإنشاء Matériaux de construction
- الصناعة الغذائية Agro-alimentaire
- الكهرباء والإلكترونيك Electricité et électronique
- الكيمياء Chimie
- النسيج Textile – habillement
- الجلد و الأحذية Cuir et chaussures
- الخشب والأثاث Bois et ameublement

<sup>1</sup> : Journée d'information sur le programme MEDA d'appui PME /PMI organisée par le Ministère de la PME et de l'Artisanat, 5 Décembre 2010.

<sup>2</sup> : Dispositions techniques et administratives. Op-cit, P.23

<sup>3</sup> : Antenne Est Annaba

- الصيانة الصناعية Maintenance industrielle  
- مخبر الرقابة، التجارب والخبرات Laboratoire de contrôle, d'essais et d'expertises

بالإضافة إلى أنها يجب أن تستوفي الشروط التالية<sup>1</sup>:

1. لديها على الأقل ثلاث سنوات من النشاط.
  2. لديها عمال دائمين في حدود عشرين عامل أو أكثر.
  3. أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي وكذا صندوق الضمان الاجتماعي.
- إذا كانت المؤسسة ص و م مستوفية للشروط فإنها تستفيد من التأهيل في المجالات التالية<sup>2</sup>:

التسويق Marketing et commercialisation

الإنتاج، الصيانة، النوعية Production, Maintenance, Qualité

الإدارة والتنظيم Management et organisation

المحاسبة والمالية Comptabilité et Finance

مراقبة التسيير Contrôle de gestion

تسيير الموارد البشرية Gestion de ressources humaines

التزويد Approvisionnement

التنمية الإستراتيجية Développement stratégique

ويكون التأهيل على شكل تقديم خبرات تسييرية وتقنية وتجارية ومالية بالإضافة إلى المساعدة التقنية الوطنية وكذا الدولية ذات مستوى عال، والقيام بتكوينات للمؤسسة وملتقيات بين المؤسسات كما أنه يمكن أن يكون في شكل تقديم معلومات حول المنتجات، التكنولوجيا، الموردين والأسواق، أو مساعدات للبحث عن شركاء.

### 3.2.3.3. نشاطات البرنامج:

لقد قسمت نشاطات البرنامج من خلال ثلاثة جوانب وهي:

#### 1.3.2.3. الجانب الأول: تقوية التسيير العملي للمؤسسات ص و م<sup>3</sup>

إن البرنامج يقدم الدعم للمؤسسات ص و م الخاصة والفردية (المشاريع المقاولاتية) كما يقدم الدعم للمنظمات الداعمة (المشاريع المؤسسية) بينما يفضل تقديمها لمجموعة PME أو OA أو التعاون فيما بينهما فهو يشمل المساعدات التقنية لمروجي المشاريع ويكون هذا عبر ثلاثة أنواع من النشاطات المدعومة:

<sup>1</sup> : Rapport de Synthèse , L'analyse de L'impact de La mise à niveau sur les entreprises industrielles Algériennes, Algérie juillet 2010, P.7

<sup>2</sup> : Journée d'information sur La mise à niveau des entreprises dans le contexte de l'entrée en vigueur de l'accord d'association Algérie - Union Européenne , Ghardaïa Mai 2010, P. 33

<sup>3</sup> : Disposition technique et administratives, Op-cit., P.P 20-22



## أ - التكوين Formation : ويكون بـ:

1. دعم المشاريع في مجال تكوين رؤساء المؤسسات ومسيري ال PME والملاك وخدمات الدعم.
2. دعم المشاريع في مجال التكوين المخصص للشباب المنشئ للمؤسسات (مشاتل المؤسسات pépinières d'entreprises إعادة التوجهات المهنية réorientation professionnelles)
3. توفير خبراء مكونين لنشاطات تكوين متخصصة موجهة للمؤسسات الفردية أو مجموعة من المؤسسات أو منظمات الدعم.
4. دعم تكوين المكونين.

## ب - خبرة الاستشارة Expertise conseil : وتكون بـ:

1. دعم المؤسسات الفردية أو مجموعة المؤسسات ص و م ومنظمات الدعم في إطار الهدف المحدد والخاص بالتطوير المباشر أو غير المباشر لتنافسية المؤسسات.
2. دعم النشاطات بفضل تنمية تسيير المناطق الصناعية.
3. دراسة الجدوى لتوفير صناديق الضمان ومركز أعمال، إذا أن دراسة جدوى إنشاء مركز للأعمال سيكون منذ المرحلة الأولى للبرنامج، وأيضا سيكون تقييم خاص للبرنامج خاصة للنشاطات الخدمات المقدمة ل PME، والتي يمكن أن تضم داخل مركز الأعمال.

## ج - الوصول إلى المعلومة : Accès à l'information

1. دعم نشاطات تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات الموجهة للمؤسسات ص و م (قاعدة معطيات، ملتقيات، موزع انترنت، الإشهارات، أقراص مضغوطة CDROM....)
2. دعم استعمال شبكة وطنية للمعلومات الاقتصادية الموجهة للمؤسسات ص و م.

## 2.3.2.3. الجانب الثاني: دعم خلق وتطوير المؤسسات المالية المتخصصة SFS :

إن المساعدة الموجهة ل SFS مستقلة وخاصة وتوجه عبر ثلاث مراحل:

## أ - مساعدة في تصميم المؤسسات المالية المتخصصة: Assistance dans la conception des SFS

وذلك عن طريق:

- دراسات لأجل تقييم الطلبات واحتياجات PME .
- تحليل المحيط القانوني والتنظيمي الخاص بإنشاء PME .
- تكوين القانون الأساسي وطرق التسيير.
- التعريف بإستراتيجية وأهداف SFS .
- تحليل الوسائل اللازم وضعها قيد التنفيذ.
- دراسة وسائل تحفيزية موجهة ل جلب المستثمرين (منشئين أو مساهمين) ل SFS مثال ذلك بنوك أو مستثمرين خواص.

**ب - مساعدة لإنشاء المؤسسات المالية المتخصصة: Assistance pour la création des SFS**

وذلك عن طريق:

- البحث عن المستثمرين وتقريبهم .
- تحرير ملفات القبول .
- كتابة السياسة العامة وطرق التسيير .
- تجهيز رؤوس الأموال ( جزائرية أوروبية.)
- التعريف ومساندة استخدام المستخدمين.
- تكوين المستخدمين.
- إعداد دليل الإجراءات الداخلية والخارجية.

**ج - المرافقة : Accompagnement** وتم عبر تقديم:

- مساعدة عبر موقع الدعم التقني للتسيير .
- المساهمة في تمويل مصاريف التسيير .
- المساعدة في إنشاء وتسيير المحفظة.
- تشخيص ودراسات في حصص المساهمة.
- استعمال نظام إعلامي.
- تكوين متواصل للعمال وخصوصا للمسيرين.
- تحليل إمكانية تكاثر ونشر نماذج SFS .
- تحضير ونشر نماذج لأحسن التطبيقات وكذا دليل الإجراءات.

**3.3.2.3. الجانب الثالث : دعم المحيط المقاوالاتي : Appui L'environnement entrepreneurial**

هذا الجانب موجه للحصول على دعم مختلف الوزارات والمنظمات العمومية الأخرى المتعلقة بتنمية قطاع المؤسسات ص و م.

**4.2.3. فئات المؤسسات ص و م في الجزائر حسب برنامج ED/PME:**

إن الدراسات والتحقيقات التي قام بها البرنامج ( دراسات تحفيز المقاولين لدخولهم ضمن إجراءات التأهيل وتحليل التشخيصات)، أعطت تعريفا لثلاث فئات من المؤسسات ص و م الجزائرية حيث أن كل فئة تحوى على خصائصها ومميزاتها.

## 1.4.2.3. المؤسسات ص و م المعرفة بحالة استكانة أو البقاء على قيد الحياة :

## PME/PME en situation de passivité et de survie

الجدول رقم (2-3) : يوضح خصائص PME المعروفة بحالة استكانة

المميزات	وصف المؤسسة ص و م
الحالة القانونية	مؤسسة عائلية، من نوع EURL، نادرا ما تكون شركة.
الملكية	هناك اختلاط في ملكية المؤسسة بين صاحب العمل والعائلة.
طريقة التمويل	المصدر الأساسي هو العائلة ودائرة الأصدقاء، الفوائد، والتمويل الذاتي، أما البنوك تدخلها يكون نادرا، وهذه الحالة هي ميزة المؤسسة في الاقتصاد غير الرسمي
الانتماء إلى الرسمي	المؤسسة مصرح بها، لكن هناك تقصير في التصريح برقم أعمالها وكذا عمالها المستخدمين.
التسيير الإستراتيجي	صاحب العمل ليس له رؤية إستراتيجية ولا مشروع تنمية مؤسس على الرفع الوجيه لمؤسسته.
تكلفة الوصول إلى السوق	عموما التكلفة مرتفعة قليلا، حيث أنها تعمل في قطاعات ضعيفة القيمة المضافة، قليلة رأس المال، وغير طالبة للتعليم والتكنولوجيا الجديدة.
التنظيم	لا يوجد لديها هيكل تنظيمي، ولا اجراءات مكتوبة ولا قواعد تنظيمية، صاحب العمل هو الوحيد ولا يفوض أي مسؤولية . التأطير محدود، موجود فقط في وظيفة الإنتاج.
التسيير المالي	لا يوجد تسيير مالي، غياب الميزانيات التقديرية.
المحاسبة	تؤمن من قبل مكتب خارجي، حيث أنهم يرون أن المحاسبة لديها وظيفة تصريحية (الضرائب) ، ولا تعتبر أداة للتسيير .
الموارد البشرية	صاحب العمل غير مهتم بتكوين مستخدميه ولا بتحفيظهم و لا بالمخططات المهنية.
الإنتاج	عدم التحكم في تكاليف الإنتاج، عدم وجود صيانة وقائية، غياب التنظيم في تسيير الإنتاج والمخزونات وكذا التموين.
معدل التكامل	غالبا المنتجات مصنوعة كليا من المواد الأولية المحلية، ومعدل التكامل جد ضعيف في بعض القطاعات الصناعية (التجميع، التغليف).
شدة رأس المال	ضعيفة
معرفة السوق	لا تعرف زبائنهم، تمزج بين معرفتها لسوقها والأسواق المجاورة لها جغرافيا.
تسيير النوعية	عدم وجود تسيير للنوعية.

نوعية المنتج	ضعيف، عدم احترام المعايير.
التصدير	غياب رقم الأعمال الخاص بالتصدير.
القطاعات الصناعية	تجهيزات الإنشاء، الجلد والأحذية، صناعة الأغذية الزراعية، التجهيزات الكهرومترلية

Source : Rapport annuel sur le POA 2003-2004, Commission Européenne, Octobre 2004,P.6

هذا النوع من المؤسسات يمثل أغلبية المؤسسات ص و م الجزائرية، وأغلبها يعاني صعوبات مالية، وهي صغيرة جدا، بالإضافة إلى أنها متموقعة في أسواق ذات قيمة مضافة ضعيفة، قليلة التنظيم وكذا بدون نظرة استراتيجية حيث أنها لا تقبل على استثمارات جديدة. رئيس المؤسسة مهتم بحل المشاكل اليومية، ولا يفكر في مستقبل مؤسسته لديه توجه رفض أو يحس أنه غير معني بالنسبة لنشاطات التأهيل، ولذا تأهيل هذا النوع من المؤسسات يمر قبل كل شيء بمجهودات في الإعلام والتكوين لإقناع المسؤول الأول بفائدة التأهيل.

### 2.4.2.3. المؤسسات ص و م المعروفة بحالة النمو : PME/PMI en Situation de croissance

الجدول رقم (3-3) : يوضح مميزات PME المعروفة بحالة النمو

المميزات	وصف المؤسسة ص و م
الحالة القانونية	لها خاصية عائلية، أغلبيتها تحت اسم شركة.
ملكية المؤسسة	هناك أحيانا اختلاط في ملكية المؤسسة بين صاحب العمل والعائلة، وأحيانا أخرى عدم ارتباط بينهما.
طريقة التمويل	المورد الاساسي: العائلة، دائرة الاصدقاء، قرض بنكي، تمويل ذاتي.
الانتماء إلى الرسمي	الروابط جد قوية، فهي مؤسسة مصرح بها لكن، هناك تقصير من ناحية التصريح برقم أعمالها أو بعمالها المستخدمين.
التسيير الاستراتيجي	صاحب العمل في أغلب الأحيان ليس لديه رؤية استراتيجية ولا مشروع تنمية على أساس الرفع الوجيه: عدم قيامه بأعمال لتطوير السوق، لا يستخدم المعلومات المهمة لتنمية الاستراتيجية .
تكلفة الوصول إلى السوق	متغيرة
التنظيم	وجود هيكل تنظيمي، لديها طرق وإجراءات مكتوبة وقواعد تنظيمية، رئيس المؤسسة يبحث دائما على

التسيير المالي	غالبا ما يوجد تسيير للخزينة والميزانيات التقديرية.
المحاسبة	تؤمن إما من طرف مكتب خارجي أو من قبل محاسب المؤسسة، هناك أحيانا عناصر المحاسبة التحليلية.
الموارد البشرية	صاحب العمل يعمل وحده، ولا يفوض أي مسؤولية، ما عدا في المجال "التقني": الانتاج، التوزيع،
الإنتاج	عدم وجود تحكم في تكاليف الانتاج، هناك صيانة وقائية أكثر، تنظيم ابتدائي في تسيير الانتاج، والمخزون، والتموين.
حدة رأس المال	متوسطة.
معدل التكامل	متغير.
التصدير	ليس لديها رقم أعمال تصدير.
القطاعات الصناعية	كل القطاعات مع وجود تفوق في البلاستيك والإلكترونيك، و التجهيزات الكهرومترية، تجهيزات الإنشاء، النسيج، الأغذية الزراعية، الكيمياء، الصيدلة.

Source : Rapport annuel sur le POA 2003-2004, Commission Européenne, Octobre 2004, P 7

أغلب هذه المؤسسات عائلية، لها نظرة إستراتيجية مقسمة بين سوقها الجهوي والوطني، تتبنى نتيجة لذلك سلوكا يتميز برد الفعل، هي في العموم لا تعاني من صعوبات مالية ظاهرة لكن تبقى بالرغم من ذلك أقل من رأس المال Sous Capitalisée، مما يشكل لها خطر في مرحلة النمو<sup>1</sup>.

رؤساء المؤسسات مقتنعين بأن هذه الوضعية لن تستمر و يجب التحضير للتغيير، إلا أن لديهم صورة انتهازية، حيث أنهم لا يؤكدون انضمامهم لبرنامج التأهيل، أو ينسحبون أحيانا بعد عملية التشخيص أو بعد أول نشاط تأهيلي، لذا فإن تأهيل هذا النوع من المؤسسات موجه أساسا لإعادة التنظيم، وكذا إعادة لحالة الهياكل الوظيفية ولأنماط التسيير، أولى من التسيير الاستراتيجي الذي يمكن أن يكون في المرحلة القادمة.

<sup>1</sup> : ce qu'il Faut savoir sur la mise à niveau, Ministère de la PME et l'artisanat et Euro développement PME 2010.

## 3.4.2.3. المؤسسات ص و م المعروفة بحالة امتياز: PME/PMI/en Situation d'excellence

الجدول رقم (3-4) : ال PME المعروفة بحالة امتياز

المميزات	وصف المؤسسة ص و م
الحالة القانونية	دائما عبارة عن شركة.
ملكية المؤسسة	لا يوجد اختلاط في ملكية المؤسسة بين صاحب العمل والعائلة، وفي بعض الأحيان يكون رئيس المؤسسة مسير له أجر.
طريقة التمويل	المصدر الأساسي، العائلة، التمويل الذاتي، البنوك.
إلى الاقتصاد الانتماء	الشركة تستعمل جيدا القوانين الجبائية والإدارية لتستفيد من المزايا القانونية، ولتحديد نتيجتها الجبائية المثلى، العمال الدائمين عموما مصرح بهم.
التسيير الاستراتيجي	رئيس المؤسسة لديه رؤية إستراتيجية واضحة، ولكن ليست دوما مشكلة، لا يرتب دائما معلومات دائمة حول قيادة ذات أداء فعال لمؤسسة ذات أفق متوسط وطويل الأجل.
تكلفة الوصول إلى السوق	متغيرة، لكنها في أغلب الأحيان مرتفعة بسبب مستوى شروط الأسواق المرغوبة.
التنظيم	لديها هيكل تنظيمي، وإجراءات مكتوبة وقواعد تنظيمية عملية، نادرا ما يكون هناك تسيير للمعلومات عبر الاعلام الآلي.
التسيير المالي	تسيير مبسط للخبزينة وعناصر الميزانيات التقديرية.
المحاسبة	الشركة تشكل قسم إداري ومحاسبي.
الموارد البشرية	رب العمل محاطا بفريق عمل، لكن تسيير الموارد البشرية يبقى أولي.
الإنتاج	عموما هناك تحكم جيد في تكلفة الإنتاج، وهناك صيانة وقائية وكذا تنظيم وتسيير للإنتاج والمخزون والتمويل.
معدل التكامل	جد مرتفع.
حدة رأس المال	جد مرتفع.
معرفة السوق	استعمال قانون اليقظة في السوق موجود، لكن هذا النوع من المؤسسات لا تعرف دائما زبائنها النهائيين، بسبب استعمال نظام التوزيع القائم على البيع بالجملة.
تسيير النوعية	لديها شهادة الأيزو، أو في إطار الحصول عليها.
نوعية الإنتاج	جيدة، إلا أن المعايير البيئية أو الطرق الصحية والأمنية لا تحترم دوما.

الشركة تصدر بشكل دائم بجزء من رقم أعمالها، أو لديها خبرة في مجال التصدير.	التصدير
لتجهيزات الكهربائية، الكهرباء، الالكترونيات، التجهيزات الكهرومترية، الميكانيك، وخصوصا الكيمياء والصيدلة.	القطاع الصناعي

Source : Rapport annuel sur le POA 2003-2004, Commission Européenne, Octobre 2004, P 8

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

رئيس المؤسسة لديه سلوك إداري *managérial* وتقني *Technique* داخل مؤسسته، أما بالنسبة للتأهيل فالانضمام قوي، سريع ومتجدد، كما أنه موجه للتطوير والتنوع والبحث عن شركاء. ولذلك الاقتصاد وكذا غزو أسواق جديدة.

