

تقييم برنامجي تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعد من قبل وزارة الصناعة الجزائرية والمفوضية الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. بوبكر محمد

أستاذ مساعد (أ)، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة مستغانم

الملخص:

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشتى أشكالها تحديات صعبة أهمها سريان مفعول اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية، والانضمام الوشيك إلى المنظمة العالمية للتجارة وما ينجر عنهما من رفع القيود الجمركية على الواردات القادمة من الاتحاد الأوروبي علما أن هذه المنتجات ذات قدرة تنافسية عالية. هذه الوضعية تؤزم من الحالة المتردية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تفتقد أدنى قدرة تنافسية على المستوى المحلي فما بالك على المستوى الدولي، هذا ما دفع الحكومة الجزائرية إلى وضع سياسات إصلاحية كذا سياسات دعم من أجل استدراك التأخر الملحوظ في النظام الإنتاجي وتحضيره مستقبلا للمنافسة، ويأتي على رأس هذه الإصلاحات برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية انطلاقا ببرنامج وزارة الصناعة مروراً إلى البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد حققنا نتائجاً جيدة إيجابية من حيث الفعالية والأهداف، ولا يتبقى إلا تحقيق الغاية المرجوة من وراء هذه البرامج المتمثلة في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات المنخرطة ضمن هذه البرامج لأخذ حصة في السوق المحلي والدولي.

الكلمات المفتاحية: التأهيل، التنافسية، التشخيص، برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé :

Toutes les entreprises économiques algériennes, quelque soit leurs types, rencontrent des défis très difficiles dont les plus importants sont l'entrée en vigueur de l'accord euro-méditerranéen et l'éventuelle adhésion à l'organisation mondiale du commerce et les conséquences qui en résultent notamment sur le plan de la baisse des tarifs douaniers sur les produits en

provenance de l'union européenne. Ces produits sont caractérisés par une forte compétitivité ce qui complique la situation des entreprises algériennes qui souffrent d'une faible compétitivité, non seulement sur le plan international, mais aussi sur le plan national.

Ceci a conduit le gouvernement algérien à mettre en place des politiques de réformes et de soutien dans le but de rattraper le retard enregistré dans le système productif afin de le préparer à la concurrence. La première réforme engagée par les autorités algériennes visant la réalisation de ce but, est, bien évidemment, la mise en place d'un programme de mise à niveau des entreprises en commençant par celui du ministère de l'industrie, complété, ensuite, par le programme européen pour le développement des petites et moyennes entreprises. Ces deux programmes ont permis d'enregistrer des résultats très positifs sur le plan de l'efficacité et des objectifs recherchés. Il reste seulement le but principal de ces programmes à réaliser en l'occurrence le relèvement du niveau de compétitivité des entreprises qui leurs permettrait de gagner des parts de marché national et surtout international.

Les Mots Clefs : Mise a niveau, Compétitivité, Diagnostic, EDPME

تمهيد:

إن الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الحكومة الجزائرية لم تكن كافية من أجل الرفع من كفاءة وفعالية و كذا تنافسية المؤسسات الاقتصادية بشتى أشكالها حيث باشرت في إصلاحات أخرى من أجل إعطاء هذه الأخيرة قدرة تنافسية تفرض من خلالها وجودها وتحافظ على حصتها في السوق محليا وتعمل على توسيع حصتها السوقية دوليا، خاصة بعد سريان مفعول اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وبداية وتسارع وتيرة المفاوضات للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة مما أدى إلى انفتاح أكبر للحدود الاقتصادية، الشيء الذي يفرض تحضير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمواجهة المنافسة الشرسة مع كبريات المؤسسات الأوروبية والعالمية، وحيازة مواقع في الأسواق العالمية.

أمام كل هاته التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دعمت الحكومة الجزائرية كل الإصلاحات السالفة الذكر بعدة برامج تحت تسمية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بالتعاون مع عدة شركاء اقتصاديين يتقدمهم الاتحاد الأوروبي مقتدية بالدول التي تبنت هذا البرنامج والتي أعطى معها نتائج جد إيجابية تتقدمهم البرتغال إلى جانب تونس والمغرب.

أ- طرح الإشكالية:

أمام هذا الوضع والظروف التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تطرح الإشكالية الرئيسية كما يلي: ما هي النتائج المتحصل عليها من وراء برنامج وزارة الصناعة والبرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ب- أهداف الدراسة:

- معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة ببرامج التأهيل؛
- التركيز على برنامج وزارة الصناعة والبرنامج الأوروبي؛
- النتائج المتوصل إليها منذ انطلاق مشروع إستراتيجية التأهيل إلى انتهاء البرنامج الأوروبي.

ج- حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على موضوع تأهيل المؤسسات الاقتصادية وفق برنامج وزارة الصناعة والبرنامج الأوروبي مع التركيز على النتائج المتوصل إليها؛
- تحددت المدة الزمنية بانطلاق برنامج التأهيل المعد من طرف وزارة الصناعة والهيكلة وحتى انتهاء البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2007.

1- مفهوم التأهيل: هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بمصطلح التأهيل نستعرض منها ما يلي:

"تأهيل مؤسسة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها الرائد في السوق".¹

¹ Abdelhak Lamri, la mise a niveau, revue des sciences commerciales et de gestion, n 2, école supérieur de ommerce, Alger, juillet 2003, p 41.

كما يرى دوجلاس نورث "أن التأهيل هو عملية معقدة وتأخذ وقتا طويلا، حيث أنها تتضمن مؤسسات القطاعين العام والخاص إضافة إلى المؤسسات الحكومية المساعدة، وهو ما يتطلب تغييرا في الأفكار والسياسات والقوانين والمفاهيم والإجراءات وعلى الدولة أن تضع خطة متوازنة واضحة وصریحة من أجل إيجاد أنجع السبل لتمويل هذا البرنامج".²

لقد تعددت المفاهيم التي أعطيت لهذا المصطلح لكن جلها تنصب في ضرورة التأقلم مع التحولات الاقتصادية الدولية ولفهم مصطلح التأهيل أكثر يجب التطرق الى عاملين مهمين ليس بالإمكان الاستغناء عنهما التنافسية والتشخيص.

2- مفهوم التنافسية: يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة، لذا يصعب تقديم تعريف دقيق لها، باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ ومرد ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان. ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

2-1- تعريف التنافسية: يمكن تعريف التنافسية على أنها³. "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.

أما التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"، أما المجلس الأمريكي للتنافسية عرفها على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".⁴

² محمد صالح المنشاوي، الخوصصة المصرية، توزيع م عين الشمس، مصر، بدون تاريخ، ص: 24.

³ فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

⁴ نویر طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 5.

2-2- أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى صنفين وهما:⁵

- التنافسية بحسب الموضوع؛
- التنافسية وفق الزمن.

2-3- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

ويقدم أوستن⁶ Austin : نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي: تحديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة؛ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛ تحديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة؛ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

لهذا فالربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

3- التشخيص وأهميته:

الأهمية الكبرى للتشخيص تكمن في الحصول على صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها.

يعرف "لافلام" التشخيص على أنه "تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة، تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها، والتي يتعين المحافظة عليها والتي يتم تغييرها".⁷

⁵ H. LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité, Masson, 1982, p: 11-13

⁶ محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية الأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات ورشة عمل عقدت بتونس في 19-21 جوان 2000، ص: 11.

