



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
Mostaganem

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
Mostaganem

أطروحة دكتوراه

تخصص : تجارة دولية و لوجستيك

موضوع البحث:

الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- دراسة حالة الجزائر -

تحت إشراف:

- أ.د. يوسف رشيد

من إعداد الطالبة:

- زيتوني صابرين

لجنة المناقشة:

بوروية الحاج.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة مستغانم.....رئيسا
يوسف رشيد.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة مستغانم.....مؤطرا
شليل عبد اللطيف.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة تلمسان.....مناقشا
طويل أحمد.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة تلمسان.....مناقشا
بن حراث حياة.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة مستغانم.....مناقشا
تفالي بن يونس.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة مستغانم.....مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

﴿ إلى الذي ضحى كثيرا لكي أصل إلى أعلى مراتب النجاح، وكان ولا يزال مثلي الأعلى و قدوتي في هذه الحياة، والذي العزيز "رحمه الله" و أدخله فسيح جنانه ...

﴿ إلى الشمعة التي كانت و لا زالت تضئء دربي، والذي الكريمة أطال الله في عمرها.

﴿ إلى شريك حياتي زوجي الذي كان سنداً لي في إتمام هذه المذكرة حفظه الله و رعاه.

﴿ إلى فلذة كبدي و قرة عيني ولدي آدم عبد القادر حفظه الله و مدّ عمره في طاعته.

﴿ إلى أعلى ما في الوجود إخوتي و أخواتي فيصل، راضية، طاهر، ماجدة، علي، حنان، و إلى أولادهم.

﴿ إلى جميع أفراد عائلتي الثانية، عائلة "بن حمو" و على رأسهم الوالدين الكريمين أطال الله في عمريهما.

﴿ إلى كل من يعرفني من قريب و من بعيد.

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي أنعم علينا بنور العقل ووهبني القوة والإرادة الكافيتين لإتمام هذا العمل المتواضع، وصل

اللهم وسلم على حبيبنا و نبينا شفيع الأمة الإسلامية " سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم "

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم التقدير و الامتنان :

✎ إلى الأستاذ المشرف البروفيسور " يوسف رشيد " حفظه الله و رعاه، لقبوله الإشراف على هذا العمل، و

على نصائحه القيمة التي لم ييخل علينا بها، و على جميل صبره و حسن تواضعه، و أسأل الله أن يزيده بهذه

الخصال الحميدة رفعة و نورا.

✎ إلى لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لهذا العمل المتواضع و الذين وفروا لنا من وقتهم رغم

انشغالاتهم الكثيرة.

✎ إلى كل عمال وزارة الصناعة و المناجم، الذين استقبلونا باحترام، و مدوا لنا يد العون و جميع المعلومات و

الإحصائيات المطلوبة، و أخص بالذكر السيد عريف مراد، مدير الدراسات بالمديرية العامة للمؤسسات الصغيرة

و المتوسطة.

✎ إلى عمال الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالعناصر الجزائر العاصمة، و نخص بالذكر

رئيس قسم التوجيه و الاستقبال سامي خالد، بونوة زينب ، و فارس بوكراع على مساعدتهم لنا في الحصول على

المعلومات اللازمة.

✎ إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في تحصيلي العلمي من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي.

✎ و إلى كل من ساعدنا و شجعنا و لو بكلمة طيبة.

شكرا لكم.