### 5.2.3. مسار عملية التأهيل ضمن برنامج ED/PME :

إن الفروع الجهوية للبرنامج تعمل دورا جادا مهما في عملية التحسيس بأهمية البرنامج ED/PME حيث أنها تقوم بتنظيم أيام إعلامية تحسيسية مكثفة يتم من خلالها التركيز على عنصرين متكاملين يتمثل الأول في:

- تعريف المؤسسات ص و م بالتحول الاقتصادي المنشود في ظل الشراكة الأورو - جزائرية وكذا التعرف على حيفيات ونود هذه الشراكة عن قرب (المزايا واليجابيات، والتحديات).  
أما العنصر الثاني فيتمثل في:

- التعرف بأهمية برنامج ED/PME بالنسبة للمؤسسات ص و م الجزائرية، وذلك لجعلها قادرة على المنافسة في أسواقها المحلية وكذا الأجنبية بإنتاجها لمنتجات ذات مواصفات ومعايير دولية.

بعد التأكد من رغبة المؤسسة (المستوفية للشروط) في الانضمام للبرنامج، تخضع بعدها إلى تشخيص أولي *Pré-diagnostic* مجاني من قبل خبراء من البرنامج، يتم من خلاله تحديد ثلاث نقاط أساسية وهي<sup>1</sup>:

- التعرف على المؤسسة عن قرب (نشاطها، عدد عمالها، إدارتها، سوقها...)

- التعرف على رئيس المؤسسة لأنه مفتاح العبور لمعرفة ثقافة المؤسسة.

التعرف على إشكالية تنمية المؤسسة.

<sup>1</sup> : Antenne Est ّAnnaba.

بعد ذلك يقوم الخبراء بتشخيص معمق مقرون بنشاط تأهيل أولي شرط أن يكون مبسط وله أثر، وهذا لماله من أثر إيجابي على زيادة إقناع رئيس المؤسسة بفائدة التأهيل، للإشارة هنا أن المؤسسة تساهم بـ 20 بالمائة من التكلفة الإجمالية للتشخيص وكذا 20 بالمائة من تكلفة نشاطات التأهيل.

بعد القيام بعملية التشخيص و التعرف على المؤسسة عن قرب وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، ومعرفة الأسباب الحقيقية للمشكل الذي تعاني منه المؤسسة، يتم تحديد النشاط التأهيلي المناسب ( حسب نوع المشكل) من قبل خبراء مختصين سواء في التسويق، الإنتاج، التسيير، التمويل...، وهذا في ملف مدروس ومحدد بدقة للتكاليف و المهام اللازمة للعملية، يسمى هذا الملف بملف المصطلحات المرجعية .

. Les termes des références

ومن هنا يقوم الخبير و المحدد ضمن شروط ( المستوى العلمي، الخبرة، الكفاءة ...) بدورات تكوينية لرئيس المؤسسة وفريق عمله وهذا حسب نوع المشكل الذي تعاني منه المؤسسة، كما يمكن أن تكون الدورات التكوينية جماعية شرط أن تكون المؤسسات تعاني نفس المشكل. أما بالنسبة للتجهيزات الصغيرة للإعلام الآلي وكذا البرامج واللوجيستيات فتكلفتها متغيرة.

**ملاحظة:** و بهذا يفتح ملف خاص بكل مؤسسة يتضمن كل المعلومات الخاصة بها، وكذا عدد نشاطات التأهيل التي قامت بها.



### 3.3. واقع برنامج ED/PME :

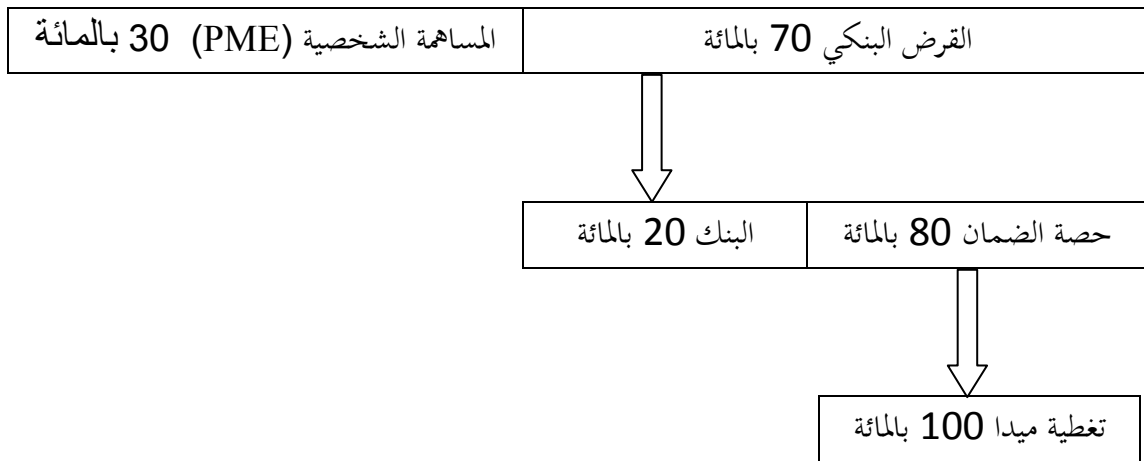
لا نستطيع تقييم أي برنامج تأهيلي إلا إذا تعرفنا على محتواه وكذا واقع تحققه ، وما مدى تحقيقه لأهدافه سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وهذا الأخير ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

#### 1.3.3. الدعم المالي للمؤسسات ص و م:

إن المفوضية الأوروبية وضعت تحت تصرف وزارة المؤسسات ص و م مبلغ 20 مليون أورو من أجل تغطية الضمانات المالية المخصصة لمنظمات الدعم الجزائرية، وهذا المصلحة المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة المستهدفة من قبل برنامج ED/PME.

وقد أمضى صندوق الضمان القروض للمؤسسات ص و م FGAR<sup>1</sup> اتفاقية في إطار ميذا مع وزير المؤسسات ص و م والصناعات التقليدية، تحوي على تغطية تقدر ب 100 بالمائة للضمانات المعطاة من البنك، لأجل القروض الممنوحة ونستطيع إذن تمثيلها بالمخطط التالي:

الشكل رقم (2-3) : تقسيم المخاطر: PME البنك، صندوق الضمان، تغطية ميذا.



Source : Alain Daniel, Optimiser ma demande de crédit, Ministère de la PME et de L'Artisanat et Commission Européenne, P.13

إن صندوق ضمان القروض يهدف إلى تسهيل عملية الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية سواء كان استثمارا جديدا أو توسعة لمؤسسات موجودة، أو FGAR يمر بمرحلتين هما:

<sup>1</sup> FGAR :Fonds de garantie des crédit aux petites et Moyennes Entreprises .

1. إعداد دراسة تقنو- اقتصادية ومالية قبل تنفيذ طلب الضمان المالي في إطار ملف القرض الاستثماري أو/و قرض الاستغلال.

2. المرافقة من قبل خبير من صندوق الضمان وكذا البنك المانح للقرض، وقد بلغت عدد الضمانات الممنوحة خلال السداسي الأول من سنة 2006 إلى 35 ضمان ممنوح ساهمت فيه ميذا بتغطية ما قيمته 589259319 دينار جزائري أي بنسبة تقدر ب 64.80 بالمائة والجدول الموالي يوضح هذا:

الجدول رقم (3-5) : حوصلة الضمانات ل FGAR خلال السداسي I من سنة 2006 / الوحدة: بالدينار

عدد الضمانات الممنوحة	إجمالي كلفة المشاريع	قيمة القروض المطلوبة	نسبة القرض على كلفة الاستثمار	مجموع قيمة الضمانات الممنوحة	معدل قيمة الضمان	عدد مناصب الشغل التي تنشأ	الكلفة المتوسطة للقرض للشغل حسب الشغل	الكلفة المتوسطة للضمان حسب الشغل
35	2327371365	3555520923	% 65	909289166		25951119	1056935	412484
				MEDA	FGAR			
				589259319	319029847			

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، عدد 9، وزارة PME، السداسي الاول 2006، ص 31

كما يمكن الإشارة هنا إلى أنه ومنذ الثلاثي II من سنة 2005، استهلاك الضمان المتعلق ب FGAR تطور كما يلي:

إجمالاً 41 مؤسسة ص و م استفادت من التغطية المالية FGAR/MEDA و أعطت معدل استهلاك يقدر ب 9.66 بالمائة من الصندوق الضمان.

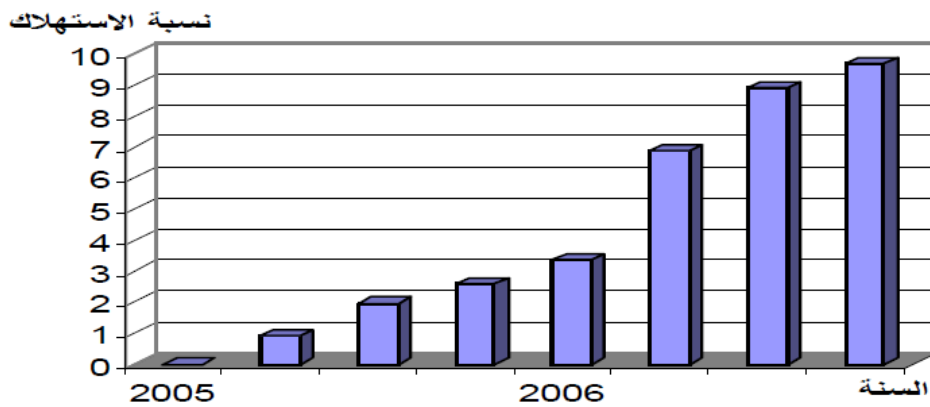
والجدول التالي يوضح نمو استهلاك الضمان في إطار ميذا (أفريل 2005 إلى أكتوبر 2006).

الجدول رقم (3-6) : تطور نمو استهلاك ضمان القروض FGAR/MEDA

2006				2005				
VI	III	II	I	VI	III	II	I	الثلاثي
9.66	8.89	6.88	3.38	2.57	1.96	0.91	0	النسبة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة PME

الشكل رقم (3-3) : تطور نمو استهلاك ضمان القروض MEDA/FGAR



المصدر: وزارة المؤسسات ص و م

نلاحظ أن استهلاك مبلغ الضمان المخصص لـ PME الجزائرية في إطار MEDA/FGAR قد تطور تطورا ملحوظا خلال السنتين (2005-2006) حيث أن هذا التطور أدى ببرنامج ED/PME بخلق نظام التسعيرة لأجل PME ، هذه الأداة مازالت في مرحلة التحريب.

كما يمكن أن نلاحظ أن توزيع الضمانات متمركزة في منطقة الشرق الجزائري بنسبة تقدر بـ 37 بالمائة يتبعها منطقة الوسط بـ 32 بالمائة ثم تليها الغرب بـ 24 بالمائة ، وأخيرا الجنوب الذي استفاد بـ 7 بالمائة فقط وهذا بالنظر لتوزيع 71 طلب ضمان من FGAR جانفي 2005 إلى أكتوبر 2006 .

## 2.2.3. الدعم المباشر للمؤسسات ص و م:

- منذ سبتمبر 2002 قاد البرنامج أكثر من 2102 عملية تأهيل قسمت في المجموع كما يلي:
- 476 تشخيص أولي.
  - 494 عملية تشخيص.
  - 844 نشاطات تأهيل ل PME .
  - 15 دراسة وبحث.
  - 13 أخرى.

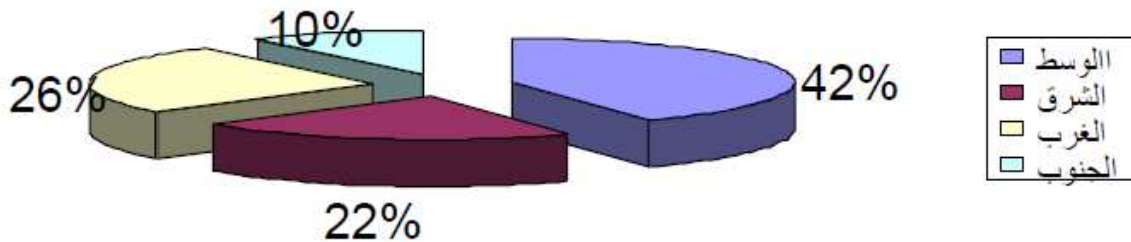
ففي 31 أكتوبر 2006 ، البرنامج قد اتصل ب 668 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (28 بالمائة من الفئة المستهدفة فقط) قررت الانضمام إلى البرنامج ED/PME وكان أغلبها متمركزا في الوسط بنسبة 42 بالمائة (280) وآخرها في الشرق بنسبة 10 بالمائة (67 PME) والمخطط التالي يوضح توزيعها جهويا.

الجدول رقم (3-7) : توزيع PME 668 جهويا

الجنوب	الغرب	الشرق	الوسط	المناطق الجهوية العدد والنسبة
67	174	147	280	عدد PME
10	26	22	42	النسبة بالمائة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من وزارة PME

الشكل رقم (3-4) : توزيع PME 668 حسب المناطق الجهوية



المصدر: وزارة المؤسسات ص و م

وهذا التوزيع لا يجعلنا نؤكد أن النسبة الأكثر تمركزا كانت في الوسط، لأننا يجب في المقام الأول معرفة التوزيع الجهوي للمؤسسات ص و م الصناعية الخاصة المستهدفة من قبل البرنامج، ونسب تمركزها، ومقارنة هذه النسب مع نسب تحقق البرنامج جهويا، وهذا ما كنا نسعى إليه، إلا أننا لم نستطيع التوصل إلى مثل هذا النوع من المعطيات والمتمثل في التوزيع الجهوي للمؤسسات ص و م.

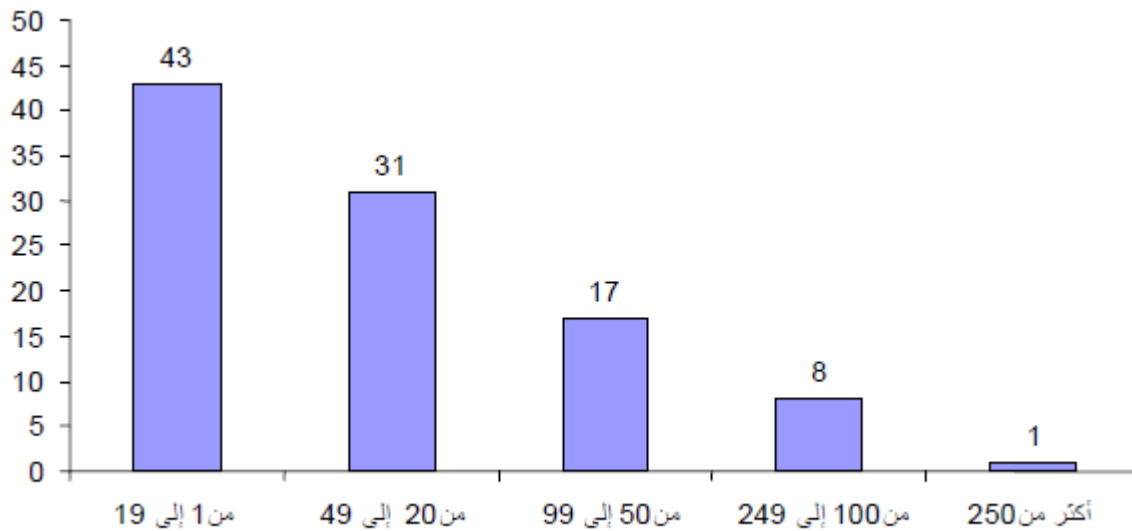
كما يلاحظ أن أغلب هذه المؤسسات كانت مؤسسات مصغرة وصغيرة بنسبة تقدر ب 74 بالمائة بالرجوع إلى عدد العمال من (1 إلى 49 عامل)، والجدول الموالي يوضح توزيع 668 مؤسسة ص و م على اتصال ب ED/PME حسب عدد عمالها.

الجدول رقم (3-8) : توزيع 668 PME حسب عدد العمال

عدد العمال	عدد ونسبة PME	عدد PME	النسبة %
< 250	7	1	14.3
100 - 249	53	8	15.1
50 - 99	114	17	25.5
20 - 49	207	31	46.1
1 - 19	287	43	63.9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة PME

الشكل رقم (3-5) : توزيع 668 PME حسب عدد العمال



المصدر: وزارة المؤسسات ص و م

إن تجاوب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يطرح تساؤلا هنا، خاصة ونحن نعلم أن التأهيل ضمن برنامج ED/PME غير مجاني (مساهمة بنسبة 20 بالمائة)، أي يحتاج إلى تكاليف، والمؤسسات المتوسطة هي الأكثر موارد سواء البشرية منها أو المالية مقارنة بغيرها من المؤسسات الصغيرة والمصغرة، ونسبتها قليلة فهي تمثل 26 بالمائة فقط من نسبة المؤسسات التي تجاوبت مع البرنامج، بالإضافة إلى أن البرنامج يستهدف في المقام الأول المؤسسات ص و م لا المصغرة.

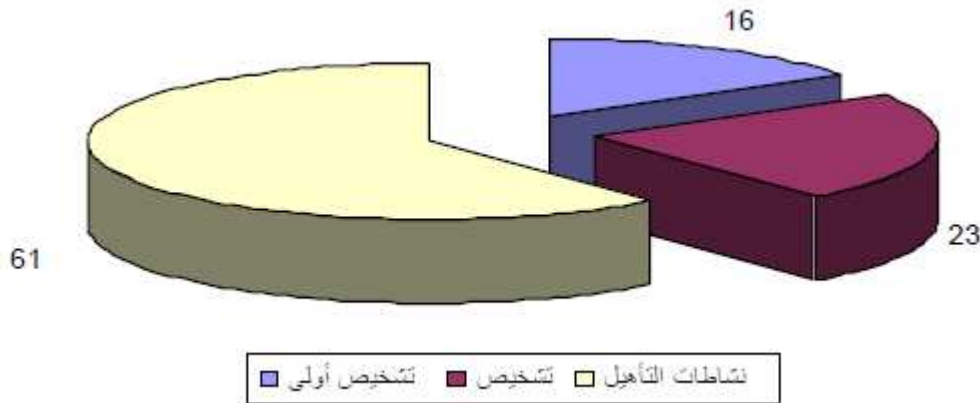
كما نجد أن هذه المؤسسات (668) لم تخضع كلها إلى التأهيل بل 405 مؤسسة ص و م فقط (61 بالمائة) هي التي قامت فعلا بنشاطات التأهيل، نظرا لأن 65 مؤسسة انسحبت بعد التشخيص الأولي (10 بالمائة) و 92 انسحبت بعد عملية التشخيص، و 105 مؤسسة ص و م قامت بعملية التشخيص الأولي Le pré- diagnostic وفي انتظار أول نشاط تأهيلي لها، والجدول الموالي يوضح درجة تقدم المؤسسات ص و م ضمن إجراءات التأهيل ل 668 مؤسسة.