⁷ Laflamme. M, le Diagnostic organisationnel et stratégie de développement: une approche global, Gaétan Morin & associés, Québec, 1977, p: 13.

ويعرفه " براون " على أنه: "استخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة من أجل تصحيح الأولى واستغلال الثانية على أكمل وجه".⁸

وعليه فأهمية التشخيص تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه، بحيث يصل المشخص إلى حل سريع وإيجابي إذا كان الفحص دقيقا ويمس كل الجوانب الممكنة مع الإحاطة بكل المعطيات والمتغيرات بتوفير الشروط المثلى، والغرض هو تدارك الأخطاء والتقليص من الصعوبات بقدر الإمكان.⁹

4- برامج التأهيل:

شرعت الجزائر في تنفيذ عدة برامج لتأهيل المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة، تجدر الإشارة إلى أن خيار التأهيل الذي انتهجته الحكومة الجزائرية مازالت نتائجه النهائية لم تتبين بعد، والسنوات المقبلة هي التي ستظهر هذه النتائج بعد الانفتاح الاقتصادي التام، وذلك من خلال اختبار خيار التأهيل ميدانيا.

رغم أن دراستنا تشمل الحقبة التي طبق فيها برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة آنذاك والبرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن النتائج المحققة لازالت بعيدة عن الآمال المرتقبة من وراء هذا الكم من البرامج المتعلقة بالتأهيل، وسنحاول أن نستعرض النتائج المحققة خلال هذه الفترة حسب كل برنامج.

بداية سيتم البدء بالبرنامج الخاص بوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية والنتائج المتوصل إليها إلى نهاية عام 2007 حسب الإحصاءات المتوفرة ثم البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

⁸ Brown Gérard, Le diagnostic d'entreprise, Entreprise moderne d'édition, 1986, p : 37.

⁹ Jean Françoise Daigne, Dynamique du Redressement d'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris, 1984, p: 15.

4-1- برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة:

شرعت وزارة الصناعة بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في برنامج التأهيل المخصص للمؤسسات الاقتصادية وكذا محيطها حيث سطرت برنامجا لدعم وتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية ومحيطها، ولقد كان لقانون المالية لسنة 2000 الفضل في وضع حجر الأساس لعمليات التأهيل وذلك بخلق صندوق دعم التنافسية الصناعية، هذا الأخير أسس من أجل تغطية المساعدات المالية المباشرة الموجهة إلى المؤسسات الصناعية أو الخدمات المتعلقة بالصناعة من أجل تأهيلها ورفع من قدرتها التنافسية الصناعية، هذه المساعدات موجهة لتغطية جزء من التكاليف المتمثلة في التشخيص الإستراتيجي الشامل، برنامج التأهيل والاستثمارات المادية واللامادية.

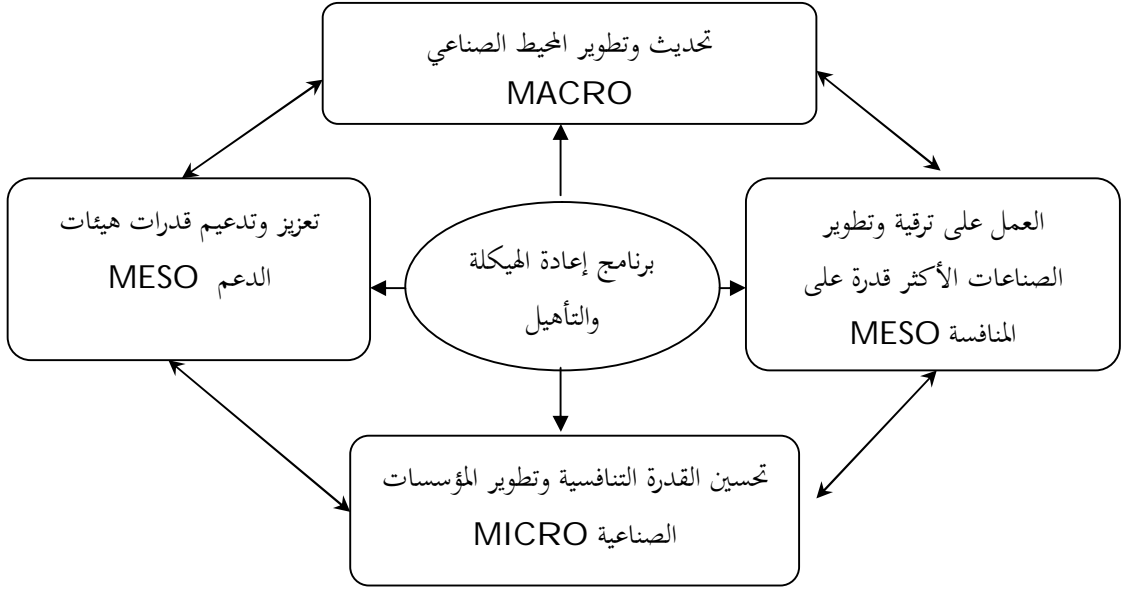
وكذلك موجه إلى هيئات الدعم المتمثلة في تطوير جودة التقييس، الملكية الصناعية، التكوين، البحث والتطوير، دعم الجمعيات المهنية للقطاع الصناعي وهيئة المناطق الصناعية ومناطق النشاطات. وما يجدر ذكره، أن هذا البرنامج ما هو في حقيقة الأمر إلا البرنامج المقترح من قبل المنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على الجزائر في سنة 1998 تحت اسم: "البرنامج المدمج لدعم إعادة الهيكلة وتحسين القدرة التنافسية في الجزائر".

4-2- أهداف برنامج تأهيل المؤسسة:

لا يتعلق برنامج التأهيل فقط بالجانب الخاص بالمؤسسة من إدارة أو تسيير للموارد بل يتعداه إلى مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة والمتعاملة مع المؤسسة، وتأهيل المحيط يشمل الجانب القانوني، التنظيمي، إصلاح المنظومة المصرفية، تطوير شبكة الاتصالات، المناطق الصناعية والنشاط... الخ. ويمكن توضيح الأهداف الرئيسية لتأهيل المؤسسات الجزائرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأهداف الرئيسية لبرنامج التأهيل الموضوع من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

"ONUDI"



Source: Mohamed Lamine Dhaoui, Restructuration et mise à niveau d'entreprises, Alger, 2003, p: 74.

4-2-1- الأهداف على مستوى الاقتصاد الكلي:

يتمثل هدف البرنامج الوطني للتأهيل أساسا في:

- عصرنة المحيط الصناعي: ¹⁰ حيث أنه يخض تطوير وترقية المحيط الصناعي من جميع النواحي المادية والتنظيمية؛
- تحديث المحيط الصناعي: وهي من مهام الحكومة ووزارة الصناعة حيث تقومان بتسطير توجهات السياسة العامة للتأهيل.

¹⁰ Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Dispositif de Mise à Niveau, <http://www.mire-algeria.org/miseaniveau/>, janvier 2002, p: 06.