محتويات البحث

الاهداء و الت شكرات

المقدمة العامة	أ.....
الفصل الأول: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	08.....
تمهيد	08.....
المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	08.....
المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العراقيل التي تعترضها	22.....
المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	35.....
خلاصة الفصل	50.....
الفصل الثاني: الإطار النظري للشراكة الأجنبية	48.....
تمهيد	48.....
المبحث الأول: مفهوم الشراكة الأجنبية . أسسها النظرية و الدوافع المؤدية لها	48.....
المبحث الثاني: أشكال الشراكة و تسييرها	59.....
المبحث الثالث: اتجاهات الشراكة في ظل تغيرات المحيط الدولي	78.....
خلاصة الفصل	94.....
الفصل الثالث: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مفتاح للقدرة التنافسية	95.....
تمهيد	95.....
المبحث الأول: مفاهيم التنافسية و أبعادها	95.....
المبحث الثاني: عموميات حول التأهيل	107.....
المبحث الثالث: تأهيل المؤسسات الاقتصادية	115.....
خلاصة الفصل	129.....
الفصل الرابع: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الشراكة الأجنبية	130.....
تمهيد	130.....
المبحث الأول: وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر و مساهمتها في الاقتصاد الوطني	131.....
المبحث الثاني: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	141.....
المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار التعاون الدولي	161.....
خلاصة الفصل	186.....
الخاتمة العامة	187.....

الفهرس

فهرس الجداول و الأشكال

قائمة المراجع

المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم اهتماما بالغا بالتنافسية، فقد أضحت لغة العصر و موضوع الساعة، فهي المحفز لخلق المزيد من العطاء و الإبداع في عالم تلاشت الحواجز السياسية و الجغرافية و الاقتصادية بين دوله، وتقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكّل سوقا عالميا موحدًا، كما تسعى المؤسسات الاقتصادية فيه إلى كسب مزايا تنافسية عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس نشاطها الاقتصادي، كما تعد التنافسية من بين الدوافع الرئيسية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية و كل هذا في ظل تشكل تكتلات اقتصادية عملاقة و منظمات عالمية، مثل المنظمة العالمية للتجارة و الاتحاد الأوروبي.

فنظرا للدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة و التي تعتبر المحرك الأساسي لاقتصاديات الدول، فقد ازداد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في معظم اقتصاديات الدول النامية، نظرا للدور الذي أصبحت تؤديه هذه المؤسسات وكذا المكانة الإستراتيجية التي تحتلها في ظل التحولات و التغييرات الإقليمية و الدولية المتسارعة بالاقتصاد العالمي، فالجزائر و كغيرها من الدول سعت إلى الالتحاق بالاقتصاد العالمي و هذا عن طريق عقد اتفاق شراكة بين عدة أطراف دولية محاولة بذلك الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة و كذا من مختلف برامج الدعم التي تقدمها هذه الأخيرة لها .

إلا أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت هذا النوع من المؤسسات في محك مواجهة منافسة شديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة خاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق و التأثير في الزبائن، و ذلك بعد إقبال الجزائر على مغامرة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و دخولها اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.

كما أن الشراكة الأجنبية في الجزائر اعتبرت من المحاور التنموية الكبرى لتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من أهم مواضيع الساحة الدولية و الساحة المحلية.

إن كل هذه التطورات الراهنة التي تميز بها الاقتصاد العالمي و الجزائري تمثل تحديا كبيرا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حيث فقدت مكانتها في السوق المحلية، هذا لما واجهته من منافسة شديدة للشركات الأجنبية خاصة الأوروبية منها داخل إقليمها، لذا فقد أضحت من الضروري النهوض بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تطويرها و توفير مختلف الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الشديدة و اكتساب مزايا و قدرات تنافسية لزيادة حصصها السوقية و الإنتاجية، خاصة بعد التحرر و الانفتاح الاقتصادي للأسواق الجزائرية على العالم الخارجي بعد إبرام الاتفاقيات و الانضمام إلى المنظمات العالمية، ولمواكبة هذه التغييرات الاقتصادية أصبح من الضروري على الدولة العمل على توفير كل ما من شأنه أن يسمح لها بالاستفادة من هذه التغييرات و التقليل من المخاطر التي

المقدمة العامة

يتعرض لها اقتصادها، حيث أن اكتساب التنافسية يشكل رهانات كبرى في ظل هذه التغيرات، و بذلك أصبح هدف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الرقي بمنتجاتها إلى مستوى الجودة العالمية لتمكين من الاندماج إيجابيا في الاقتصاد العالمي، مما يمكنها من اكتساب تنافسية على الصعيد الدولي بامتياز.