الجدول رقم (3-9) : درجة تقدم 668 PME ضمن إجراءات التأهيل

نشاطات التأهيل	تشخيص	تشخيص أولي	عملية التأهيل عدد ونسبة PME
407	154	107	عدد PME
61	23	16	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة PME

الشكل رقم (3-6) : نسبة تقدم 668 PME ضمن إجراءات التأهيل



المصدر: وزارة المؤسسات ص و م

إلا أنه وحسب إحصائيات أبريل 2007 فقد وصل عدد المؤسسات ص و م التي قامت بنشاطات التأهيل فعلا إلى 435 مؤسسة ص و م<sup>1</sup>.

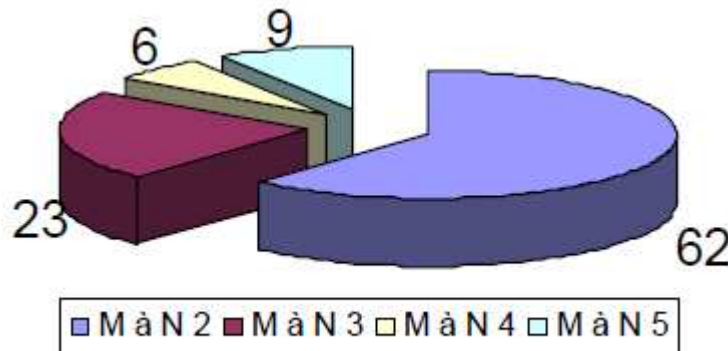
أما بالنسبة ل 405 مؤسسة ص و م والتي استفادت من نشاطات التأهيل المقدر ب 844 نشاط تأهيلي، إذا أن المؤسسات التي استفادت من 3 نشاطات تأهيل تعدت 14 بالمائة سنة 2005 و 50 بالمائة سنة 2006 أي قرابة 203 مؤسسة ص و م، هذا ما يؤكد التقدم المتحسّن ل PME ضمن إجراءات التأهيل. أما بالنسبة للمؤسسات التي استفادت من 4 فأكثر، نشاط تأهيلي تعدت 21 بالمائة سنة 2005 و 26 بالمائة سنة 2006 أي قرابة 105 مؤسسة وهذه من بين المؤسسات التي وجدت نفسها قد أصبحت ذات تنافسية والمخطط التالي يوضح هذا.

الجدول رقم (3-10) : توزيع 405 PME حسب عدد M à N<sup>2</sup>

M à N < 5	M à N 4	M à N 3	M à N 2	
36	25	93	251	عدد PME
09	06	23	62	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة PME

الشكل رقم (3-7) : توزيع 405 PME حسب عدد نشاطات التأهيل



المصدر: وزارة المؤسسات ص و م

أما بالنسبة لأنواع هذه النشاطات فقد كان في المالية والتسيير والإنتاج والتسويق وكذا النوعية، وأغلبها

<sup>1</sup>: Antenne Est Annaba

<sup>2</sup>: سوف لرمز لنشاط التأهيل بـ "Mise à niveau" M à N

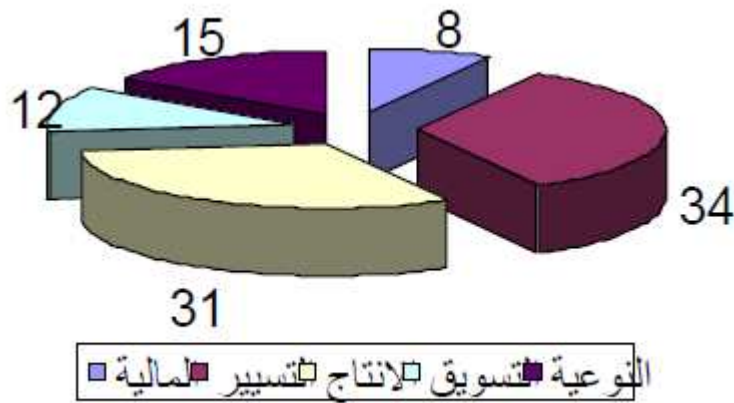
كانت في الإدارة بنسبة 34 بالمائة وكذا الإنتاج بنسبة 31 بالمائة والشكل الموالي يوضح هذا في مجال.

الجدول رقم (3-11) : توزيع 405 مؤسسة حسب نوع النشاط

النوعية	التسويق	الإنتاج	التسيير	المالية	المجالات عدد ونسبة PME
61	49	125	138	32	عدد PME
15	12	31	34	8	النسبة %

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة PME

الشكل رقم (3-8) : توزيع 405 مؤسسة حسب نوع النشاط



المصدر : وزارة المؤسسات ص و م

نلاحظ بأن توجه المؤسسات للتسيير وكذا الإنتاج كان بنسبة غالبية وهذا يرجع للمشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا الصناعية في قدم نمط التسيير وكذا الإنتاج (عدم التحكم في تكاليف الإنتاج) وغيرها من المشاكل، إذ أن هذه النشاطات كانت في شكل دورات كما يمكن أن تكون في شكل ملتقيات أيضا، فمنذ سبتمبر 2002 البرنامج نظم قرابة 262 ملتقى كان يحوي 3304 مشارك أغلبهم رؤساء مؤسسات.

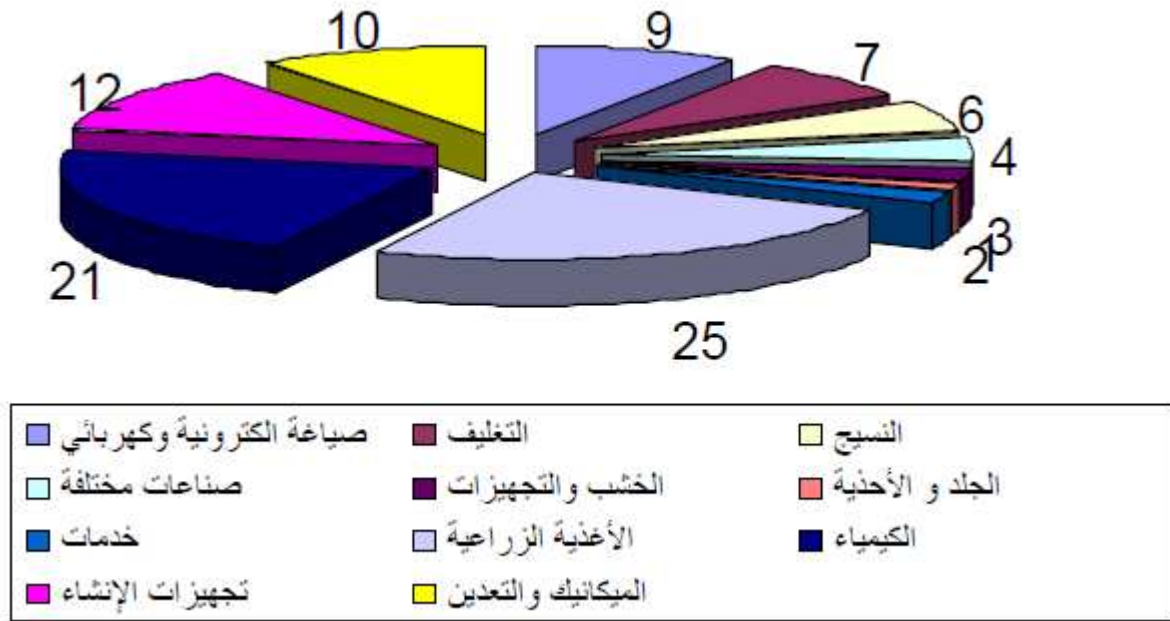
كما أن البرنامج قد تعدى الملتقيات ذات المواضيع العامة إلى تكوينات أكثر خصوصية مقسمة على عدد صغير من المؤسسات مع تكوين لمدة يومين ما بين المؤسسات، يتبع بيوم استشارة شخصية لكل مؤسسة،



إذ أن هذا النوع من التكوين سمح لـ ED/PME من الاستجابة أكثر لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية.

أما بالنسبة للقطاعات الصناعية فإن القطاع الصناعي الأكثر حضوراً أو استجابة للبرنامج كان قطاع صناعة الأغذية بنسبة تقدر بـ 25 بالمائة يتبعه الصناعة الكيماوية بـ 21 بالمائة وهكذا إلى أن تأتي صناعة الجلود والأحذية في المقام الأخير بنسبة تقدر بـ 1 بالمائة والشكل الموالي يوضح هذا.

الشكل رقم (3-9) : يوضح توزيع 405 مؤسسة حسب قطاع النشاط



المصدر: وزارة المؤسسات ص و م

كما أن البرنامج قاد 24 نشاط جماعي عبر المناطق الجهوية الأربعة مثل التحكم في تكاليف الإنتاج حساب تكاليف الإنتاج الأولية، أدوات التصنيع...، وهذا للمؤسسات التي تعاني من نفس المشاكل، وقد كان موزعا على القطاعات الصناعية التالية:

- الميكانيك والتعدين
- صناعة الأغذية
- النسيج والكيمياء.

### 3.2.3. العراقل التي تعرض لها البرنامج:<sup>1</sup>

لقد تعرض برنامج ED/PME إلى جملة من العراقل يمكننا أن نوجزها في ثلاثة أقسام وهي:

<sup>1</sup>: Jour nées d'information sur Le programme MEDA d'appui PME Algérienne. Alger. Décembre 2006.

**1.3.2.3. التأخر في الانطلاق:**

لقد أمضت الجزائر ممثلة بوزارة الشؤون الخارجية مع المفوضية الأوروبية على برنامج ED/PME في شهر جويلية من سنة 1998 ضمن اتفاقية الإطار، إلا أنه لم يدخل حيز التنفيذ إلا في شهر سبتمبر من سنة 2000، حيث أنه لم يكن على اتصال إلا ب 20 مؤسسة ص و م صناعية خاصة جزائرية، وكلهم انسحبوا ولم يبقى سوى 9 منهم فقط وهذا إلى غاية جويلية 2002 .

بالإضافة إلى ذلك، تعاقب إدارتين لتسيير البرنامج خلال هذه المدة و إذ قرب أن يحكم عليه بالفشل إلى أن أتت الإدارة الثالثة، حيث أعادت تقييم البرنامج، ووصلت إلى أن هذا الهدف ( 3 بالمائة من مجتمع المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة ) لا يمكن الوصول إليه .وحددت هدف 400 PME صناعية خاصة، ويندرج ضمنه هدفا سنويا وهو الوصول إلى ما بين 80-120 PME ، وإلا فإن هذا البرنامج يعتبر فاشل غير قابل للتطبيق. وفي شهر مارس 2003 استطاعوا الوصول إلى 80 PME ، وهذا كان حافزا لانطلاق البرنامج مجددا في تنفيذ نشاطاته بشكل حسن وأخيرا وصلوا إلى نحو 435 PME في أبريل 2007 .

بالإضافة إلى ذلك تأخر دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ (سبتمبر 2005) والذي كان له الأثر السلبي على البرنامج.

**2.3.2.3. عدم وضوح الصورة في نظر رؤساء PME :**

إن المعنى الحقيقي لمفهوم التأهيل غير واضح لدى رؤساء المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة الجزائرية، بالإضافة إلى صعوبة إقناعهم بأهمية التأهيل بسبب عدم وجود أدوات إعلامية تحسيسية فعالة ومكثفة ( انترنت، تلفزيون، راديو، أيام إعلامية تحسيسية، لوحات اشهارية...)، حيث أن أغلب المؤسسات لا يدركون بالتفصيل التحولات الجديدة التي يشهدها الاقتصاد الوطني (اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية، الانضمام المرتقب ل OMC لإنشاء منطقة تبادل حر.

**3.3.2.3. عدم أداء الهيئات الممثلة والداعمة للدور المنتظر منها:**

إن إجراءات التأهيل وحدها لا تكفي لتنمية وتطوير تنافسية القطاع الصناعي الخاص، دون وجود محيط اقتصادي وسياسي واجتماعي مساعد ومشجع على ذلك ، ومن بينها الهيئات الممثلة وكذا الداعمة والتي لا تلعب الدور المنتظر منها بشكل فعال، وهذا بتعريف وتحسيس مؤسساتنا بما يحيط بها من تحولات اقتصادية جديدة، والذي يؤدي إلى زيادة اقتناعها بفائدة وأهمية عملية التأهيل.

### 4.3. دراسة أثر برنامج ED/PME على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

لقد وصل عدد المؤسسات ص و م التي لها علاقة ببرنامج ED/PME إلى غاية أكتوبر 2006 إلى مؤسسة، إلا أن 435 منها فقط من خضع لنشاطات التأهيل، ولهذا أردنا القيام بدراسة أثر برنامج ED/PME على المؤسسات ص و م الخاضعة له، وما مدى استفادتها من هذا البرنامج، وهذا من خلال الدراسة الميدانية.

#### 1.4.3. التعرف على مجتمع الدراسة:

في المرحلة الأولى قمنا بتجميع أكبر عدد ممكن من المعطيات والمعلومات حول البرنامج وكذا الـ PME المستهدفة من قبله، وهذا للحصول على قاعدة بيانات واسعة تسمح لنا باختيار وتحديد مجتمع الدراسة وكذا العينة.

لقد بلغ عدد المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة في الشرق 335 PME وهي تمثل 16.7 بالمائة من مجموع المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة في الجزائر وهي موزعة على الولايات التالية:

#### الجدول رقم (3-12) : التوزيع الولائي للمؤسسات ص و م الصناعية الخاصة في الشرق

الولايات	سطيف	قسنطينة	تبسة	عناية	ام البواقي	باتنة	الطارف	قالمة	جيجل	سوق اهراس	بجاية
النسبة بالمائة	13	15	8	10	11	13	1	5	8	3	13

Source: Antenne Est Annaba.

إذ كانت 80 مؤسسة منها على اتصال ببرنامج ED/PME لتأهيل PME الجزائرية، وهذا بنسبة تقدر 24 بالمائة من إجمالي المؤسسات ص و م الخاصة الصناعية في الشرق وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة الإجمالية وطنيا (23 بالمائة).

إلا أن 33 منها انسحبت بعد عملية التشخيص، و 47 منها خضعت على الأقل لنشاط تأهيلي واحد سواء كانت في حالة سكون (Stagnation) أو حالة تطور (En progression) وهي موزعة كما يلي:

## الجدول رقم (3-13) : التوزيع الولاوي لـ 80 PME في الشرق:

ام الولاوي	باتنة	تبسة	عناية	قسنطينة	سطيف	
3	2	1	10	12	5	انسحاب
2	1	1	/	12	1	سكون
7	/	/	7	13	3	تطور
12	3	2	17	37	9	اموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مكتب الشرق " عناية "

## 1.1.4.3. مجتمع الدراسة:

هو عبارة عن مجموع المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة التي كانت في علاقة مع برنامج ED/PME في الشرق الجزائري.

## 2.1.4.3. العينة:

لقد تم اختيار نوع من العينات وهو العينات الطباقية، وهي العينة التي تختار من مجتمع عناصره غير متجانسة فإننا نقسمه إلى طبقات (Strata)، ثم نأخذ عينة بسيطة من كل طبقة على أن تتناسب مع حجم هذه الطبقة ويمثل مجموع هذه العينات العينة الكلية<sup>1</sup>.

وكان الدافع لاختيارنا هذا النوع من العينات هو عدم تجانس مجتمع الدراسة حيث أنه مقسم إلى

طبقتين:

- الطبقة الأولى مكونة من PME الخاضعة على الأقل لنشاط تأهيل واحد (سواء حالة سكون أو تطور)، وسوف نرمز لها بالرمز  $PME_1$ .

- الطبقة الثانية مكونة من PME التي انسحبت بعد عملية التشخيص، وسوف نرمز لها بالرمز  $PME_2$ .

## 3.1.4.3. الاستبيان :

استعملنا في دراستنا نوعين من الاستبيان الأول كامل وموجه للطبقة الأولى وهو مكون من 20 سؤال، 19 منها مغلق يحوي كل منها إجابة مفتوحة أما السؤال الأخير فهو سؤال مفتوح.

نهدف في الجزء الأول منه إلى معرفة المؤسسة وكذا مسيرتها، والجزء الثاني خاص بأسباب تجاوب

$PME_1$  مع البرنامج، وآخر جزء متعلق بقياس أثر البرنامج على  $PME_1$ .

<sup>1</sup> : محمد بلال الرغبي، عباس الطلافحة، " النظام الاحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الاحصائية"، ط2، الأردن 2003، ص6

أما الاستبيان الثاني فهو خاص وموجه للطبقة الثانية، ومكون من 12 سؤال 11 منها مغلق يجوي كل منها إجابة مفتوحة، بالإضافة للسؤال الأخير فهو سؤال مفتوح.

نهدف في الجزء الأول منه إلى تجميع أكبر معلومات حول المؤسسة ومسيرتها، أما الجزء الثاني فيخص أسباب عدم تجاوب PME<sub>2</sub> مع البرنامج.

تم إرسال الاستبيان إلى أفراد العينة عن طريق الفاكس، ثم تم بعدها الاتصال بهم والتحدث معهم عن طريق الهاتف، إلا أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن استخدام المقابلة عن طريق الهاتف تكون العينات فيها عينات غير عشوائية بشكل كامل (متحيزة)، لأن هناك مؤسسات لم نستطع الاتصال بها نظرا لتعطيل جهاز الهاتف أو جهاز الفاكس لديهم، وهي تمثل نسبة 6.25 بالمائة من عينة الدراسة (PME 5)، إذ تم الاتصال بـ 75 PME، بنسبة تقدر بـ 93.75 بالمائة من عينة الدراسة.