4-2-2- الأهداف على المستوى القطاعي الاقتصاد الوسيط:

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

- تعزيز وتدعيم هيئات الدعم: تحقيق ترقية الهيئات المتعاملة مع المؤسسة وتكييفها مع المعالم الجديدة للاقتصاد؛

- تأهيل محيط المؤسسات: ويشمل محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كلا من البنوك والهيئات المالية، المساعدات التقنية للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، بورصة المناولة، هيئات تسيير المناطق الصناعية، مكاتب الدراسات، مراكز الموارد التقنية، هيئات التكوين.

4-2-3- الأهداف على مستوى الاقتصاد الجزئي: الهدف منه التنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات

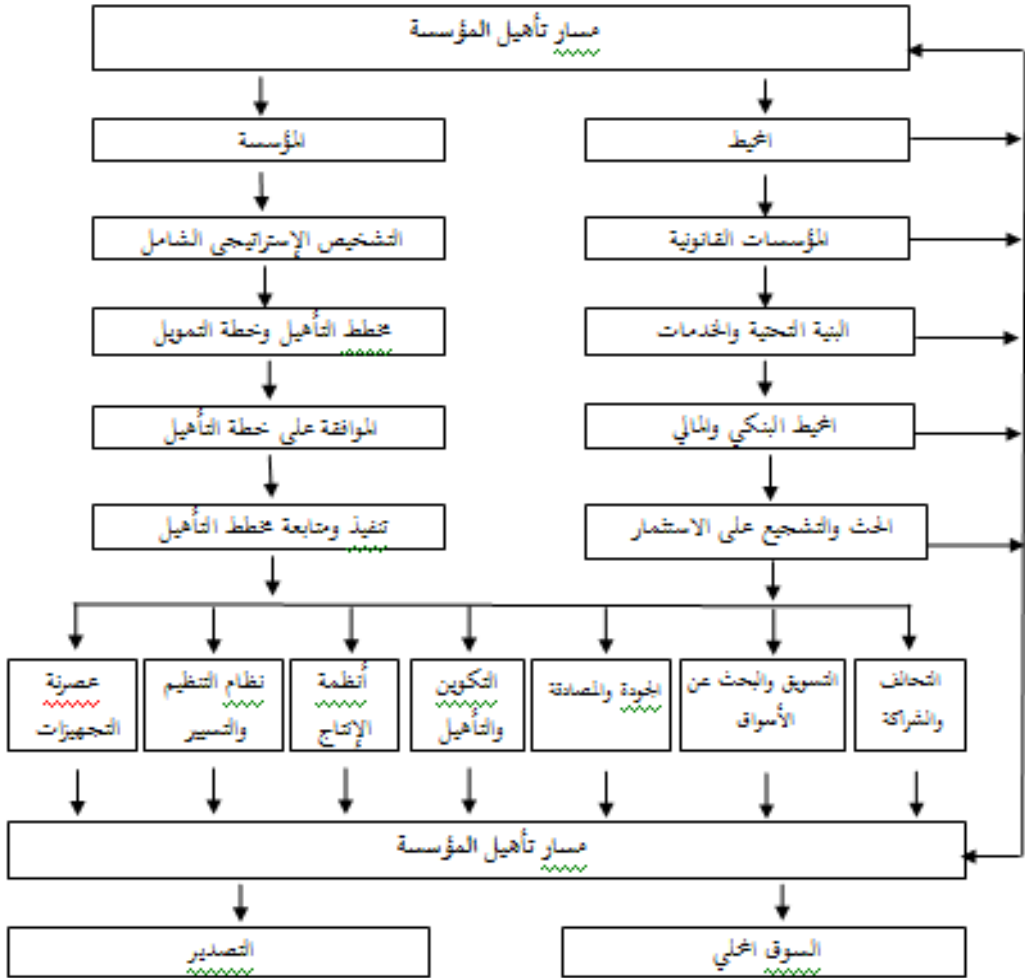
التي تصطدم بها المؤسسة الاقتصادية ويكمن ذلك من خلال القيام بتشخيص استراتيجي لمعرفة جوانب القوة والضعف ومن ثم اتخاذ مجموعة الإجراءات المساعدة على تحسين أداء المؤسسات.

أ- **الأهداف المتعلقة بالاستثمارات غير المادية:** ويتعلق الأمر بجميع الاستثمارات المعنوية الهادفة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة ما يتعلق بالطاقات البشرية، المعارف العلمية، الدراسات والبحوث التطبيقية، البحث عن اقتحام أسواق جديدة، ابتكار منتوجات جديدة، تحسين الجودة، إعداد برامج معلوماتية تساعد على الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة، اعتماد أساليب جديدة في عمليات التنظيم، التسيير والإنتاج... الخ.

ب- الأهداف المتعلقة بالاستثمارات المادية: فإن الاستثمارات المادية المتمثلة في وسائل الإنتاج

تساعد على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق زيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف وذلك من خلال: تشخيص عام لكل الوظائف الموجودة في المؤسسة، تحديث التجهيزات والمعدات ومواكبتها مع التطورات التقنية والتكنولوجية الجديدة. اقتناء تجهيزات جديدة تؤدي إلى رفع المردودية أكثر.

الشكل رقم (02): مسار تأهيل المؤسسة



Source: Med Lamine Dhaoui, Restructuration Et Mise à Niveau d'entreprise, Guide Méthodologique, 2003, p: 77.

5- تقييم برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة: 5-1- التقييم الفيزيائي:

فيما يتعلق بالتقييم الفيزيائي فقد كانت النتائج المتوصل إليها من وراء عملية التأهيل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع نهاية أكتوبر 2006 كما في الجدول أدناه.

الجدول رقم (01): إحصاء الملفات المقدمة للتشخيص

ملفات المؤسسات	المجموع	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة
الملفات المقدمة	401	231	170
الملفات المدروسة	389	225	164
الملفات المقبولة	383	150	133
الملفات المرفوضة	106	75	31

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

من ضمن المعايير المحددة لأحقية التأهيل هي الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية وهذا ما جعل الكثير من المؤسسات العمومية لا تستفيد من هذا البرنامج نتيجة لوضعيتها المالية غير المتوازنة، ومن هنا يلاحظ في قراءة الأرقام أن وزارة الصناعة والهيئات المشرفة على هذا البرنامج تسعى لإنجاحه بشتى السبل، حيث من ضمن 389 ملف استطاعت أن تعطي موافقتها على 283 ملف كما أنه كانت هناك 283 مؤسسة مقبولة لمرحلة التشخيص موزعة كالتالي حسب طبيعة نشاطها:

الجدول رقم (02): توزيع المؤسسات الاقتصادية المقبولة لمرحلة التشخيص

النسبة	عدد المؤسسات	طبيعة النشاط
30 %	73	الزراعة الغذائية
18 %	46	ميكانيكية
15 %	38	مواد البناء الخشب
11 %	28	كيمياء صيدلانية
7 %	19	الكهرباء الكترونية
7 %	19	بلاستيكية
6 %	16	مصالح الدعم
6 %	13	نسيج/جلود

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

هذا التوزيع حسب القطاعات يعكس الصعوبات التي تواجه قطاع النسيج والجلود رغم العدد الهائل للمؤسسات هذا القطاع في الجزائر.