وسعى لتحقيق هذا الهدف سطرت الدولة مؤخرا برامج خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإعادتها إلى جو المنافسة المحلية والعالمية، وهذا ما يعرف ببرامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار الإصلاحات الحديثة لترقية المؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء، خاصة الإنتاجية منها كون هذه البرامج تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية والتنمية. كما قامت بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج المحروقات و الاستفادة من برامج الدعم و التعاون الدولية الموجهة لها ، فالشراكة الأجنبية تعد هي الأخرى من بين الأساليب القادرة على الرفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية من خلال تطوير المعرفة و اكتساب التكنولوجيا الحديثة و تمكينها من الدخول للأسواق العالمية بسهولة.

1- إشكالية الدراسة:

و تبعا لما سبق تبرز إمكانية تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من خلال الاستغلال الفعال لمختلف برامج التأهيل المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية ؟

2- الأسئلة الفرعية:

- كما يمكن إضافة بعض التساؤلات الفرعية المكملة للتساؤل الرئيسي:
- ما مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري ؟
 - ما هو واقع سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ؟
 - هل توجد برامج وطنية تعمل على ترقية تنافسية و تأهيل المؤسسات الجزائرية؟
 - هل للتأهيل دور في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات؟
 - ما هي مختلف برامج التأهيل المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية ؟

3- فرضيات الدراسة:

- قصد الإجابة على الأسئلة السابقة سننطلق من الفرضيات التالية :
- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة ضئيلة في الاقتصاد الجزائري.

المقدمة العامة

- تساهم برامج التأهيل في رفع تنافسية المؤسسة من خلال اكتسابها لمؤشرات و معايير تضمن لها استمرارية وبقاء مكانتها في الأسواق المحلية و العالمية.

4- أهمية الموضوع:

إن انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم الخارجي الذي شهدته السنوات الأخيرة، فرض على المؤسسات الجزائرية العمل في بيئة أعمال ذات متغيرات إضافية، و جديدة لم تكن تتعامل معها سابقا، فكان نتيجة هذا الانفتاح، مواجهة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية منافسة شرسة من خلال دخول مؤسسات دولية، و هذا الدخول لهذه المؤسسات يكون بطريقة أقل صعوبة مما كان في الماضي، و هذا يندرج ضمن عقود الشراكة خاصة مع دول الاتحاد الأوروبي، و الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، ما يعني الإلغاء التدريجي للحواجز الجمركية أمام المنتجات و المؤسسات الواردة من الخارج، و هنا تكمن عملية التعامل مع هذه المتغيرات الجديدة بالطريقة التي تضمن العيش للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و بغية حماية هذا القطاع قامت الدولة الجزائرية بتبني عدة برامج تأهيلية سواء محلية أو دولية و هذا ما سيتم تناوله في موضوعنا.

5- حدود الدراسة:

ترتكز الدراسة في هذا البحث على ما يلي:

- معرفة وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، ومدى مساهمتها في الاقتصاد الجزائري.
- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، وضرورة قيام الدولة الجزائرية بتبني إجراءات تعمل من خلالها على تحسين تنافسياتها و تمكينها من غزو الأسواق الدولية في إطار خريطة الاقتصاد الجديدة.
- دراسة أهم البرامج الوطنية التي تعمل على تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الصغيرة و المتوسطة منها، مع التطرق لجميع الإجراءات المتخذة للاستفادة منها و النتائج التي حققتها هاته البرامج منذ انطلاقتها.
- دراسة أهم البرامج التي أبرمت في إطار الشراكة الأجنبية و معرفة النتائج التي حققتها في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
- التطرق لأهم البرامج و السياسات الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار التعاون الدولي.
- لم تحدد فترة زمنية معينة للدراسة، ولكن يمكن سرد مختلف التطورات التي أمست قطاع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الصغيرة و المتوسطة منها، منذ الانطلاق الفعلي لبرامج التأهيل سنة 2000 و حتى آخر النتائج و الإحصائيات المقدمة لسنة 2016.