### 2.4.3. تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

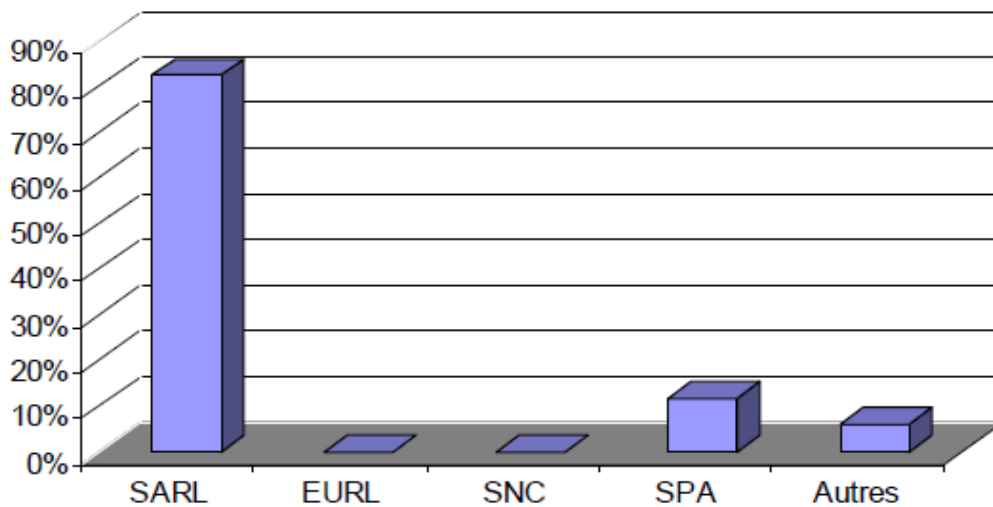
كانت نسبة الإجابة الإجمالية 40 بالمائة إلا أننا ألقينا بعض الإجابات نظرا لعدم توفرها على المعلومات الهامة للدراسة، وإذا أصبحت نسبة الإجابة تقدر بـ 38.5 بالمائة موزعة كما يلي:

58.5 بالمائة للاستبيان الكامل والموجه لـ PME التي خضعت لنشاط تأهيل واحد على الأقل.  
41.5 بالمائة للاستبيان الخاص والموجه لـ PME التي انسحبت بعد عملية التشخيص.

### 1.2.4.3. التعرف على PME<sub>1</sub> ومسيرتها:

- ما هو الشكل القانوني لمؤسستكم؟ نسبة الإجابة على السؤال 100 بالمائة

الشكل رقم (3-10): أهم الأشكال القانونية PME<sub>1</sub>



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن أغلب PME الخاضعة لعملية التأهيل ذات شكل قانوني متمثل في SARL وهذا بنسبة تقدر بـ 88 بالمائة.

- هل مؤسستكم مؤسسة عائلية؟ نسبة الإجابة تقدر بـ 88.5 بالمائة

60 المائة من PME<sub>1</sub> هي مؤسسات عائلية، وهذا ما نعرفه عن خاصية PME بصفة عامة أن أغلبها ذات طابع عائلي، و 40 بالمائة منها ليست عائلية.

- ما هو القطاع الصناعي الذي تنشطون فيه؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة

نلاحظ أن قطاع النسيج هو الغالب بنسبة تقدر بـ 29 بالمائة، يليه الميكانيك بـ 12 بالمائة، والكهرباء بـ 6 بالمائة بالإضافة إلى قطاعات أخرى أهمها البلاستيك والصناعة الفلاحية، حيث أن أغلب المؤسسات التي تنشط في قطاع النسيج تقع في منطقة قسنطينة قربها من مكتب ED/PME بالإضافة إلى أنها تمثل أكبر نسبة من المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة في الشرق.

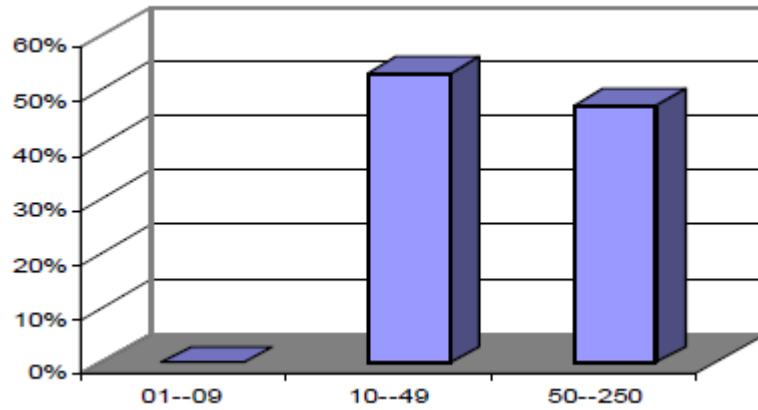
الجدول رقم (3-14): القطاعات الصناعية التي تنشط فيها PME<sub>1</sub>

النسيج	الكهرباء	الالكترونيك	الميكانيك	أخرى
29 %	6 %	/	12 %	53 %

المصدر: من إعداد الطالب

- كم يبلغ عدد العمال في مؤسستكم؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة

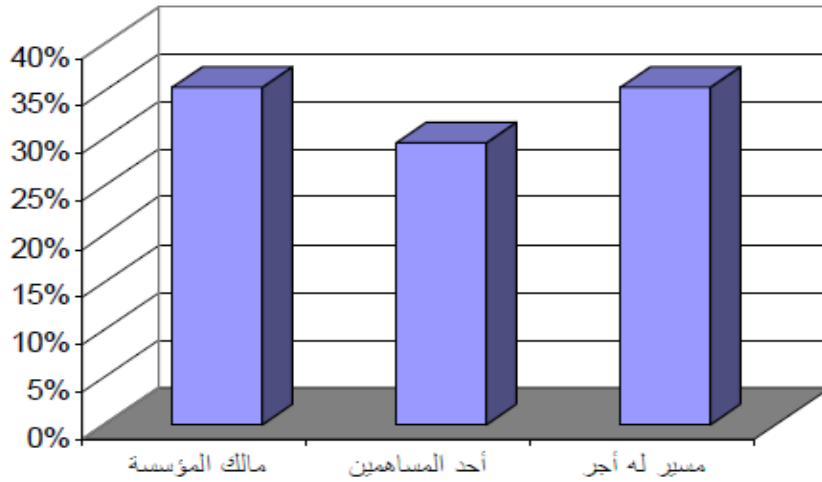
لقد لاحظنا من خلال الدراسة انعدام المؤسسات المصغرة ضمن البرنامج، ووجود المؤسسات الصغيرة بنسبة تقدر بـ 53 بالمائة والمتوسطة بنسبة 47 بالمائة، وهذا أمر منطقي، لأن البرنامج يستهدف في المقام الأول المؤسسات ص و م الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عامل، بالإضافة إلى أن الانضمام للبرنامج يكلف المؤسسة 20 بالمائة من قيمة نشاطات التأهيل، ونحن نعلم أن المؤسسات المصغرة غالبا ما تكون إمكانياتها المادية محدود، وهذه النتيجة عكس ما توصلت إليه الوزارة المعنية والمفوضية الأوروبية ضمن الإحصاءات الوطنية لسنة 2006، حيث وجدوا أن 73 بالمائة من المؤسسات المنضمة هي مؤسسات صغيرة ومصغرة.

الشكل رقم (3-11) : حجم  $PME_1$ 

المصدر : من إعداد الطالب

- من يسير مؤسستكم ؟ كانت نسبة الإجابة على هذا السؤال 100 بالمائة

النسب تقريبا متساوية فهي تتراوح بين 35 بالمائة للمالك ومسير له أجر، بالإضافة إلى 30 بالمائة لأحد المساهمين وهذا يبين أن عامل مسؤولية تسيير المؤسسة ليس له تأثير على مدى استجابة PME للبرنامج وهذا مبدئيا.

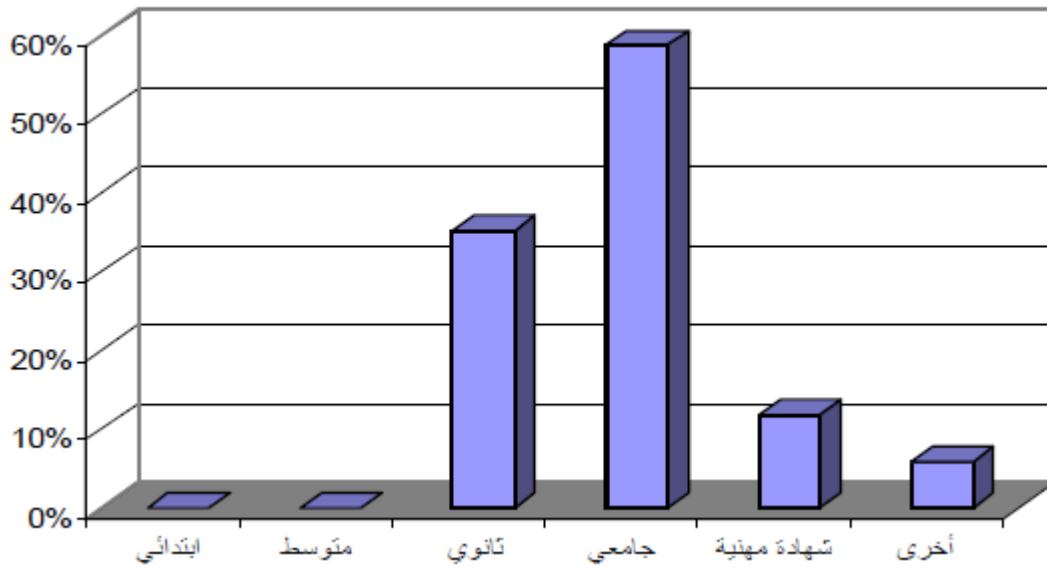
الشكل رقم (3-12) : المسؤول عن تسيير  $PME_1$ 

المصدر : من اعداد الطالب

- ما هو المستوى التعليمي لمسير المؤسسة؟ نسبة الاجابة 100 بالمائة

نلاحظ أن أغلب المسيرين لديهم شهادات جامعية وهذا بنسبة تقدر ب 53 بالمائة، تليها الشهادة الثانوية ب 35 بالمائة، ثم الشهادة المهنية 12 بالمائة وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-13) : المستوى التعليمي لمسيري PME1



المصدر : من إعداد الطالب

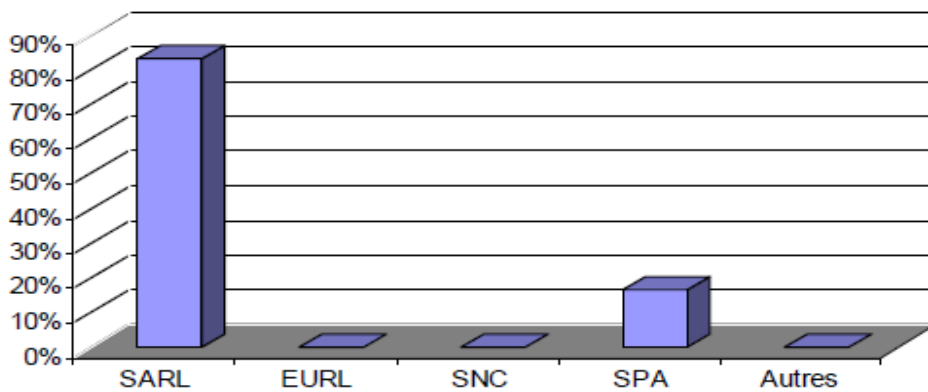
ملاحظة: المجموع أكبر من 100 بالمائة لأن هناك مسيرين لديهم مستويين تعليميين مثل ( ثانوي + شهادة مهنية).

#### 2.2.4.3. التعرف على PME<sub>2</sub> ومسيرها:

- ما هو الشكل القانوني لمؤسستكم؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة

نلاحظ أن أغلب PME المنسحبة من البرنامج هي مؤسسات ذات مسؤولية محدودة وهذا بنسبة 83 بالمائة ، 17 بالمائة فقط مؤسسات ذات أسهم وهذا يبرز أن الشكل القانوني ليس له تأثير عن عملية الانسحاب لأن 88 بالمائة من PME<sub>1</sub> هي مؤسسات ذات مسؤولية محدودة أيضا.

الشكل رقم (3-14) : أهم الأشكال القانونية لـ PME<sub>2</sub>



المصدر : من إعداد الطالب



- هل مؤسستكم مؤسسة عائلية؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة.

وجدنا أن 75 بالمائة من المؤسسات هي مؤسسات عائلية ، و 25 بالمائة فقط غير عائلية.

- ما هو القطاع الصناعي الذي تنشطون فيه؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة.

يمثل قطاع النسيج نسبة 16 بالمائة فقط من PME<sub>2</sub> ، و 84 بالمائة قطاعات أخرى أهمها البلاستيك بنسبة تقدر ب 33 بالمائة، وصناعة الآجر ب 16 بالمائة، وأغلبها تقع في منطقة عنابة و سطيف وهذا ما يثبت النتيجة السابقة الذكر وهو أن العامل الجغرافي له تأثير على تجاوب رؤساء PME<sub>2</sub> مع البرنامج، والجدول التالي يبين هذا التوزيع:

الجدول رقم (3-15): القطاعات الصناعية التي تنشط فيها PME<sub>2</sub>

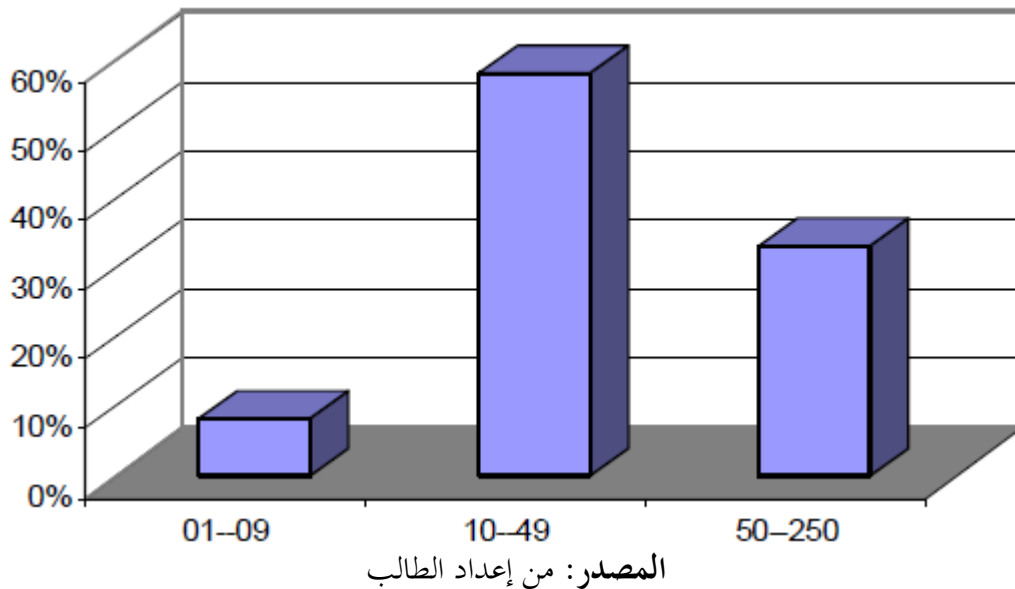
النسيج	الكهرباء	الالكترونيك	الميكانيك	أخرى
% 16	/	/	/	%84

المصدر: من إعداد الطالب

- كم يبلغ عدد العمال في مؤسستكم؟ نسبة الاجابة 100 بالمائة

نلاحظ أن 91 بالمائة من PME<sub>2</sub> هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، و 9 بالمائة فقط هي مؤسسات مصغرة وهذا حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-15): حجم PME<sub>2</sub>

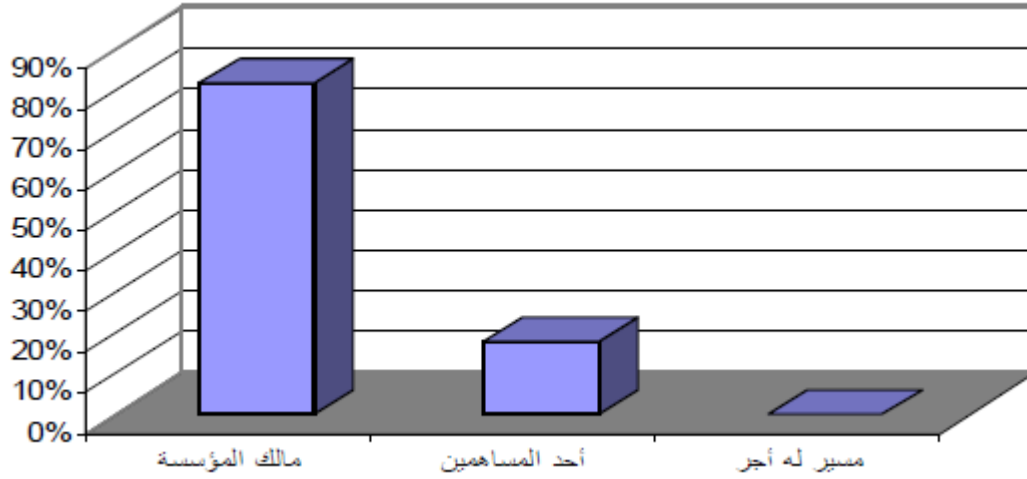


وهذا يبين أن حجم المؤسسة ليس له تأثير على درجة تجاوب PME مع برنامج ED/PME .

- من يسير مؤسستكم؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة

نلاحظ من خلال الشكل أن 82 بالمائة من مسيري PME<sub>2</sub> هم مالكون لها، و 18 بالمائة فقط يمثلون أحد المساهمين، وهذا المؤشر يبين أن مسؤولية التسيير لها تأثير على درجة تجاوب رؤساء PME مع البرنامج.