الجدول رقم (03): معالجة ملفات المؤسسات المقبولة لمرحلة التأهيل

المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	المجموع	وضعية الملفات
54	89	143	الملفات المقبولة
53	89	142	الملفات المدروسة
52	85	137	المؤسسات المستفيدة

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

يلاحظ أن عدد الملفات المقبولة قد تناقص إذا ما قورن بعدد الملفات التي استفادت من التأهيل والمقدرة بـ 137 مؤسسة بـ 283 ملف مقدم، وهذا يفسر بطول مهلة تكوين الملف نظرا للإجراءات المتعددة التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية في تكوين الملف ابتداء من مكتب الدراسات والمصادقة على طلب المؤسسات، وهذه المكاتب عددها قليل جدا نظرا للعدد الهائل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كذلك إصدار شهادة الموافقة من طرف البنك التي تعتبر وثيقة أساسية في تكوين الملف الخاص بالتأهيل وهذه الشهادة هي عبارة عن استعداد البنك لتمويل المؤسسة وهي كذلك تعكس أحقية المؤسسة في الاستفادة من برنامج التأهيل.

5-2- التقييم المالي:

أما بخصوص التقييم المالي فالمؤسسات التي نجحت في الحصول على الدعم من الصندوق لتنفيذ برنامجها التأهيلي قدر عددها بـ 117 مؤسسة، والجدول (04) يوضح ذلك. والملاحظ أن هناك مبالغ ضخمة خصصت لعملية التأهيل، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى اهتمام الحكومة بالمؤسسة الاقتصادية وإدراكها أنها تعتبر مطية التقدم الاقتصادي، حيث من قراءة الأرقام يتبين أن 40 مليار دينار خصصت لدعم عمليات تأهيل المؤسسات.

الجدول رقم (04): عمليات ومبالغ الدعم لصالح المؤسسات

إجمالي الاستثمارات	40 مليار دينار منها ما يقارب 11% استثمارات غير مادية
إجمالي الاستثمارات مقبولة للدعم	15.8 مليار دينار
عدد العمليات المقبولة	1864 منها 1102 عمليات غير مادية
مبلغ الدعم المالي المخصص	2.69 مليار دينار يمثل 17% من المبلغ الإجمالي للاستثمارات القابلة للدعم.
مجموع العمليات	42602
مبلغ دعم المؤسسات	22.78 مليون دينار

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

6- تقييم البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

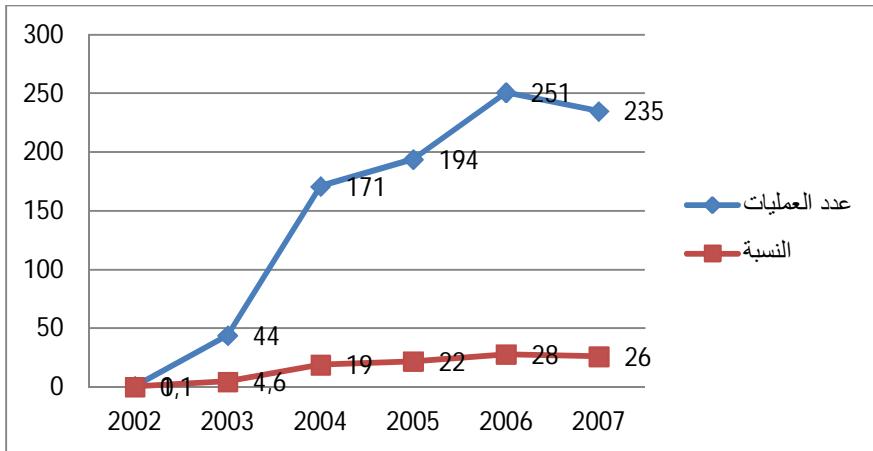
يعتبر البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة البرنامج الرئيسي الذي يشارك وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات التأهيل، وهو مبرمج على مدى خمس سنوات بمبلغ تمويلي قدره 62.9 مليون أورو منها 57 مليون أورو حصة المفوضية الأوروبية بقيمة 3.4 مليون أورو نسبة مساهمة الحكومة الجزائرية، وما تبقى من المبلغ المعتمد المقدر بـ 2.5 مليون أورو هي حصة مساهمة المؤسسات المستفيدة من البرنامج.

وفي حين أن برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة يهدف إلى تحديث الآلة الإنتاجية وإدخال مفهوم الجودة، فإن البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسعى إلى تحقيق غايات أهمها إطلاع مدراء المؤسسات بتحديات السوق ودفعهم إلى اعتماد طرق مثلى في التسيير، وهذا يتعلق بمساعدة المؤسسات على اعتماد نظام مراقبة تسيير وتبسيط الاستعمال الآني للمعلومات وذلك بتحديد عمليات الإنتاج ووضع نظام تسيير الجودة واستعمال نظم مساعدة على اتخاذ القرارات وكذا تطوير تسيير الإبداع. هذا البرنامج انتهج ثلاث أشكال للمتابعة كما يلي:

- دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص التشخيص ومتابعة عمليات التأهيل، التطوير، المرافقة في مراحل الحصول على القروض من البنوك من أجل: الاستثمار، التكوين، المعلومات والمساعدة عن البحث عن شراكة؛
- مساعدة المؤسسة لدى المؤسسات المالية والبنوك التي لها علاقة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالحبرة، الاستشارة، التكوين والمساعدة على تطوير الآليات الجديدة للقروض، والبرنامج يضع تحت تصرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صندوقا لضمان القروض من أجل مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تمويل برنامج التأهيل أو التطوير؛
- مساعدة الهياكل الوسيطة وكذا مصالح الدعم العمومية أو الخاصة، مثل تقوية قدرات الجمعيات المهنية والباترونا، الهياكل الوسيطة وهياكل الدعم ووضع شبكة معلومات وطنية شاملة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أجلها.

1-6- تقييم عملية التأهيل حسب الكم: ¹¹

الشكل رقم (03): توزيع العمليات حسب السنوات لمجموع 896 عملية تأهيل



Source : Euro Développement PME, ibid, p: 37.

¹¹ Euro Développement PME, Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à Transmettre, Rapport final, Décembre 2007, p: 27-47.

المنحى أعلاه يتعلق أساسا بتطبيق أدوات ووسائل التأهيل وتحسين أجهزة ومنهجيات هذه المقاربة، فمنذ سنة 2003 وحتى جويلية 2004 تزايد إنشاء الوحدات والوكالات المكلفة بالتأهيل مع البدء المبكر لنشاطاتها، أما التراجع الملحوظ في المدة ما بين 2004 و2005 فيعود إلى إنهاء العقد الأساسي لمعهد الخبرة، وذلك أدى إلى ضرورة الاستعانة بعقد خبرة آخر للجنة والتي هي أقل كفاءة وأداء، وبالتعاقد مع مركز خدمة جديد سنة 2005 وصلت أعمال التأهيل إلى ذروتها في الفترة 2005-2006، وهذا بعد القيام بعمليات مكثفة، أما التراجع الآخر الملاحظ سنة 2007 فسببه توقف العمليات في 31 جويلية 2007 والتي دامت فقط سبعة أشهر بدل اثنتا عشر شهرا، من بين 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة والتي استفادت من برنامج التأهيل موزعة حسب الشكل القانوني، فالشركات ذات المسؤولية المحدودة تحتل المرتبة الأولى من حيث العدد بنسبة تقارب 75% وتليها مؤسسات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة بنسبة 12% وفي المرتبة الأخيرة شركات الأسهم بنسبة 13%.¹²