6- الهدف من الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة يكمن في النقاط التالية:

- الإجابة على التساؤلات و دراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.
- التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز دورها في التنمية الاقتصادية والإحاطة بالمعوقات والمشاكل التي تتعرض لها.
- محاولة فهم عملية التأهيل و دراسة دوافع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الانضمام لمختلف برامجها.
- معرفة مقومات و عوائق عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
- الوقوف على واقع التأهيل ومختلف برامج و مدى تطبيقها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، بغرض زيادة تنافسيتها و الولوج إلى الأسواق الدولية.
- تحديد إمكانيات الجزائر للدخول في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية خاصة في ظل تحرير التجارة الخارجية وتوقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وذلك قصد الاستفادة من الخبرات والمؤهلات والتكنولوجيا التي تملكها المؤسسات الأجنبية إضافة إلى رؤوس الأموال ومصادر التمويل المختلفة.
- تحليل أهداف وإجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية من خلال برامج التأهيل المسطرة وتحديد نتائج هذه البرامج.

7- المنهجية المتبعة:

اعتمدنا على المنهجية التالية في إعداد هذا البحث:

• المنهج الوصفي:

حيث استعملنا هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة، إذ تطرقنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و لمختلف المفاهيم المتعلقة هي الأخرى بالشراكة الأجنبية و مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية و التأهيل .

• المنهج التحليلي:

و يستعمل هذا المنهج في تحليل نتائج برامج التأهيل المطبقة في الجزائر اعتمادا على الوثائق المقدمة من قبل الهيئات المعنية و بعض المراجع .

8- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية وأهمها ما يلي:

المقدمة العامة

- يتميز العصر الحالي بتزايد حدة المنافسة وتنامي ظاهرة العولمة كما تزايد اهتمام الدول والمؤسسات بإقامة التحالفات والتكتلات قصد مواجهة ظاهرة المنافسة الأمر الذي جعلنا نفكر في البحث عن السبل الكفيلة بمواجهة المنافسة العالمية والحقا يركب التطور الاقتصادي من خلال تبني منهج الشراكة الأجنبية والسعي وراء تحقيق التعاون والتكتل مع المؤسسات القوية كل هذا من أجل إعطاء دفع جديد للمؤسسات الجزائرية للصدوم أمام المنافسة الأجنبية.

- إن توقيع الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي واستعدادها لتحرير تجارتها الخارجية من خلال طلبها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وسعيها لإقامة منطقة تبادل حر سيؤدي إلى تزايد المخاطر المحيطة بالمؤسسات الجزائرية بسبب عدم تكافؤ القوى بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية وخاصة الأوروبية منها الأمر الذي يستدعي البحث عن وسيلة من شأنها تخفيف الفوارق الموجودة بين الطرفين.

- إن سعي العديد من الدول إلى تطبيق برامج لتأهيل مؤسساتها الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة يحتم على الجزائر التفكير جديا بالاهتمام ببرامج التأهيل المسطرة ومتابعتها قصد تحقيق فعاليتها ويتم ذلك من خلال سياسة الانفتاح على الشراكة الأجنبية والاستفادة من التكنولوجيا والتقنيات التي تكتسبها المؤسسات الأجنبية.

9- الدراسات السابقة:

إن موضوع تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس بالجديد حيث تم التطرق إليه في عدة دراسات سابقة، كما يعتبر هذا البحث بمثابة تكملة وتعميق لبعض الدراسات التي سبقته ولكن الجديد فيه هو تقديم نظرة شاملة حول أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النهوض بالاقتصاد الجزائري و كذا حول الآليات التي قامت بها الدولة الجزائرية لحماية هذا القطاع الحساس من خلال البرامج التأهيلية سواء الوطنية أو التي أبرمت في إطار الشراكة الأجنبية، وإعطاء حوصلة حول نتائج هاته البرامج، ومن بين الدراسات التي تناولت الجوانب المتعلقة بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الشراكة الأجنبية و التأهيل نجد:

- حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " أطروحة دكتوراه، لعام 2012-2013، بجامعة تلمسان، سعى الباحث من خلالها إلى تقييم سياسات تأهيل المؤسسات المطبقة من طرف دول المغرب العربي، كما قام الباحث بإجراء دراسة تحليلية لبرامج التأهيل المتناولة في كل من تونس و المغرب و الجزائر على حسب المعطيات الإحصائية التي كانت متوفرة لديه، خلال الفترة 1995-2012.