الشكل رقم (3-16) : المسؤول عن تسيير PME<sub>2</sub>

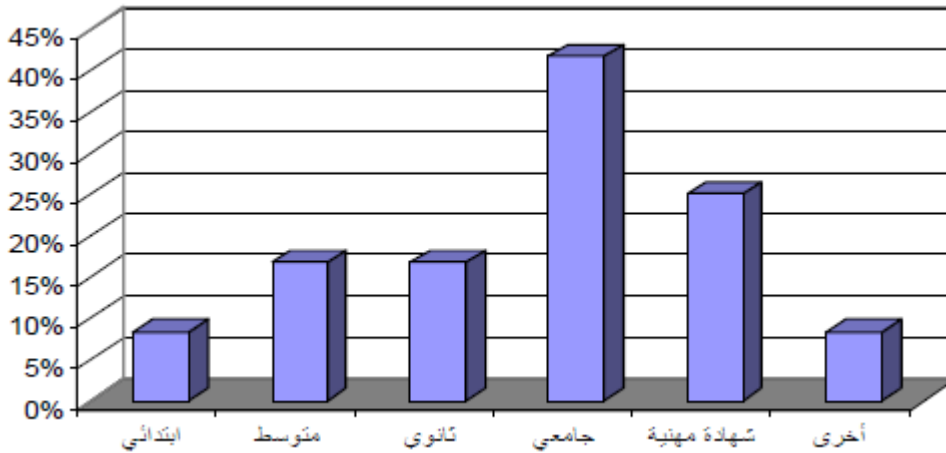


المصدر: من إعداد الطالب

- ما هو المستوى التعليمي لمسير المؤسسة؟ نسبة الإجابة 91 بالمائة

لقد لاحظنا أن كل المستويات التعليمية لمسيري PME<sub>2</sub> موجودة، فالمستوى الجامعي هو الغالب ويمثل 45 بالمائة، والمستوى الثانوي يمثل 18 بالمائة، والشهادة المهنية 27 بالمائة، أما المستوى الابتدائي والمتوسط يمثل نسبة 27 بالمائة وهذا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-17) : المستوى التعليمي لمسيري PME<sub>2</sub>



المصدر: من إعداد الطالب

نستطيع القول أن المستوى التعليمي لمسيري PME له تأثير على درجة التجاوب مع البرنامج، و هذا بمقارنة النتائج مع النتائج المتوصل إليها من خلال نفس السؤال المطروح على PME<sub>1</sub>، حيث أننا لم نجد كل من المستويين الإبتدائي والمتوسط لدى رؤساء PME<sub>1</sub>.

### 3.2.4.3. قياس مدى تجاوب رؤساء PME مع البرنامج:

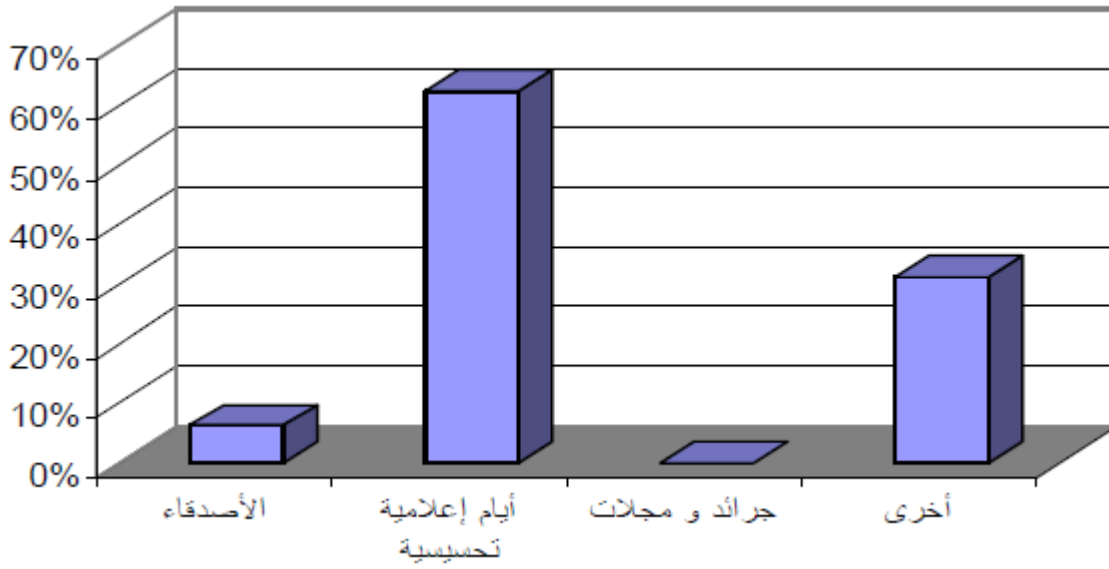
وهذا عن طريق جملة من الأسئلة تخص البرنامج وكذا مسيري المؤسسات وهي كالآتي:

#### أ- أسباب تجاوب PME<sub>1</sub> مع البرنامج :

- كيف تعرفتم على البرنامج؟ نسبة الإجابة 94 بالمائة

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من PME<sub>1</sub> تعرفت على البرنامج عن طريق الأيام الإعلامية التحسيسية بنسبة 63 بالمائة، 6 بالمائة عن طريق الأصدقاء، و 32 بالمائة من مصادر أخرى أهمها الوزارة المعنية، وكذا جمعية الصناعيين، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-18) : كيفية تعرف PME<sub>1</sub> على البرنامج.

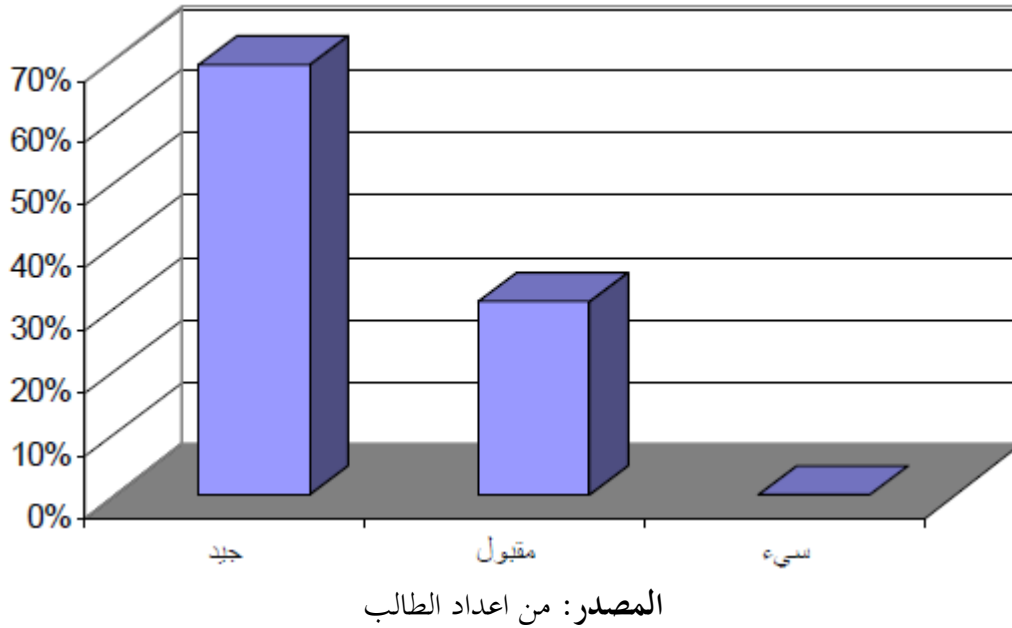


المصدر: من إعداد الطالب

- كيف كان استقبالكم من طرف مسؤولي البرنامج؟ نسبة الإجابة 94 بالمائة

أغلب صرحوا أن الاستقبال كان جيدا، وهذا بنسبة تقدر ب 69 بالمائة، إلا 31 أن بالمائة منهم فقط الذين صرحوا أنه مقبول، وهذا حسب ما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-19): نوعية الاستقبال لدى  $PME_1$



- ماذا يعني لكم التأهيل ؟ نسبة الاجابة كانت 94 بالمائة

حيث أن 62 بالمائة من صرحوا أنه يعني لهم الرفع في مستوى المؤسسة و 38 بالمائة صرحوا أنه يعني تنمية المؤسسة باستمرار، و 6 بالمائة فقط هم الذين صرحوا بأنه يعني لهم نشاط تكوين وتدريب وهذا حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): معنى التأهيل لدى  $PME_1$

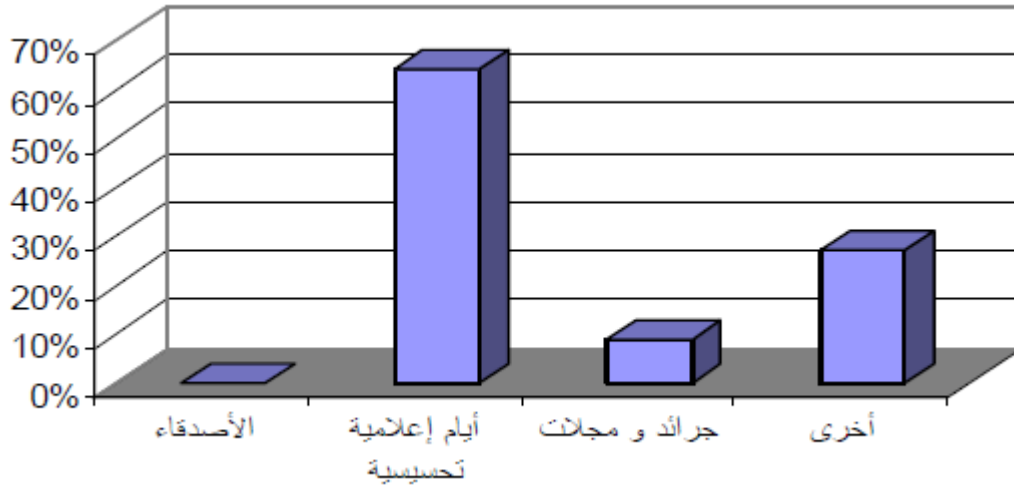
أخرى	تنمية المؤسسة باستمرار	رفع مستوى المؤسسة	نشاط تكوين وتدريب
/	38 %	62 %	6 %

المصدر: من إعداد الطالب

يبدو أن معنى التأهيل يعتبر واضح نسبيا لدى  $PME_1$  لأنه لا يخرج عن هذه المعاني.

ب- أسباب عدم تجاوب  $PME_2$  مع البرنامج:

- كيف تعرفتم على البرنامج؟ نسبة الإجابة 91 بالمائة

الشكل رقم (3-20) : كيفية تعرف PME<sub>2</sub> على البرنامج.

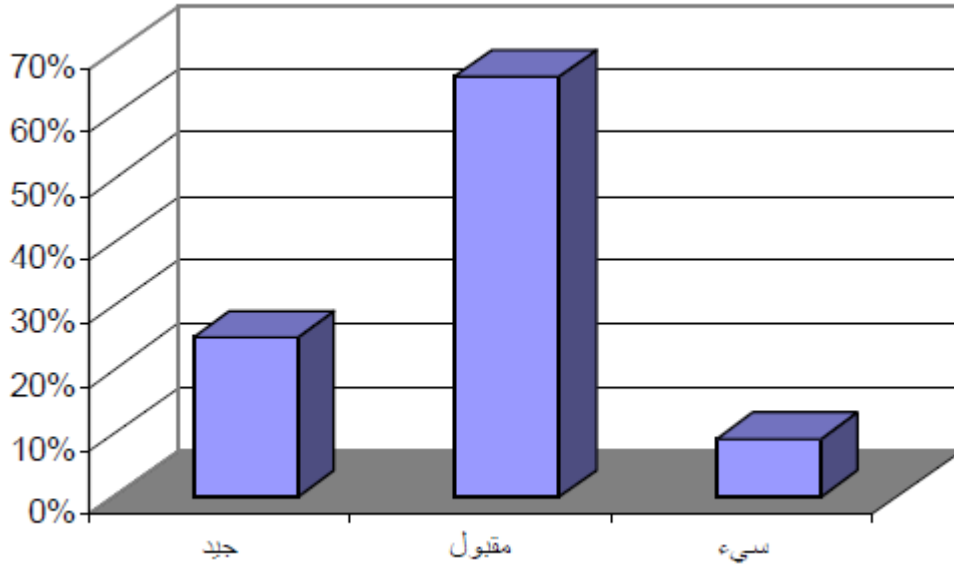
المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة تعرفوا على البرنامج عن طريق الأيام الإعلامية التحسيسية ، وذلك بنسبة تقدر ب 58 بالمائة، 7 بالمائة عن طريق الجرائد والمجلات، و 25 بالمائة من مصادر أخرى منها جمعية الصناعيين وهذا يدل على أن مصدر التعرف على البرنامج ليس له تأثير على درجة التجاوب إذ أن 63 بالمائة من PME<sub>2</sub> تعرفوا على البرنامج أيضا عن طريق الأيام الإعلامية التحسيسية، بالإضافة إلى أن هذه الوسيلة هي الأكثر استعمالا في الترويج والإعلام عن البرنامج.

- كيف كان استقبالكم من طرف مسؤولي البرنامج؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة.

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة من PME<sub>2</sub> صرحوا بأن الاستقبال مقبول وذلك ب 66 بالمائة و 25 بالمائة فقط صرحوا بأنه جيد، و 9 بالمائة صرحوا بأنه سيء، وهذا يؤكد أن حسن الاستقبال له دور ايجابي على درجة تجاوب رؤساء PME مع البرنامج، أي كلما حسن الاستقبال كلما زادت معه درجة التجاوب، وما يؤكد هذا أن رؤساء PME<sub>2</sub> لم نجد منهم من صرح بأن الاستقبال كان سيئا.

الشكل رقم (3-21): نوعية الاستقبال لدى PME<sub>2</sub>



المصدر: من إعداد الطالب

- ماذا يعني لكم التأهيل؟ نسبة الإجابة 91 بالمائة.

وجدنا أن 58 بالمائة من أفراد العينة (PME<sub>2</sub>) صرحوا بأنه يعني لهم الرفع من مستوى المؤسسة و 42 بالمائة صرحوا بأنه يعني لهم تنمية المؤسسة باستمرار ، و 8 بالمائة يعني لهم نشاط تكوين وتدريب، و 8 بالمائة الأخرى صرحوا في الاختيار المفتوح ضمن هذا السؤال بأنه لا يعني لهم شيئاً، وهذا مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): معنى التأهيل لدى PME<sub>2</sub>

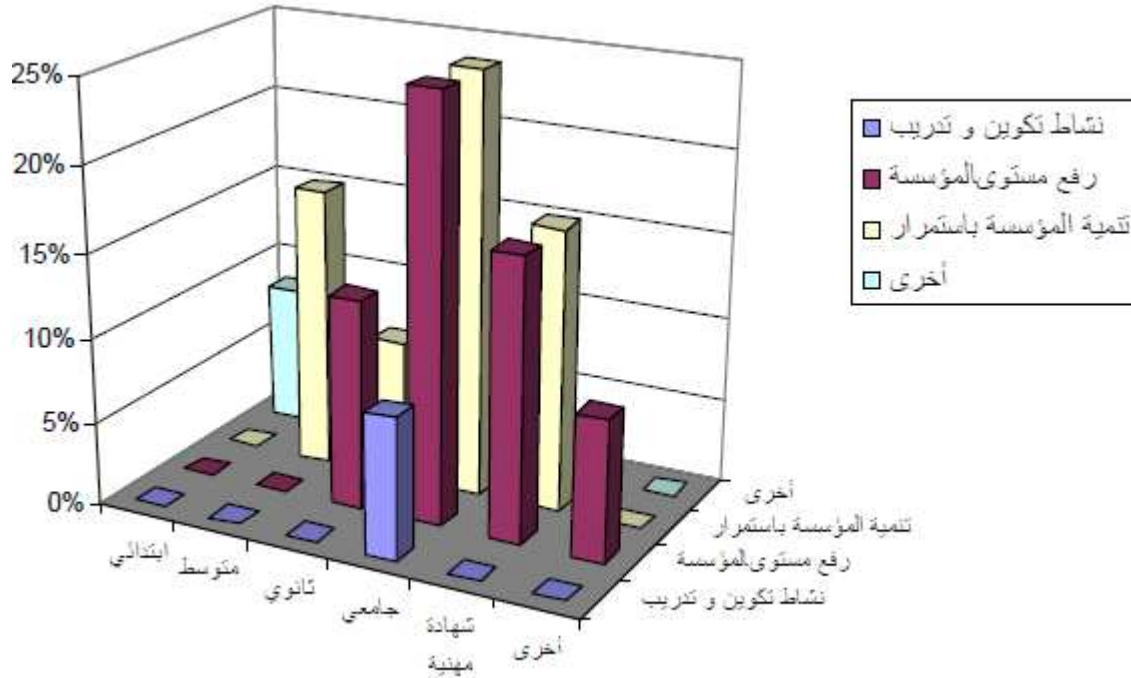
إجراء نشاط تكوين وتدريب	رفع مستوى المؤسسة	تنمية المؤسسة باستمرار	أخرى
8%	58%	42%	8%

المصدر: من إعداد الطالب

وهذه النسب تؤدي بنا إلى قياس ما مدى تأثير المستوى التعليمي لمسيري PME على معنى التأهيل.

نلاحظ أن الذين أجابوا أنه لا يعني لهم شيئاً لديهم مستوى ابتدائي، وهذا ما يبين أن المستوى التعليمي لمسيري PME له تأثير على درجة استيعابه لمعنى التأهيل كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-22) : تأثير المستوى التعليمي لمسيري PME<sub>2</sub> على معنى التأهيل.