نمط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أغلبها عائلي وذات نشأة حديثة، وما يلاحظ عليها أن ما يقارب ثلاثة أرباع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها عدد عمال يتراوح ما بين 20 و99 عامل. وفيما يخص توزيع المؤسسات ص.م. حسب المناطق بالنسبة لـ 445 مؤسسة فقد شملت إقامة الوحدات المسؤولة على عملية التأهيل كل أرجاء الوطن ما عدا أقصى الجنوب حيث لا توجد مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وفيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد سجلت نسبة 36% في منطقة الوسط، 35% بالنسبة للشرق، 17% في الغرب و12% للجنوب ويلاحظ أن أغلب المؤسسات توجد بالوسط والشرق بنسبة تفوق 71% أما باقي المؤسسات فتتوزع على الغرب والجنوب.¹³

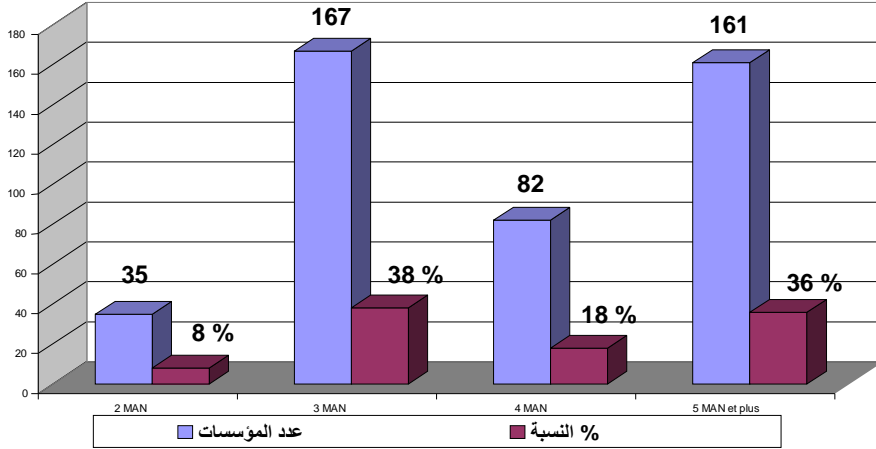
أما عن درجة تقدم ص.م. في عمليات التأهيل بالنسبة لـ 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أجزت إما تشخيصا أوليا (حسب الطرق الجديدة) أو تشخيصا معمقا (حسب الطرق التقليدية) يلاحظ أن حوالي 9% من هذه المؤسسات أي 61 مؤسسة رفضت المشاركة في برنامج التأهيل ولم تتجاوز مرحلة

¹² Euro Développement PME, op. cit., p: 40

¹³ Euro Développement PME, ibid, p: 43

التشخيص؛ أي أن نسبة 26 % منها (179 مؤسسة) تخلت عن برنامج التأهيل بعد عملية التشخيص الأولي، ونسبة 65 % من المجموع الكلي للمؤسسات أي 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة دخلت في مسار عمليات برنامج التأهيل.

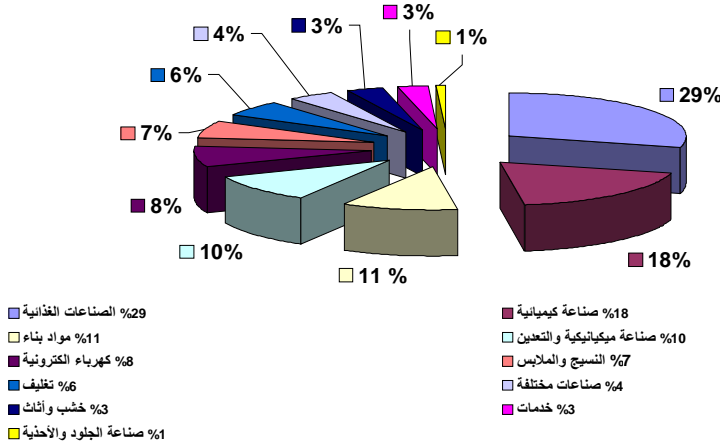
الشكل رقم (04): توزيع المؤسسات ص. م. وعدد العمليات على 455 م ص



Source : Euro Développement PME, op.cit, p :28.

حسب الشكل أعلاه فقد تجاوزت 92 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرحلتي التشخيص، وهذا يظهر أن جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها اهتمام بعملية التأهيل، وإلا لكانت قد تخلت عن عملية التأهيل بعد تمام المرحلة الأولى، كما أن اهتمام القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متزايد بشكل يسمح بتوقع امتداد نسبة المشاركة إلى 100 % في حال إذا ما استمر البرنامج في عملياته ونشاطاته، ويلاحظ أن هناك 36 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد قامت على الأقل بخمس عمليات تأهيل وهكذا فإنه ينتظر أن تتضاعف عمليات التأهيل مقارنة بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (05): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة لـ 445 م ص م



Source : Euro Développement PME, op.cit, p :29.

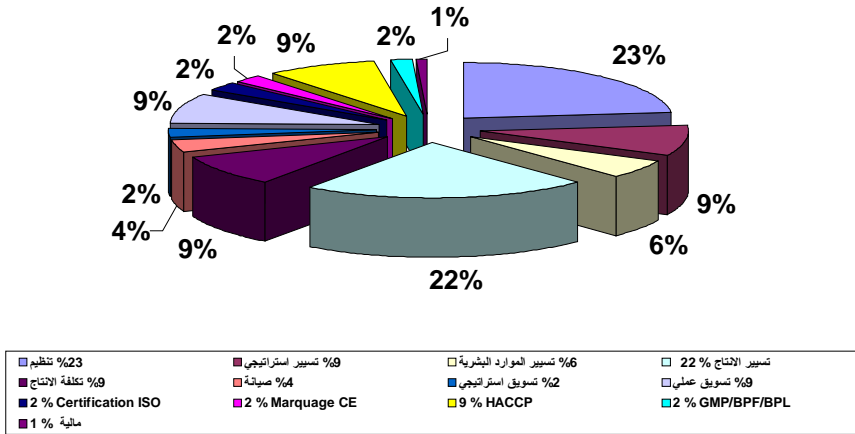
من الشكل أعلاه يتضح أن المؤسسات الأكثر استفادة من البرنامج كانت تلك التي تنتمي للأربع قطاعات الجزئية، ألا وهي الصناعة الغذائية، الكيمياء، مواد البناء و الميكانيك والتعدين، ويعود السبب إلى حيوية المؤسسات التي تنشط في هذه القطاعات إضافة إلى الفرص الممنوحة من طرف السوق.

6-2- تقييم عملية التأهيل حسب النوع:

فيما يخص توزيع عمليات التأهيل حسب النوع على 445 مؤسسة انجزت 896 عملية خارج عمليات الدعم المالي إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة لآلت في طور النمو وليست مهيكلة كما ينبغي، لهذا فإن عمليات التأهيل الأولى خصصت للتسيير والتنظيم بنسبة 38% وتسيير الإنتاج بنسبة 35%، لأنها في حاجة إلى عمليات هيكلية للتسيير والإنتاج من اجل الرفع بسرعة من إنتاجيتها، وفور الانتهاء من هاتين الوظيفتين فإن مسؤولي المؤسسات سوف يكون في مقدورهم الاهتمام بتطوير وتنمية مؤسساتهم على مستوى الأسواق.