المقدمة العامة

- ناصر بوعزيز "الشراكة الأورومتوسطية و تأهيل المؤسسات الاقتصادية" أطروحة دكتوراه لعام (2010) بجامعة باجي مختار - عنابة- أين اهتم بدراسة الآثار الاقتصادية لمنطقة التبادل الحر الأورومتوسطية على المؤسسات الاقتصادية للبلدان العربية المتوسطة، مع تحديد أهم الآثار المتوقعة على التوازنات الكلية إضافة إلى الآثار الاقتصادية على المستوى الجزئي وبالأساس على القطاع الاقتصادي والعمالة والأجور، و إلى الشروط الاقتصادية اللازمة لنجاح اتفاقيات الشراكة والإجراءات الإدارية والاقتصادية المتخذة في هذا الشأن.

- لخلف عثمان، " واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها - دراسة حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر (2003/2004)، انصبت أهداف هذه الدراسة على محاولة الوقوف على أهم الخصائص التي تجعل من هذا النوع من المؤسسات قطاعا قائما بذاته، ومحاولة معرفة و دراسة تأثير التحولات الاقتصادية العالمية على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خصوصا بالنسبة للجزائر.

على الرغم من أن الدراسات السابقة قد تناولت فكرة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أننا و من خلال دراستنا هذه حاولنا التطرق لعملية التأهيل بصفة أدق مع التعرف على جميع مراحلها و الهياكل الادارية التي تتبنى هاته العملية و جميع البرامج الوطنية الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذلك في إطار الشراكة الأجنبية أين قمنا بالتطرق لبرامج التأهيل المبرمة في إطارها و في إطار التعاون الدولي مع التعريف بكل برنامج و محاولة تحليل النتائج التي توصل لها.

10- صعوبات البحث:

تكمن المشكلة الأساسية التي واجهتني في طريق إعدادي هذا البحث بالأساس في الافتقار الكبير للكتب التي تعالج موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأمر الذي دفعني إلى التنقل بين الهيئات و الجهات الوصية على هذا القطاع، أما المشكل الكبير فيتمثل في تضارب و تناقض بعض المعطيات الإحصائية المتعلقة بالبرامج التأهيلية ، مما جعلني مترددة في توثيق بعضها.

11- خطة البحث : من خلال ما تم تقديمه و بغرض الإحاطة بجميع جوانب الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول على الشكل التالي:

المقدمة العامة

الفصل الأول: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، فهذا الفصل مثل جزءا من الجانب النظري للدراسة، حيث تضمن مختلف المفاهيم و المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم لهذا النوع من المؤسسات، كما تم إبراز الأهمية و الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهم العراقيل التي تعترضها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للشراكة الأجنبية، أين تضمن مختلف الأسس النظرية و الدوافع المؤدية للشراكة الأجنبية، و معرفة مختلف أشكالها، و تصنيفاتها، كما تطرقنا فيه كذلك لمختلف توجهات الشراكة في ظل تغيرات المحيط الدولي.

الفصل الثالث: المعنون ب تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مفتاح للقدرة التنافسية، حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم التنافسية بصفة عامة (أبعادها، شروطها، أنواعها و شروط نجاحها)، كما حاولنا كذلك تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بعملية التأهيل، مع إبراز أهدافه و شروط عملية التأهيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذا معرفة المتطلبات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التوجه نحو الشراكة الأجنبية.