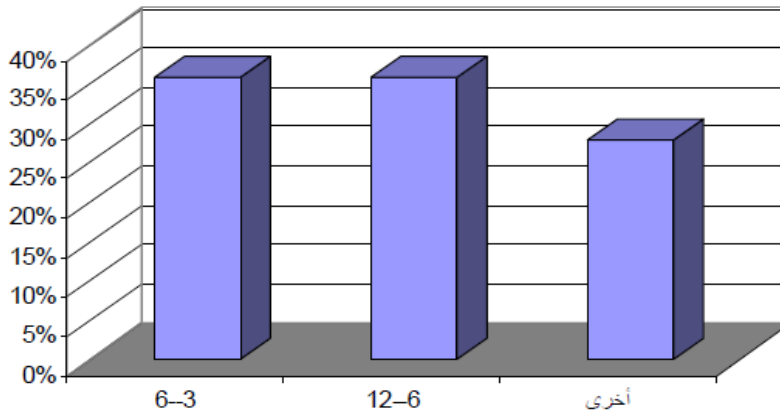


المصدر: من إعداد الطالب

- كم استغرقت عملية التشخيص؟ نسبة الإجابة 91 بالمائة

نلاحظ أن النسب متقاربة، حيث أن 36 بالمائة تمثل نسبة الذين استغرقت عملية التشخيص لديهم من 3 إلى 6 أشهر، و 36 بالمائة أيضا للذين استغرقت لديهم من 6 إلى 12 شهرا و 28 بالمائة أخرى، وهذا يوضح أن فترة عملية التشخيص ليس لديها أثر على درجة تجاوب PME مع البرنامج، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-23) : المدة التي استغرقتها التشخيص لدى PME<sub>2</sub>

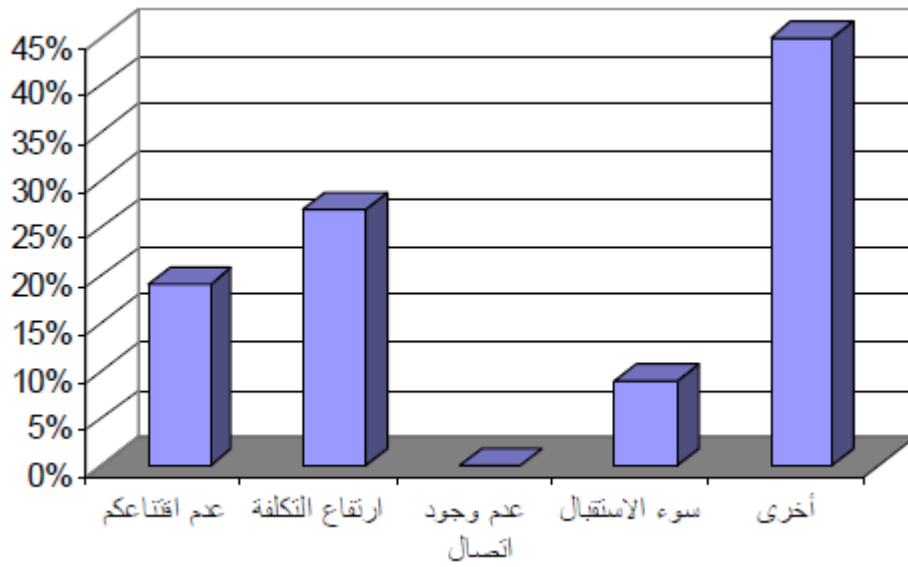


المصدر: من إعداد الطالب

- ما هي أسباب انسحابكم من البرنامج؟ نسبة الإجابة 92 بالمائة

وجدنا أن 27 بالمائة من رؤساء PME<sub>2</sub> صرحوا أن سبب انسحابهم يتمثل في ارتفاع التكلفة، و 12 بالمائة لعدم اقتناعهم بفائدة التأهيل، و 9 بالمائة بسبب سوء الاستقبال، و 45 بالمائة لأسباب أخرى أهمها الاعتماد على الجانب النظري بدل التطبيقي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-24) : سبب انسحاب PME<sub>2</sub> من البرنامج

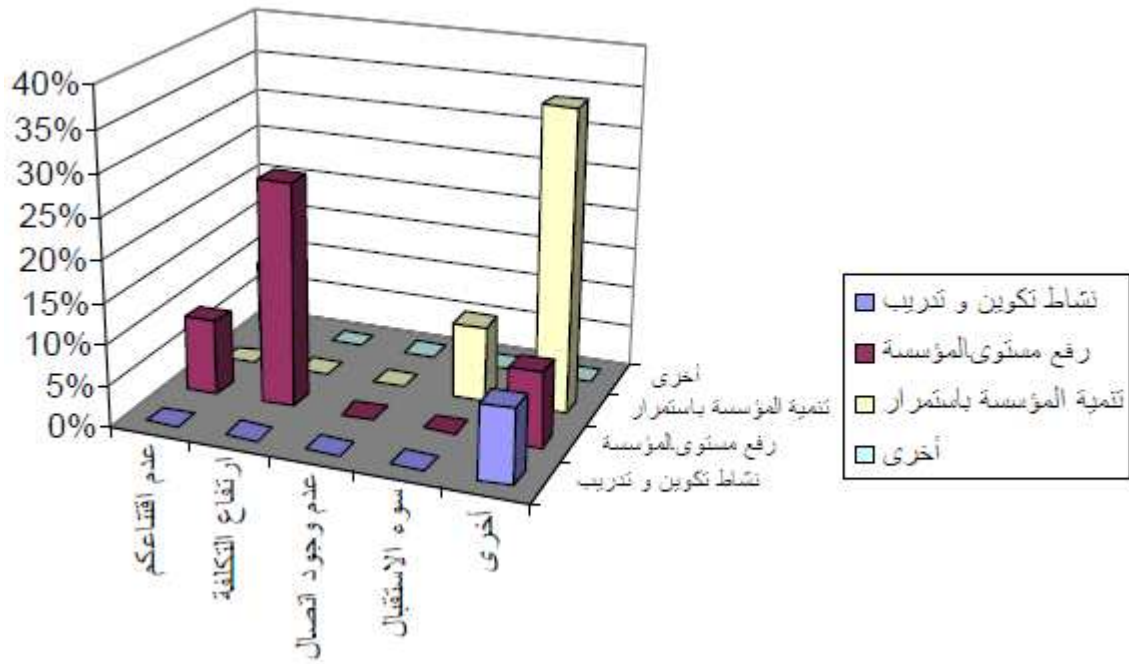


المصدر: من إعداد الطالب

وهذا يوضح أن تكلفة الانضمام لديها علاقة عكسية مع درجة تجاوب رؤساء PME مع البرنامج، بالإضافة إلى أن 12 بالمائة انسحبوا لعدم اقتناعهم بفائدة التأهيل، ولتأكيد هذه النتائج وجب أن ندرس مدى تأثير معنى التأهيل على عدم تجاوب PME<sub>2</sub> وهذا من خلال الشكل الموالي.



الشكل رقم (3-25) : تأثير معنى التأهيل على درجة التجاوب



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تناقض في الإجابة ، إذ أن 9 بالمائة من الذين هم غير مقتنعين فائدة التأهيل صرحوا بأنه يعني لهم الرفع من مستوى المؤسسة، فكيف يكون لديه معرفة بمعنى التأهيل ويصرح بعدم اقتناعه به ، وهذا يشير إلى أن السبب الحقيقي للانسحاب ليس عدم الاقتناع بفائدة التأهيل، وإنما أسباب أخرى.

أما بالنسبة للسؤال المفتوح فكانت الإجابة عليه كما يلي:

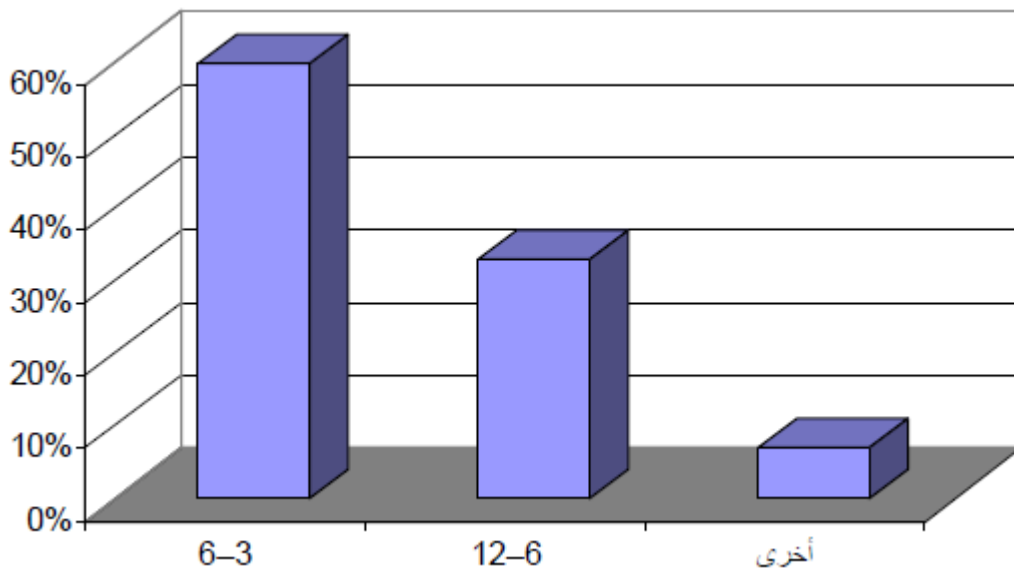
- حسب رأيكم ما هي العناصر التي يجب أن تتوفر عليها البرنامج لكي تنضموا له؟
- أولا كانت نسبة الإجابة 58 بالمائة فقط، وقد صرحوا بجملة من العناصر أهمها:
- أن يكون البرنامج عملي تطبيقي أكثر منه نظري.
- الدخول إلى الجانب الواقعي والعملي للإدارة الجزائرية قبل تطبيق البرنامج، أي إجراء دراسة تشخيصية عميقة للمحيط الذي تنشط فيه PME الجزائرية.
- وجود قروض للتأهيل ومن صرحوا بهذا الاقتراح هم الذين ذكروا في سبب انسحابهم ارتفاع التكلفة.
- حل مشكل المنافسة غير الشريفة (Concurrence déloyal)

4.2.4.3. قياس أثر البرنامج على PME<sub>1</sub> :

- كم استغرق الوقت بين عملية التشخيص وأول نشاط تأهيل؟ نسبة الإجابة 88 بالمائة.

60 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا أن المدة الفاصلة بين عملية التشخيص وأول نشاط تأهيلي هي من 3 إلى 6 أشهر، و 33 بالمائة صرحوا أنها من 6 إلى 12 شهر و 7 بالمائة أخرى أي أكثر من السنة ، وهذا يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها، أن المدة الزمنية ليس لها تأثير على درجة تجاوب رؤساء PME مع البرنامج، والشكل الموالي يوضح هذا:

الشكل رقم (3-26) : المدة الفاصلة عن عملية التشخيص وأول نشاط تأهيل

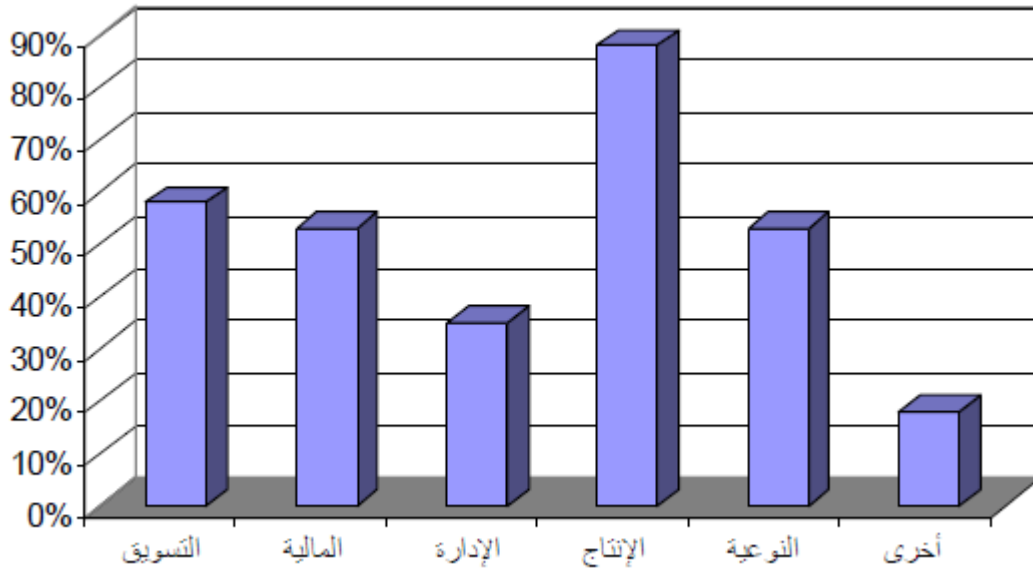


المصدر: من إعداد الطالب

- ما هي النشاطات التي قمتم بها إلى الآن؟ نسبة الإجابة على هذا السؤال كانت 100 بالمائة.

إن 88 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا أنهم استفادوا من نشاطات في مجال الإنتاج، وهو أساس المؤسسة الصناعية، وكما نعلم أن PME الجزائرية الصناعية تعاني من مشكل ضعف الإنتاج بسبب ضعف التكنولوجيا وكذا تقادم الآلات وهذه نسبة جد معقولة، و 58 بالمائة في التسويق، و 53 بالمائة في كل من النوعية والمالية، و 35 بالمائة في الإدارة ، و 18 بالمائة أخرى ، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-27) : أنواع نشاطات التأهيل

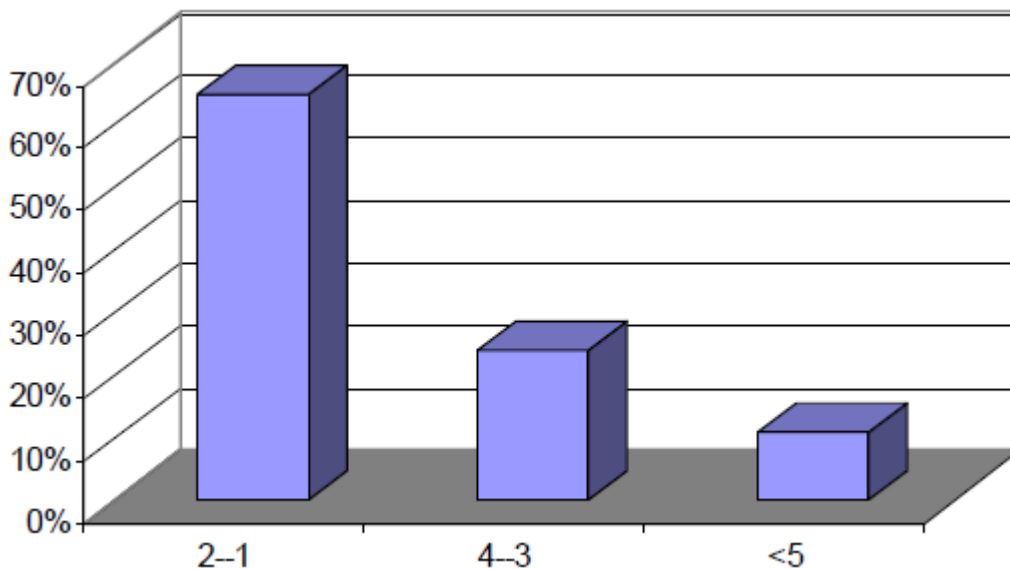


المصدر: من إعداد الطالب

- كم استفدتم من نشاط تأهيل إلى الآن؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة

وجدنا أن 65 بالمائة من المؤسسات صرحوا أنهم استفادوا من 1 إلى 2 نشاط تأهيل ولكن 24 بالمائة 4، و 11 بالمائة من 5 نشاطات فأكثر، وهنا نرى أن نسبة المؤسسات التي تابعت مع - فقط استفادوا من 3 البرنامج جملة من النشاطات ضعيفة والتي لا تجعل منها قادرة على المنافسة، بالإضافة إلى أننا يمكن أن نشير هنا إلى أن التأخر في الانطلاق الفعلي للبرنامج أثر أيضا على عدد النشاطات.

الشكل رقم (3-28) : عدد نشاطات التأهيل



المصدر: من إعداد الطالب

كما نجد أن 82 بالمائة من PME<sub>1</sub> يرغبون في الاستفادة مجددا من نشاطات التأهيل، وهذا في مجموعة من المجالات أهمها الإنتاج، والتسويق، والنوعية، والمالية، والإدارة، والإستراتيجية، وحساب سعر التكلفة.

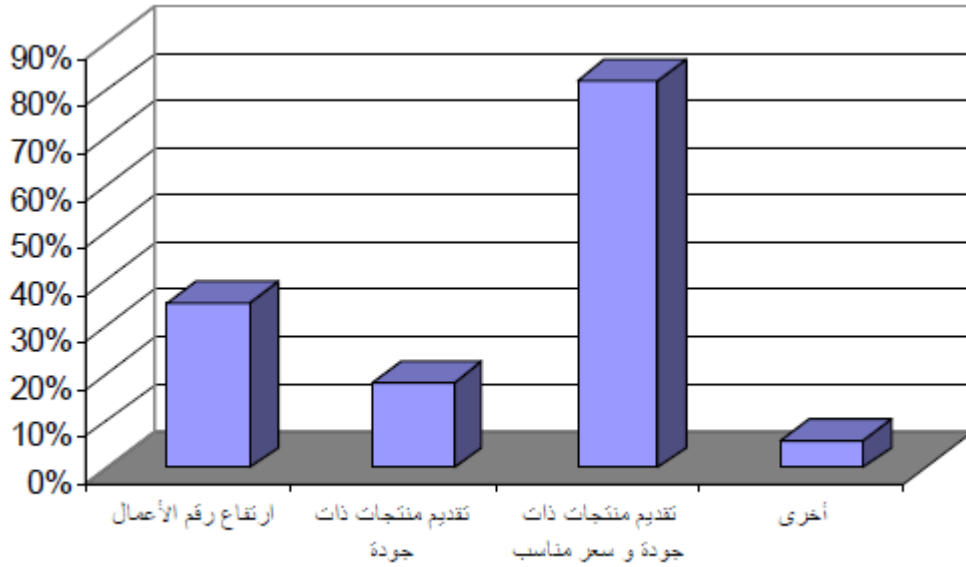
- ما هي الصعوبات التي تلقيتموها أثناء تنفيذ نشاطات التأهيل؟ نسبة الإجابة 88 بالمائة فقط.

وجدنا أن 33 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا بأن أهم مشكل هو التأخر في التنفيذ، و 20 بالمائة ارتفاع في التكلفة، و 13 بالمائة صرحوا بصعوبة عدم وجود تواصل بينهم وبين الخبراء، بالإضافة إلى 40 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا بمشاكل وصعوبات أخرى أهمها نقص الإطارات الكفأة، وعدم الاختيار الأمثل للخبراء وهذا يعتبر نقدا للبرنامج، فإن لم يكن هناك تواصل بين الخبراء ورؤساء المؤسسات فكيف يتم التأهيل إذن؟

- ماذا تعني أن تصبح مؤسستكم في حالة تنافسية؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة.