كما مست العمليات وظائف أخرى مثل وظيفة التسويق بنسبة 11% والمالية بنسبة 01% وعمليات تحسين الجودة والنوعية بنسبة 15% إضافة إلى إستراتيجية تطوير المؤسسات، البيع وكل ما من شأنه الرفع من جودة المنتج.

الشكل رقم (06): توزيع عمليات التأهيل خارج عمليات الدعم المالي ل 445 م ص م



Source : Euro Développement PME, op.cit, p :31.

يلاحظ أن البرنامج لم يهمل الجوانب الأساسية في المؤسسة الاقتصادية وأحاط بجميع وظائفها واعتمد في عملية التأهيل على التنظيم بنسبة تقدر بـ 23% وكذا تسيير الإنتاج بنسبة 22%. ولم يهمل أي جانب من تسيير استراتيجي، صيانة، تسيير الموارد البشرية، تسويق استراتيجي، تسويق عملي، إلى دعم المؤسسات الاقتصادية للحصول على شهادة الايزو. ويستخلص من وراء مجموع العمليات المقدر بـ 896 عملية مست ما يقارب 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أن هذا البرنامج هو برنامج شامل وغير متعلق فقط بالجانب المالي كالبرامج التي سبقته. برنامج التأهيل المحقق والمتعلق بالتأهيل الإداري والتسييري (إدارة الأعمال) هدفه الرئيسي تحضير المؤسسات للانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث، وفي هذا الإطار قدمت 339 عملية تأهيل

ركزت 209 منها على الجانب التنظيمي و81 عملية منها خصصت للإدارة الإستراتيجية والباقي خصص لتسيير الموارد البشرية.

أما عمليات التأهيل المتعلقة بالإنتاج فكان هدفها الأساسي هو التسيير الأمثل، تقييم وتحسين إنتاجية الطاقات الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد صنفت الأهداف إلى ثلاثة أولها على مستوى تسيير الإنتاج، والذي كان له الحصة الكبرى من عمليات التأهيل حيث من مجموع 313 عملية تحصل على 199 عملية أي ما يعادل نسبة 63 %، والأهداف المنشودة كانت:

- وضع تنظيمات صناعية جديدة lay out، سلاسل الآلات وتدفقات المواد؛
- إدخال وتطبيق تقنيات جديدة لتسيير وتخطيط الإنتاج؛
- تطوير قدرات التنوع والإبداع.

على مستوى تكلفة الإنتاج والتي لها دور مهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لذا خصصها البرنامج بما يقارب ب 81 عملية أي ما يعادل نسبة 26%، وكانت الأهداف في هذا المجال كما يلي:

- وضع طرق جديدة لحساب التكاليف منسجمة مع الخصائص المميزة للمؤسسات ص. م.؛
- إدخال وتطبيق وسائل داعمة لمراقبة التسيير ولوحات القيادة.

أما الصيانة فكان لها القسط القليل من مجموع العمليات، لكنها لم تحمل لدورها في المحافظة على استمرارية إنتاجية الآلات والمعدات، وتحصلت على 33 عملية أي ما يعادل نسبة 11%، والغاية منها وضع نظام صيانة وقائي وتطبيق طرق جديدة في تسيير المخزون.

كان هدف عمليات برنامج التأهيل المنحزة ضمن فئة التسويق هو تطبيق طرق عمل ومنهجيات وتقنيات التسويق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد ساهمت هذه العمليات المقدرة ب 103 عملية فيما يلي:

14. يلي:

¹⁴ Euro Développement PME, op.cit, p: 34

على مستوى التسويق العملي أنجزت 81 عملية تأهيل وهذا بنسبة 79 % :

- وضع هياكل قاعدية للتسويق تماثل المهن التسويقية والأسواق في الهيكلة، الوسائل المستعملة والطرق التسييرية؛
 - تحسين معرفة كل من السوق والحاجات، عن طريق القيام باختبارات للمنتوج لدى المستعملين؛
 - رفع أداء وكفاءات رجال البيع وكذا المكلفين بالتسويق عن طريق التمكين والتدريب.
- على مستوى التسويق الاستراتيجي تم القيام بـ 22 عملية بنسبة 21%، هدفها توجيه وتركيز الجهود التسويقية لإعداد مخطط تسويقي وإستراتيجية تسويقية، ومرافقة المؤسسة لتصميم وتطبيق نظام يقظة تسويقي واقتصادي وهذا لتمكينها من تدارك تطورات الأسواق والمحيط.
- كانت أهداف عمليات التأهيل المحققة في إطار الجودة على مستويين فعلي مستوى معايير الإيزو 9001 طبعة 2000 تمثلت في ما يلي:

- إرساء القواعد التنظيمية للمؤسسة؛
- تحسين وتطوير الجودة على مستوى المؤسسة؛
- المشاركة والاستجابة للمناقصات.

أما على نطاق العلامات المقترحة من طرف المفوضية الأوروبية والإيزو 2200 فكانت:

- الدخول لأسواق جديدة وخاصة عن طريق التصدير؛
- امتلاك وتطوير ميزات تنافسية؛

- تكييف المؤسسات مع المعايير المطلوبة دوليا وحسب كل التصنيفات.

وبالنسبة لتقييم عمليات التكوين والاستشارة فإنها قد تطورت نتيجة البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث برمج هذا الأخير ملتقيات للتكوين التسييري تتمحور حول مواضيع شاملة، هذه الملتقيات هدفها تحسيس مدراء المؤسسات من أجل اعتماد التسيير الأمثل، تشجيع مسؤولي المؤسسات للدخول في عمليات التأهيل ودفع مسؤولي المؤسسات لإدراج التكوين ضمن عملية التأهيل.

وفي هذا الإطار تم اعتماد طريقة جديدة للتكوين (2 + 1) والتي تقوم بتكوين مسؤول المؤسسة ونائبه المكلف مباشرة بالعملية موضوع التكوين لمدة يومين حول موضوع أو مصلحة من مصالح المؤسسة، ومن ثم الذهاب في تريض أو يوم استشاري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتحضير التقدم أو تطبيق ما تم دراسته سالفًا، وهذه العملية يقوم بها مستشاران أحدهما أوروبي والآخر جزائري.¹⁵

ولوحظ أنه خلال 1373 عملية (477 تشخيص + 896 عملية تأهيل) حققت لصالح 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كان عدد الخبراء المحليين أكبر من عدد خبراء الاتحاد الأوروبي، وهذا راجع إلى عاملين هما أن الكثير من التشخيصات والعمليات على التسيير قد تم تحقيقها بفضل خبراء محليين، وأنه تم الاستعانة بالخبراء الأوربيين في حالة ما إذا لم توجد خبرة محلية كفتة وذات تجارب سابقة حول الموضوع، وفي هذه الحالة فإن الخبر الأوربي سيرافق من طرف خبير جزائري من أجل نقل الخبرات. ولقد كان هناك ما يقارب 250 عملية متعلقة بالتأهيل التكويني خصصت لثلاثة محاور:¹⁶

- التكوين والاستشارة بنسبة 28 %؛
 - التكوين العام والتحسيبي بنسبة 64 %، ويلاحظ أن هذا المحور قد أعطيت له أهمية في عملية التأهيل لكون أغلب رؤساء المؤسسات يجهلون النتائج المرتقبة من وراء البرنامج العام ككل؛
 - التكوين المتخصص في المؤسسة تحصل على نسبة ضئيلة أي ما يقارب 8 %.
- وبالنسبة للتكوين العام والتحسيبي فهو ملتقى تحسيبي و/ أو تكوين حول مواضيع عامة، متعلق خصوصا بالتسيير، هذه الملتقيات تمت بين المؤسسات كما جمعت ممثلين عن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط نفسه أو حتى مختلفة الأنشطة وهذا حسب موضوع الملتقى، وهناك 159 ملتقى تم القيام بها حسب هذا النوع من التكوين؛
- أما التكوين الخاص فكان أساسا تقنيا من أجل الإجابة على احتياجات معينة، محددة بدقة من طرف الخبراء الذين عاينوا المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار التشخيص أو في إطار عملية التأهيل،

¹⁵ Euro Développement PME, op.cit, p: 38-53.

¹⁶ Euro Développement PME, ibid, p: 46.

وتكون مدة التكوين إما قصيرة أو متوسطة حسب الحاجة، وهناك 21 ملتقى تم تحقيقها حسب هذا النوع؛

وأخيرا عمليات التكوين والاستشارة (1+2) حيث يتم التكوين في قاعة للمحاضرات لمدة يومين، كما يتبع بيوم استشاري مخصص للمؤسسات المشاركة، وهذا لفائدة 05 مؤسسات صغيرة ومتوسطة على الأكثر في الدورة الواحدة، وبمعدل مشاركين من كل مؤسسة، أما عن الأيام الاستشارية فهي مخصصة للمتابعة واقع تطبيق المؤسسة للعملية موضوع الملتقى، وفي نفس الوقت اقتراح مجموعة توصيات لكل من مسؤول المؤسسة وللمنظمة الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول التكوينات المحتملة، وهناك 70 ملتقى تم القيام بها حسب هذا التصنيف أي 350 مؤسسة صغيرة ومتوسطة استفادت من هذا النوع من التكوين.

والمواضيع التي تم معالجتها من طرف البرنامج خلال عملية التأهيل التكويني خصصت للتسيير وكذلك بعض المواضيع الخاصة لتلبية حاجات محددة من طرف خبراء البرنامج أو رؤساء المؤسسات.

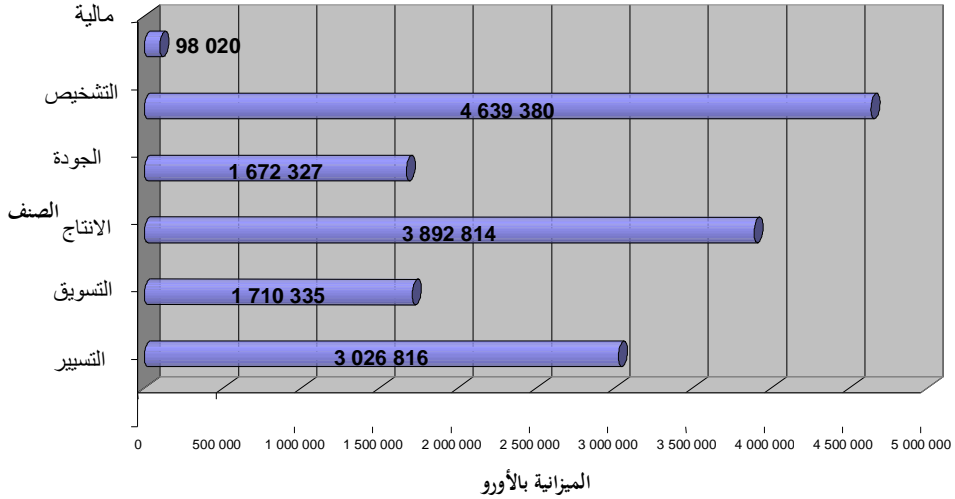
6-3- التقييم المالي:

أما عن التقييم المالي للدعم الاوربي فقد تم توزيع ميزانية الدعم المقدرة بـ 15.039.692 أورو على ستة وظائف وهذا من أجل 1373 عملية.

من خلال الشكل البياني (07) يلاحظ أن التشخيص قد نال أكبر حصة من الاعتماد المالي بقيمة تقدر بـ 4.639.380 أورو وهذا لأن المؤسسة لا تستطيع أن تصلح من حالها بدون القيام بتحليل لوضعيتها بل يجب أن تعرف نقاط ضعفها وقوتها وهذا ما تستطيع المؤسسة الكشف عنه بواسطة القيام بالتشخيص.

ويلي التشخيص الإنتاج بقيمة 3.892.814 أورو وبعد ذلك التسيير ومن ثم التسويق وبعدها الجودة وتأتي في الأخير المالية بقيمة 98.020 أورو.

الشكل رقم (07): توزيع الميزانية الدعم حسب الوظائف



Source : Euro Développement PME, op.cit, p :39.

كما أن عمليات التأهيل شملت تسهيلات للحصول على التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أهداف التسهيلات، وتمثل أهداف هذه التسهيلات في ثلاثة عناصر كما يلي:¹⁷

- هدف دعم أو خلق المؤسسات المالية المتخصصة والبنوك، حيث أن هناك 20 عملية متعلقة بالمساعدة التقنية والمرافقة للمؤسسات المالية المتخصصة والبنوك خصصت منها 14 عملية لصالح المؤسسات المالية المتخصصة، 03 عمليات لشركة سوناطراك و03 عمليات لصالح المدرسة العليا للبنوك وبنك البركة.

النتائج المتوصل إليها مقارنة بالأهداف تحققت ضمينا في المدة الأولى للبرنامج، بسبب عوائق مختلفة غالبيتها إدارية، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد شركاء للمؤسسات من صنف الشركات المالية المتخصصة، ولم يمكن للمشاريع المؤطرة من طرف المشروع الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتحقق وفق الهدف المسطر، وهكذا فإنه بدا من الضروري إعادة توجيه عملية التأهيل

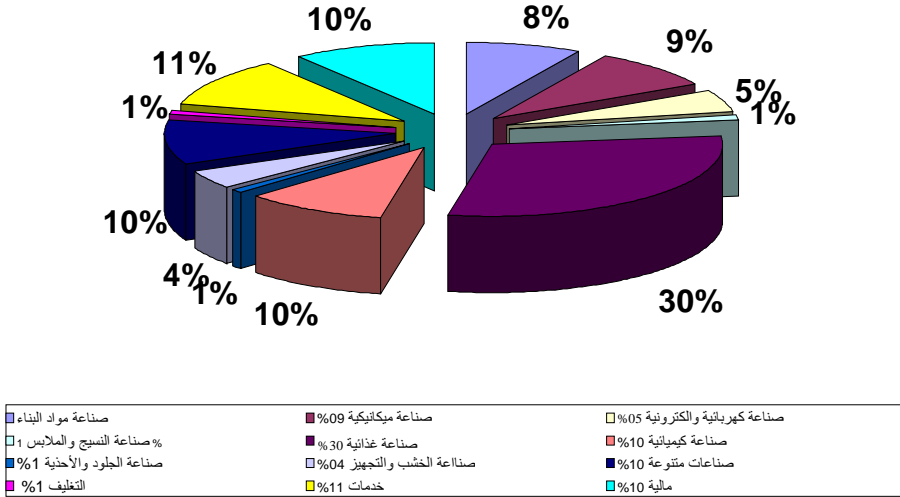
¹⁷ Euro Développement PME, op. cit, p: 55-57.