لدينا 82 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا إن التنافسية تعني لديهم تقديم منتجات ذات جودة وسعر مناسب، و 35 بالمائة صرحوا أنها تعني الارتفاع في رقم الأعمال، و 18 بالمائة صرحوا بأنها تعني تقديم منتجات ذات جودة، وهذا حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:

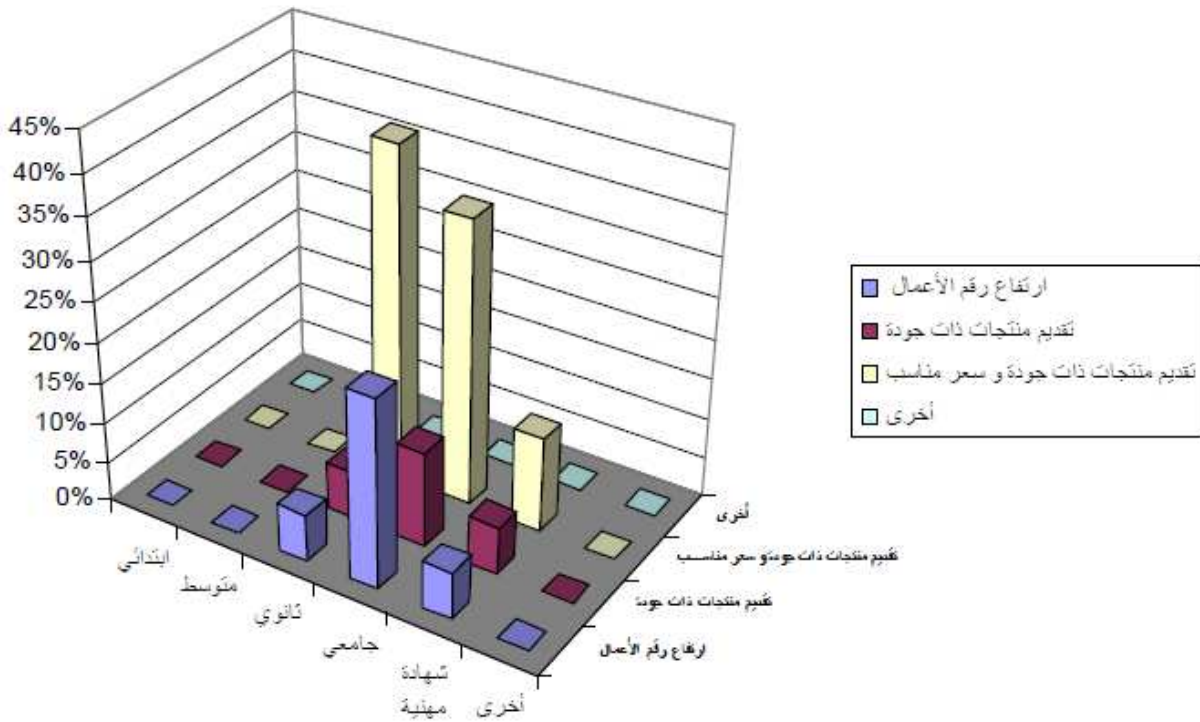
الشكل رقم (3-29) : معنى التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب

نرى هنا أن معنى التنافسية لدى PME الخاضعة للتأهيل -والذي يعتبر الرفع من تنافسيته الهدف المعلن من قبل البرنامج - غير موجود وواضح لديهم، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على ضعف في البرنامج، ولهذا ارتأينا إلا أن نقرنه مع المستوى الثقافي لمسيري PME فوجدنا أن توزيع النسب غير متقارب فالذي مستواه ثانوي يصرح ب6 بالمائة أن معنى أن تصبح مؤسسته ذات تنافسية هو ارتفاع رقم الأعمال و 6 بالمائة تقدم منتجات ذات جودة، و 41 بالمائة تقدم منتجات ذات جودة وسعر مناسب، ونفس الشيء بالنسبة للذين مستواهم التعليمي جامعي فنجد 24 بالمائة من صرحوا بأنها ارتفاع في رقم الأعمال، و 12 بالمائة صرحوا بأنها تقديم منتجات ذات جودة، و 35 بالمائة تقدم منتجات ذات جودة وبسعر مناسب، وهذا يدل على أن المستوى الثقافي ليس لديه أثر على اختلاف مفهوم التنافسية لدى مسيري PME كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30-3) : تأثير المستوى التعليمي على اختلاف مفهوم التنافسية

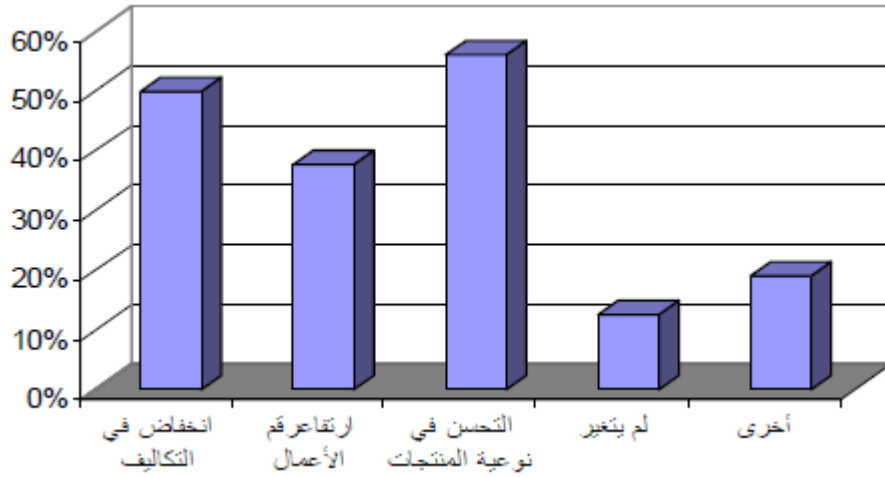


المصدر: من إعداد الطالب

- كيف تقيمون مؤسستكم بعد التأهيل؟ نسبة الإجابة 94 بالمائة

وجدنا أن 50 بالمائة من المؤسسات صرحوا بانخفاض التكاليف، و 37.5 بالمائة صرحوا بارتفاع في رقم الأعمال، و 56 بالمائة تحسن نوعية المنتجات، و 12.5 صرحوا بأن مؤسستهم لم تتغير، وهذا حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (31-3) : تقييم PME<sub>1</sub>

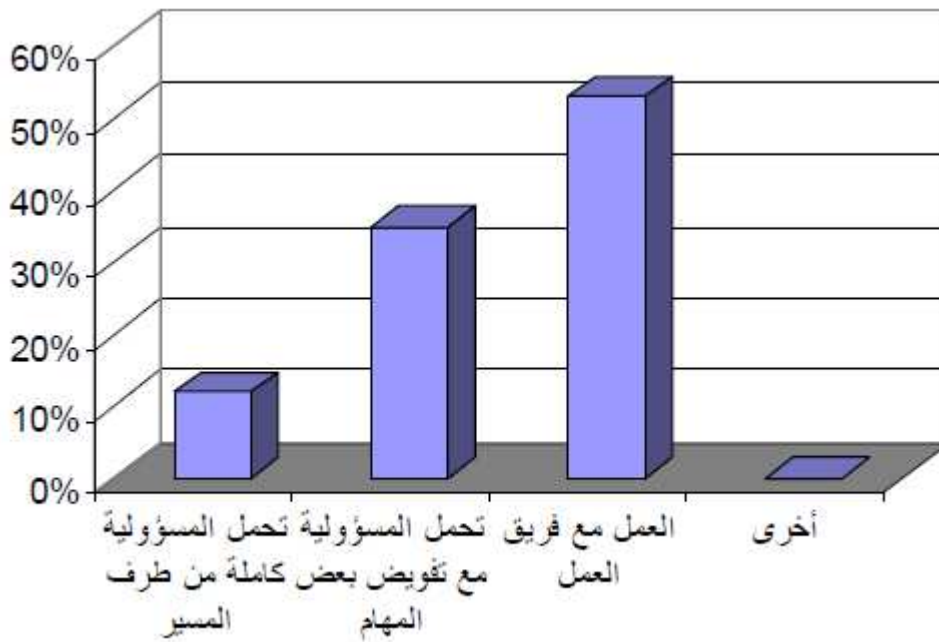


المصدر: من إعداد الطالب

ماذا يعني لكم تسيير مؤسستكم ؟ نسبة الإجابة 100 بالمائة.

لقد أدرجنا هذا السؤال لنعرف سلوك مسيري PME<sub>1</sub> في مجال التسيير بعد الاستفادة من نشاطات التأهيل، نلاحظ أن 53 بالمائة صرحوا أنهم يسيرون مؤسستكم بالاعتماد على فريق العمل، 35 بالمائة تحمل المسؤولية مع تفويض بعض المهام، و 12 بالمائة تحمل المسؤولية كاملة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على انعدام نشاطات التأهيل في مجال تسيير الموارد البشرية وهو عامل جد مهم لا يجب الابتعاد أو التغاضي عنه.

الشكل رقم (32-3) : معنى التسيير لدى رؤساء PME<sub>1</sub>

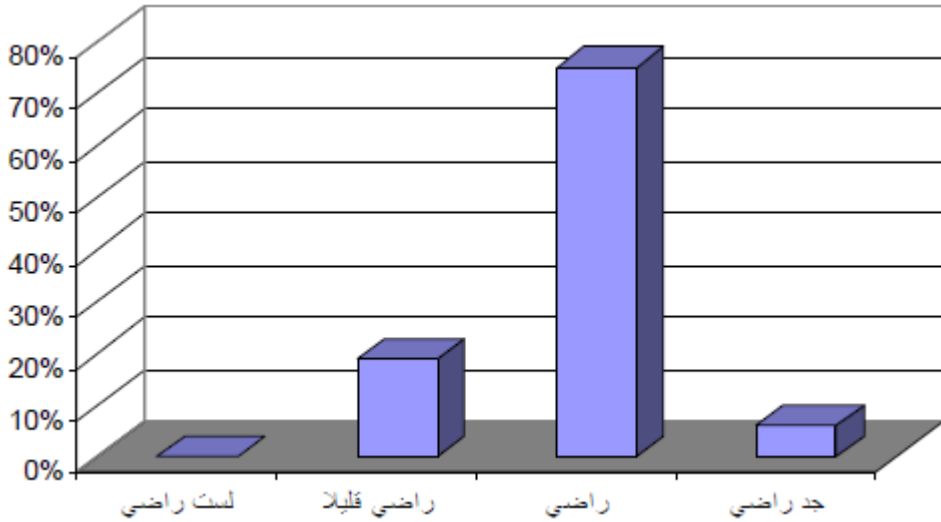


المصدر: من إعداد الطالب

- هل أنتم راضون على نتائج عملية التأهيل؟ نسبة الإجابة 94 بالمائة.

وجدنا أن 75 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا بأنهم راضون على نتائج عملية التأهيل، و 19 بالمائة صرحوا بأنهم راضون قليلا، و 6 بالمائة فقط الذين صرحوا بأنهم جد راضون.

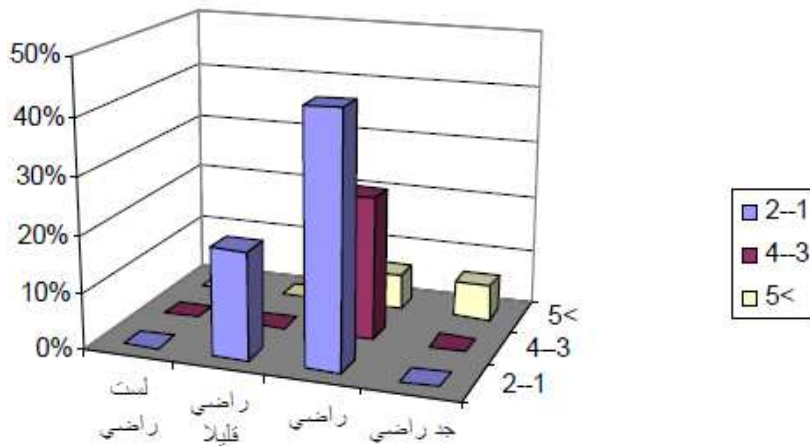
الشكل رقم (3-33) : درجة رضا رؤساء PME<sub>1</sub> على نتائج البرنامج.



المصدر: من إعداد الطالب

وقد لاحظنا أن هناك علاقة طردية بين عدد نشاطات التأهيل ودرجة الرضا، حيث أنه كلما زادت نشاطات التأهيل كلما زادت معها درجة الرضا، فنجد الذين صرحوا بأنهم جد راضون هم الذين استفادوا من 5 أنشطة فأكثر ويمثلون نسبة 5 بالمائة، والذين صرحوا بأنهم راضون قليلا هم الذين استفادوا من 1 إلى 2 أنشطة، وهذا بنسبة تقدر ب 19 بالمائة والشكل الموالي يوضح هذا:

الشكل رقم (3-34) : عدد نشاطات التأهيل - درجة الرضا

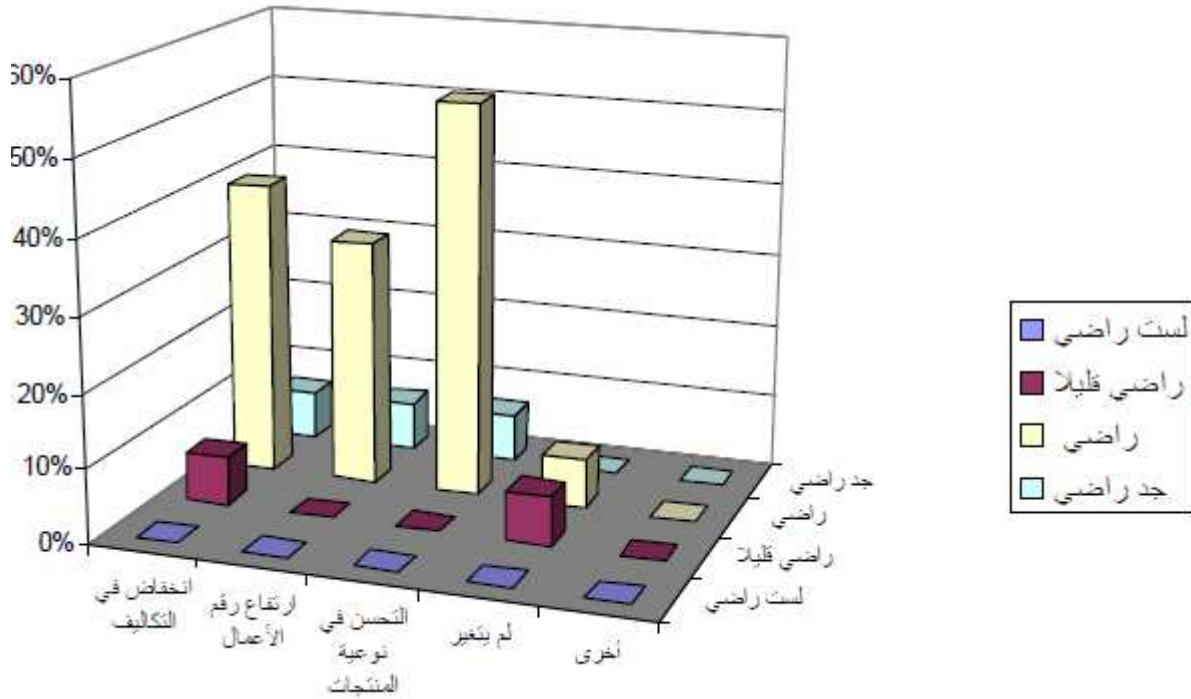


المصدر: من إعداد الطالب

وفي هذا الصدد ارتأينا أن نربط مؤشرات التسيير بدرجة الرضا، لكي نتأكد من صحة ودقة النتائج، فربطنا بين (تقييم المؤسسة -درجة الرضا)، وكانت الإجابات تمثل نسبة 88 بالمائة.

وجدنا أن كل الذين صرحوا بانخفاض في التكاليف أو ارتفاع في رقم الأعمال، أو تحسن النوعية صرحوا بأنهم راضون على نتائج التأهيل، لكن هناك تناقض في الذين صرحوا بأن مؤسستهم لم تتغير حيث نجد بأنهم صرحوا بأنهم راضون قليلا على البرنامج وهذا بنسبة 7 بالمائة، و بأنهم راضون وهذا بنسبة 7 بالمائة أيضا، في حين كان من المفترض أن يصرحوا بعدم الرضا، وهنا نستنتج أن درجات الرضا غير حقيقية ولا تعبر عن الواقع الفعلي لنتائج عملية التأهيل.

الشكل رقم (3-35) : تقييم المؤسسة - درجة الرضا

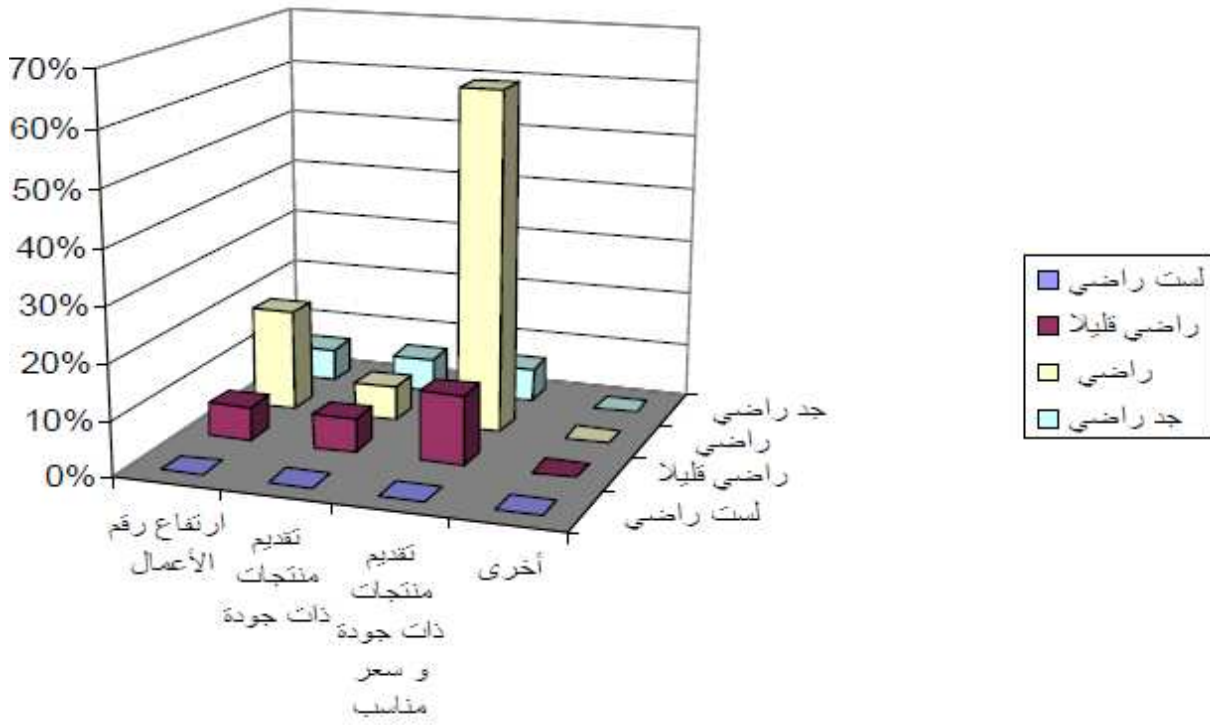


المصدر: من إعداد الطالب

ولكي نتأكد أكثر من النتائج ربطنا معنى التنافسية مع درجة الرضا أيضا فتحصلنا على النتائج التالية:



الشكل رقم (3-36) : معنى التنافسية -درجة الرضى



المصدر: من إعداد الطالب

- نسبة الإجابة كانت 94 بالمائة

وجدنا أن أغلب الذين صرحوا بأنهم راضون هم الذين تعني التنافسية لديهم تقديم منتجات ذات جودة وسعر مناسب، أما بقية النسب فهي متقاربة، وهذا يفسر نسبة 63 بالمائة الذين صرحوا بالرضا بسبب التحسن في نوعية المنتجات.