بتخصيص نظام للتغطية المالية من أجل تطوير نشاط هيئات الضمان وكذا تقديم إمكانية تجسيد

برنامج التطوير الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار عملية التأهيل؛

- هدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على التمويل، فالمشروع الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجه من أجل الحصول على التمويل لمجموع المتعاملين المعنيين بدورة تمويل مشروع الاستثمار ألا وهي المؤسسات الاقتصادية، البنوك، هيئات الضمان، الهيئات المهنية وكذا المكاتب المكلفة بدراسة ملفات التمويل.

الشكل رقم (08): توزيع عمليات تسهيل الحصول على التمويل حسب قطاع النشاط



Source: Euro Développement PME, op.cit, p :56.

يمكن تقييم دعم المؤسسات من أجل الحصول على التمويل تقيما كميا ونوعيا، وهذا ضمن مسعين هما وضع برنامج ميديا MEDA للتغطية المالية وخلق نظام للمساهمة بالنسبة للمؤسسات، هذين الأخيرين كانا موضوعا لمجموع 144 عملية تأهيل موزعة في شكل سبع عمليات متعلقة بالمساعدة التقنية لهيئات الضمان، 133 عملية إعداد دراسة تقنو-اقتصادية ومالية و 04 عمليات تتعلق بخلق نظام المساهمة بالنسبة للمؤسسات.

7- تقييم تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (05): معلومات عن لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة	عدد العمليات	نوع المعلومات
15%	28	تحليل التخصصات والدراسات القطاعية
4%	8	تحليل الأوضاع
14%	27	نظام المعلومات (دراسة ونشر)
4%	8	تكوين حول المعلومة الاقتصادية
38%	71	المجموع

Source: Euro Développement PME, op.cit, p:73.

الجدول رقم (06): تطوير مصالح دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة	عدد العمليات	مصالح الدعم
15%	28	التشخيص
6%	11	تأهيل المراكز التقنية
7%	13	الدراسات والإستراتيجية
16%	30	مراكز الدعم
18%	34	تكوين حول تطوير مصالح دعم م.ص.م.
62%	116	المجموع

Source: Euro Développement PME, idem.

الخاتمة:

وضعت الجزائر عدة برامج لتأهيل مؤسساتها الاقتصادية وأهمها البرنامج الأوربي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتابع من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بالتعاون مع المفوضية الأوروبية وبرنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

وقد مست عمليات التأهيل جميع وظائف المؤسسة والتركيز على الوظائف التي لها دور ايجابي في بناء وتكوين كفاءات التسيير لكون هذه الأخيرة هي التي تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- النتائج المتحققة بالنسبة لتطوير مصالح دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطلبت بذل المزيد من العمليات الإضافية وبالتالي المزيد من الجهد، وهذا يفسر بالغياب التام لأي قاعدة معاينة الحالة والتحليل الذي كان من المفترض أن يقوم به المشروع الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل الشروع في مرحلة تخصيص الخدمة؛
- العمل الذي تم تحقيقه كان بداية للعمليات على مستوى محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي ركز أساسا على توجيه وإعداد الشركاء للإلمام بمفاهيم جديدة؛ ومن ثم تم تحقيق هذه الأعمال عن طريق عدة عمليات تشخيص وتكوين، وعن طريق هذه القاعدة تتمكن وحدة تسيير المشروع UGP من وضع بنية للحاجات بشكل أفضل، كما سطرت مخططها التنفيذي؛
- الصعوبات التي تواجه عملية التأهيل تحدث على مستوى الاقتصاد الكلي وكذا محيط المؤسسات الصناعية الخاصة التي لا تستطيع الرفع من قدرة تنافسياتها وهذا بسبب صعوبة الحصول على القروض البنكية، المشاكل المتعلقة بالعقار الصناعي، ثقل الإجراءات الإدارية وبيروقراطية الإدارة، عجز في نظم المعلومات ومنافسة القطاع الموازي للمؤسسات الاقتصادية؛
- أما على مستوى الاقتصاد الجزئي نجد أن مدراء المؤسسات غير مهتمين بمستقبل وبالتطورات المنتظرة للأسواق، كما يؤدون مهامهم بطريقة أحادية دون اللجوء إلى العمل الجماعي؛
- عدم توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية بالرغم من أن مؤسسات الدول المتقدمة تعطي الأهمية القصوى للتكنولوجيا والإنتاج وتطوير الوسائل والمعدات وكذا الاهتمام بالتنظيم ووضع الاستراتيجيات إضافة إلى تسيير الموارد البشرية والتسيير المالي؛

- كان هدف البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو جمع وتحليل أكبر قدر ممكن من المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تكوين قاعدة بيانات والقيام بمختلف الاستقصاءات وتحديد نوع عمليات التأهيل الواجب القيام بها في مخطط زمني محدد؛
- لكن ما يلاحظ أن هناك بعض مسؤولي المؤسسات لا يرون أن نقص وضعف المؤسسة يكمن في السيورة النوعية والجودة بل في الجانب المالي؛
- في الأخير يرى خبراء البرنامج أن أغلب رؤساء المؤسسات التي استفادت من هذا البرنامج يرون أن برنامج التأهيل على العموم يلبي حاجات وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1. محمد صالح المنشاوي، الخوصصة المصرية، توزيع م عين الشمس، مصر، بدون تاريخ
2. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية الأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات ورشة عمل عقدت بتونس في 19-21 جوان 2001
3. نوير طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002
4. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000

باللغة الفرنسية:

5. Abdelhak Lamri, la mise a niveau, revue des sciences commerciales et de gestion, n 2, école supérieur de commerce, Alger, juillet 2003
6. Brown Gérard, Le diagnostic d'entreprise, Entreprise moderne d'édition, 1986,
7. G. LAVETTE et M. NICULESCU, les Stratégies de croissance, les éditions d'organisations, 1999,

8. H. LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité, Masson, 1982
9. Jean Françoise Daigne, Dynamique Du Redressement D'entreprise, Les Editions D'organisation, Paris, 1984,
10. Kamel Hamidi, Comment Diagnostiquer Et Redresser Une Entreprise, collection entreprise, édition Rissala, 1995
11. Laflamme. M, le Diagnostic organisationnel et stratégie de développement: une approche global, Gaétan Morin & associés, Québec, 1977
12. Mohamed Lamine Dhaoui, Restructuration et mise à niveau d'entreprises, Alger, 2003
13. R. PERCEROU, Entreprise: Gestion et compétitivité, édition economica, 1984

مواقع الانترنت ومصادر أخرى:

14. Euro développement PME, programme d'appui aux Pme/Pmi : des résultats et une expérience à transmettre, Rapport final, Décembre 2007
15. Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle Dispositif de Mise à Niveau, <http://www.mire-algeria.org/miseaniveau/>, janvier 2002
16. Ministère de l'industrie et de la restructuration, résultat et évaluation du programme de la mise à niveau des entreprises, www.mire-algeria.org, 11/02/2007.