- حسب رأيكم ما هي الصفات التي يجب أن تتصف بها برامج التأهيل الجديدة؟ لقد كانت نسبة الإجابة على هذا السؤال 64 بالمائة فقط وتلخص اقتراحاتهم فيما يلي:

فمنهم من يرى أنه يجب أن يركز على العمل الميداني وتبادل الزيارات والابتعاد على الجانب النظري، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على مشكلتي التسيير والإنتاج وكذلك وجوب الجدوية في تطبيق البرنامج واحترام آجال التنفيذ والمؤسسات التي صرحت بهذا هي المؤسسات التي واجهت مشكل التأخر في التنفيذ، ضف إلى ذلك توسع التأهيل ليشمل القروض البنكية، والذين صرحوا بهذا هم الذين واجهوا مشكل التكلفة، وهو يتفق مع ما توصلنا إليه في اقتراحات PME<sub>2</sub> للانضمام للبرنامج، وأخيرا وجود تحفيزات أكبر للانضمام إلى البرنامج.

## الخاتمة العامة:

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداويتها على الأوضاع الاقتصادية المحلية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية، وتعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتبني إستراتيجية واضحة، تركز على تنمية هذا النوع من المؤسسات للتخفيف من المشكلات الداخلية، ومنها: استيعاب المزيد من الأيدي العاملة والتخفيض من حدة البطالة وما يترتب عليها من فقر وانحرافات واضطرابات اجتماعية، وتطوير الارتباط والاندماج التكاملي الداخلي على المستوى الوطني والإقليمي بصورة تقلل من حدة التبعية وتساهم في تنامي النسيج المؤسسي الاقتصادي، كما تساعد هذه الاستراتيجية على تعظيم إيجابيات التعاون والشراكة والاندماج الفعال في الاقتصاد العالمي، ذلك أن وجود شبكة مؤسسية فعالة على المستوى الداخلي تساهم في الحفاظ على الاقتصاد الوطني من مخاطر التحول إلى مجرد سوق تجارية لتوزيع سلع وخدمات الاقتصاديات المتطورة، فوجود تلك الشبكة من شأنه أن يعظم التواجد الاستثماري الإنتاجي للمؤسسات الأجنبية، والتقليل من آثار التقلبات في الظروف الاقتصادية، وبعض الأزمات الدورية المتعلقة بسياسات الانفتاح، على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لمحدودية حجم نشاطها، ومرونة جهاز إنتاجها، وسهولة التحكم في الكثير من المتغيرات المحلية المتعلقة ببيئتها الاقتصادية، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على إحتواء الخسائر وتقليل انعكاساتها السلبية على الاقتصاد الوطني.

إلا أن هذا القطاع في الجزائر والممثل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مازال هشاً يتخبط في جملة من المشاكل سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، وقد جاء في هذا الإطار برنامج ED/PME لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرفع من تنافسيتها وجعلها قادرة على المنافسة محليا ودوليا.

**والإشكال المطروح ضمن هذه الدراسة هو: هل يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب الدور الاقتصادي الحقيقي لها وتبرز مكانتها في ظل المتغيرات العالمية، وكيف يمكن تأهيل القطاع لمواجهة تحديات المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد؟**

للإجابة على هذا الإشكال، ولاختبار فرضيات الدراسة، قسمنا الدراسة إلى جزئين، جزء نظري تعرضنا فيه بالتفصيل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة كالمؤسسات ص و م، والتأهيل على المستوى الكلي والجزئي والتغيرات الحاصلة في ظل الانفتاح الاقتصادي والخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الاقتصادية، أما الجزء التطبيقي فتطرقنا فيه إلى برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات ص و م الجزائرية، تعريفه ونتائجه، لنصل في الأخير للدراسة الميدانية والتي تم فيها قياس أثر البرنامج على PME أي على المستوى الجزئي، وهذا بأخذ عينة من مجتمع الدراسة الممثل في PME التي كان لها علاقة مع برنامج ED/PME في الشرق (فرع عنابة).

**نتائج الدراسة:**

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

1. بالرغم من تأكيد مختلف الجهات المهمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن هذا القطاع متواجد في النشاط الاقتصادي وتأديته لدور كبير في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أن وجود تعريف موحد، دقيق وشامل يعتبر من الصعب بلوغه.
2. يمكن الاتفاق في هذا الشأن على جملة من المعايير يستند عليها في تحديد التعريف لهذا المؤسسات، تجتمع في المعايير الكمية التي تعبر عن الحجم، أو المعايير النوعية التي تشير إلى خصائص هذه المؤسسات.
3. وبالرغم من تعدد المعايير الكمية، يمكن القول بأن عدد العمال يعتبر أكثرهم قبولاً على المستوى الدولي. وبصفة عامة يتوقف المعيار المرجح على طبيعة القطاع الذي ينتمي له نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعلى الغرض من التحليل والدراسة ونوعية البرامج المقترحة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير الخدمات الداعمة، ويفضل الاعتماد على المعايير المزدوجة والمركبة إذ توفرت البيانات والمعلومات التي تمكن من استخدامها وكما يتوافق وخصائص القطاع ونشاط المؤسسة التابعة له.
4. عرف تطور المؤسسات ص و م تحسناً ملحوظاً بعد صدور القانون التوجيهي لترقية هذه الأخيرة، مما يدل على أن هذا القانون خطوة في الطريق الصحيح.
5. ساهم برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقيتها، كما لعب دوراً بارزاً في الرفع من قدرتها الإنتاجية و القدرة التنافسية، وكذا تحسين محيطها لمواجهة الآثار السلبية التي قد تحدث نتيجة للتغيرات الاقتصادية الراهنة و المستقبلية.
6. لم تول الدولة اهتماماً كبيراً بالمؤسسات ص و م التابعة للقطاع العام، حيث عملت في المدة الأخيرة على الشروع في خصوصتها.
7. ساهمت التغيرات الاقتصادية الراهنة من توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي إلى الانضمام المرتقب منظمة العالمية للتجارة، في تطبيق منظومة جديدة من السياسات الاقتصادية و المالية التي أدت إلى إعطاء دفع قوي لقطاع المؤسسات ص و م في الجزائر، وذلك من خلال محاولة تفعيل الجوانب الايجابية لمختلف هذه التغيرات.
8. تساهم المؤسسات ص و م في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في القيمة المضافة وكذا الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات وهذا بنسبة 75 بالمائة، إلا أن نسبة التصدير لديها ضعيفة فهي تمثل 2 بالمائة من مجموع الصادرات بسبب سيطرة قطاع المحروقات.
9. كانت المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات ص و م وكذا الانفتاح الاقتصادي الجديد الذي تعرفه الجزائر إثر الشراكة الأورو-جزائرية، والانضمام المرتقب لها لـ OMC الدافع وراء تبنيتها لبرامج التأهيل، ساعية من وراء هذا إلى تطوير PME والرفع من تنافسيتها، ولا يتم هذا إلا بتوفير جميع متطلبات التأهيل أهمها: في مجال التسيير الاستراتيجي، والإنتاج، والنوعية، والتجديد التكنولوجي وغيرها، بالإضافة إلى تأهيل المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات.
10. برنامج ميدا لا يراعي خصوصية المؤسسات ص و م الجزائرية، والدليل على ذلك جملة المشاكل والمعوقات التي تعرض لها، والتي أدت به إلى التأخر في التنفيذ لمدة سنتين، إذ أنه لو كان هناك تشخيصاً دقيقاً لـ PME الجزائرية لما وقع البرنامج في تلك المشاكل، بالإضافة إلى ضعف درجة تجاوب PME مع البرنامج (23 بالمائة من PME المستهدفة وهذا بغض النظر عن الذين انسحبوا)

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مايلي:

1. إن كل من الشكل القانوني للمؤسسة وكذا الطابع العائلي بالإضافة إلى الحجم ليس له تأثير على درجة تجاوبها مع البرنامج.
2. أن مسؤولية تسير PME بالإضافة إلى المستوى التعليمي للمسير يلعبان دورا مهما في التجاوب مع البرنامج.
3. أن العامل الجغرافي له تأثير كبير على درجة تجاوب PME مع البرنامج، إذ أننا نجد أن أغلب PME<sub>1</sub> كانت بالقرب من مكتب في الشرق.
4. إن طريقة التعرف على البرنامج ليست لديها تأثير على درجة تجاوب PME معه، ما يثبت هذا أن 58 بالمائة من PME<sub>2</sub> تعرفت عليه عن طريق الأيام الإعلامية التحسيسية مثلها مثل PME<sub>1</sub> بالإضافة إلى أن هذه الوسيلة هي الأكثر استعمالا في الإعلام والإشهار والتعريف به.
5. إن طريقة الاستقبال من قبل البرنامج لديها علاقة طردية مع درجة التجاوب، حيث أنه كلما حسن الاستقبال كلما زاد تجاوب PME مع البرنامج، إذ نجد أن 66 بالمائة PME<sub>1</sub> صرحوا بأنه مقبول فقط، و 9 بالمائة صرحوا بأنه سيء، في حين 69 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا بأنه جيد.
6. أن مدة التشخيص وكذا المدة الفاصلة بينه وبين أول نشاط تأهيل ليس لديها تأثير على درجة التجاوب.
7. هناك علاقة عكسية بين التكلفة ونسبة التجاوب حيث أنها كانت سبب في انسحاب 27 بالمائة من PME<sub>2</sub>، بالإضافة إلى أن أهم العراقل التي واجهت PME<sub>1</sub> في تنفيذ نشاطات التأهيل هي عامل التكلفة أيضا.
8. أغلب نشاطات التأهيل كانت في مجال الإنتاج وهذا بنسبة 88 بالمائة، وهي نسبة معقولة تعكس أهم مشكل تعاني منه PME الجزائرية ذات الطابع الصناعي وهو ضعف الانتاج كما ونوعا لسبب ضعف التكنولوجيا وتقدم الآلات.
9. إن مفهوم التنافسية لدى جميع PME الخاضعة للتأهيل غير موحد وهذا ما يعبر عن ضعف في البرنامج، لأن أهم هدف معلن من قبله هو الرفع من تنافسية هذا النوع من المؤسسات، إذ يجب أن يكون واضح ودقيق وموحد لدى جميع PME الخاضعة للبرنامج، وما يؤكد هذه النتيجة أكثر هو أن المستوى التعليمي ليس لديه أثر على اختلاف مفهوم التنافسية لدى رؤساء PME<sub>1</sub>.
10. إن أغلب PME<sub>1</sub> يرغبون في الاستفادة مجددا من نشاطات التأهيل المختلفة وهذا بنسبة 82 بالمائة ويدل هذا على أنها التمسست تحسنا وتطورا في مستواها بعد عملية التأهيل كل حسب مجال تأهيله، ما يؤكد هذا أن 75 بالمائة من PME<sub>1</sub> صرحوا بأنهم راضون على نتائج عملية التأهيل، بالإضافة إلى أن هناك علاقة طردية بين عدد نشاطات التأهيل ودرجة الرضي، فنجد الذين صرحوا بأنهم جد راضون هم الذين استفادوا من 5 نشاطات فأكثر.
11. وجدنا أن PME<sub>1</sub> الذين صرحوا بأن مؤسساتهم لم تتغير صرحوا أيضا بأنهم راضون أو راضون قليلا بنسبة 14 بالمائة وهو ما يفسر بعدم وضوح مفهوم التنافسية لديهم أيضا.
12. إن رؤساء PME<sub>1</sub> عموما يرون أن البرنامج يقترب إلى المجال النظري أكثر منه إلى العملي التطبيقي، بالإضافة إلى أن منهم من وجد صعوبة في التواصل مع الخبراء خصوصا الأجانب منهم.

13. إن برنامج ED/PME لم يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات ص و م الخاضعة له، وإنما ساهم في تطوير بعض جوانب المؤسسة كالإنتاج والتسويق وغيرها.

### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى:

1. أن تعمل الجزائر جاهدة للاستفادة بأكبر عدد ممكن من إيجابيات الشراكة وكذا الانضمام المرتقب لـ OMC وذلك بالاستفادة مثلا من المزايا الممنوحة للدول النامية، والعمل على التقليل من سلبيات هذا التفتح الاقتصادي الجديد قدر الإمكان، وذلك بالإسراع في عملية تأهيل الاقتصاد الجزائري.
2. الاستمرار في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير البنية التحتية اللازمة لها في مختلف مناطق الوطن.
3. العمل على الاهتمام بتكوين المستثمرين للرفع من مستوى الكفاءة في تسيير هذه المؤسسات، وكذلك من أجل نشر الوعي لدى أصحاب هذه المؤسسات بضرورة ضبط أعمالهم الاقتصادية وفق أسس مالية ومحاسبية سليمة وإقناعهم بأهمية ذلك في توفير جو من الثقة لدى البنوك التجارية مما يسهل عملية الحصول على القرض.
4. يجب تكييف المنظومة المصرفية مع الظروف الحالية للاقتصاد الوطني والاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة في مجال دعم المؤسسات ص و م و محاولة الاستفادة منها في تطوير القطاع.
5. يجب العمل على تشجيع التشاور بين الهيئات الحكومية من جهة والمستثمرين في قطاع المؤسسات ص و م في إعداد و تطبيق مختلف السياسات المتعلقة بالقطاع.
6. ألا نقدم على عملية التأهيل دون توفير متطلباته في كل المجالات من تسيير استراتيجي، الإنتاج، التسويق...
7. التركيز على تأهيل محيط PME كمرحلة أولى ثم الانتقال إلى تأهيل PME كمرحلة ثانية.
8. تنظيم أيام إعلامية تحسيسية وتكثيفها لتعريف المتعاملين الاقتصاديين بالتغيرات الجديدة الحاصلة في الاقتصاد الجزائري، ومتطلبات التكيف معه.
9. القيام بدراسات ميدانية استطلاعية حول واقع PME الجزائرية قبل تصميم برنامج التأهيل في صيغته النهائية ليكون قادرا على تحقيق مجمل أهدافه.
10. القيام بدراسات تحليلية حول سلوكيات وتوجهات مسيري PME الجزائرية ومعرفة محدداتها، وذلك لإيجاد طرق متطورة للتواصل مع جميع المستويات العلمية والثقافية لديهم.
11. العمل على توحيد المفاهيم الواردة في برامج التأهيل، وتوضيح الأهداف لتصبح موحدة لدى جميع رؤساء PME والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد مؤشرات قياس سواء منها الكمية أو النوعية موحدة، أيضا.
12. تكثيف الحملات الإعلامية والإشهارية وتنويعها، للتعريف ببرنامج التأهيل وأهدافه، وهذا قبل أن يدخل حيز التنفيذ.

## آفاق الدراسة:

وفي الأخير لا نزع أننا قد أحطنا بكل جوانب الموضوع وأنا ألمانا بكل تفاصيله، إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري أو بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من الهيئات المعنية ،ورغم ذلك فإننا نعتبر هذا البحث محاولة نرجو أن تكون ثمرة جهود مثمرة سواء لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للطلبة من خلال الاستفادة منه في بحوثهم ومذكراتهم المستقبلية، ولهذا نطرح هنا بعض الجوانب من هذا الموضوع والتي قد تشكل مواضيع قابلة للبحث مستقبلا :

1. إشكالية تطور المؤسسات الصغيرة في الفكر الاقتصادي .
2. مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الرهانات الجديدة .
3. دراسة تقييمية لكل برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.
4. طريقة تشخيص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قيد التأهيل.
5. دور البنوك في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحو التأهيل.

## المخلص:

أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا هاما في الاقتصاد الوطني، إذا أنه يساهم بنسبة 75 بالمائة من الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، إلا انه مازال قطاعا همشا 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 الجديد، ولهذا سعت الجزائر إلى تبني العديد من البرامج أهمها برنامج ميذا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي جاء في إطار الشراكة الأورو-جزائرية، والسؤال المطروح هنا ، ما مدى مساهمة هذا البرنامج في الرفع من قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التأهيل، برنامج ميذا، منظمة التجارة الدولية (OMC)، الشراكة الأورو-جزائرية (ED/PME)، المنافسة الدولية، الخوصصة، الشراكة، توظيف الاستثمارات الأجنبية.

## Résumé :

Le secteur des petites et moyennes entreprises a devenu un secteur important dans l'économie algérienne, il participe à 75 pourcent de PIB en dehors des hydrocarbures. Mais il reste fragile et souffre de plusieurs problèmes et difficultés qui lui empêchent d'atteindre les résultats souhaités.

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 à niveau dont le plus important c'est « MEDA » qui rentre dans le cadre de l'association Euro-Algérienne.

Là on pose la question : a quelle point MEDA a participé dans l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes ?

**Mots clés :** PME (Petite et moyenne entreprise), Mise à niveau, Compétitivité, Association Euro-Algérienne, Organisation mondiale du commerce (OMC), Concours International, privatisation, association, Les investissements étrangers

## Summary :

The sector of the small and medium-sized companies became an important sector in the Algerian economy; it takes part in 75 percent of GDP apart from hydrocarbons. But it remains fragile and suffer of several problems and difficulties which prevent him to reach the desired results.

The leveling of SME seemed an alternative to improve the competitiveness of SME locally and on a world level.

For that, Algeria adopted several programmers of leveling which the most important is « MEDA » which returns within the framework of Euro-Algerian association.

There, the question is put: which point MEDA had taken part in the improvement of the competitiveness of Algerian SME?

**Key words:** SME (Small and medium-sized company), Leveling, Competitiveness, Euro-Algerian Association , International Trade Organization , International Competition , Privatization , Partnership , Foreign investments .