الفصل الرابع: بعدما قمنا بزيارة ميدانية لكل من وزارة الصناعة و المناجم و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و حصولنا على بعض المعطيات المتعلقة ببرامج التأهيل المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية، حاولنا تحليلها و التطرق لكل برنامج على حدا مع إبراز الهدف منه و أسبابه و أهم النتائج المتوصل لها.

تمهيد:

يزداد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم اقتصاديات الدول النامية، نظرا للدور الذي أصبحت تؤديه هذه المؤسسات وكذا المكانة الإستراتيجية التي تحتلها في ظل التحولات الإقليمية والدولية ، إذ انه و خلال العشريتين الأخيرتين استطاعت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تبرهن على فعاليتها الاقتصادية في ترقية النشاط الاقتصادي و الرقي بأدائها، وذلك رغم التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم، فهي تلعب دورا هاما و أساسيا في النهوض باقتصاديات الدول نظرا للخصائص التي تتميز بها كمرونة الإدارة و القدرة على التحكم في شروط الإنتاج و قدرة تجاوبها مع التحولات العالمية و الأزمات الاقتصادية، فضلا عن كونها العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة و كونها أيضا النواة الرئيسية لكثير من الشركات المتعددة الجنسيات.

فقد اكتسبت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي جعلتها محط أنظار العديد من المفكرين و الباحثين الاقتصاديين الذين أجمعوا على حيوية هذا القطاع و دوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

انتشر مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم، حيث تشكل هذه المؤسسات حيزا مهما و كبيرا من النشاط الاقتصادي، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة بل تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مدخلا تكميليا للعديد من المؤسسات الكبيرة.

المطلب الأول: المعايير المستخدمة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف التعاريف و المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تتباين من دولة لأخرى، و ذلك باعتراف العديد من المؤلفين و الباحثين، و هذا باختلاف إمكاناتها و قدراتها و كذا ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و لعل من أهم الأسباب التي أدت إلى اختلاف مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي :

أ- اختلاف درجة النمو:

إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية و البلدان النامية، و ينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة و أيضا في وزن الهياكل الاقتصادية ، و يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات و الهياكل من بلد إلى آخر¹، فالمؤسسة التي

¹ الخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها: دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 4 .

تعتبر كبيرة في دولة ما يمكن أن تكون صغيرة في دولة أخرى كما أن شروط النمو الاقتصادي و الاجتماعي تتباين من فترة لأخرى، أي أن المؤسسة الكبيرة يمكن أن تتحول لمؤسسة صغيرة في وقت لاحق.¹

ب- اختلاف النشاط الاقتصادي:

يلاحظ اختلاف كبير و عدم تجانس للمؤسسات الاقتصادية، وهذا أمام اختلاف النشاط الاقتصادي الممارس من قبل كل منها، إلا أنها قد صنفّت إلى ثلاثة قطاعات رئيسية :²

- **قطاع أولي** : و يتضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل على استغلال الموارد الطبيعية كالزراعة و الصيد و استخراج الخامات كعنصر أساسي .

- **قطاع ثان** : و يتضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الأولية و تطويرها لإنتاج السلع، وخلق القيمة المضافة.

- **قطاع ثالث** : و يتضمن المؤسسات التجارية، و هي المؤسسات التي لا تنتج بل تبيع و توزع المنتجات المصنعة، و هي المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات مثل: التوزيع ، التخزين، النقل، خدمات ما بعد البيع... الخ.

كما أنها تختلف كذلك حسب كثافة اليد العاملة و حجم الاستثمارات الذي يتطلبه كل نشاط، إذ من الصعب تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمام تنوع النشاط الاقتصادي، لذا نجد هنالك عدة معايير تصنيف معتمدة.

ج- تعدد معايير التصنيف:

وجود عدد هائل من المعايير و المؤشرات التي تعيق تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما يخلق تعدد المعايير صعوبات كبيرة في اختيار المناسب لها، و هكذا نلاحظ أنه قد يكون للتعريف أكثر من شكل و منظور، و قد يختلف أيضا من دولة إلى أخرى و من مناخ اقتصادي إلى آخر، و رغم كل ما سبق تم إنجاز العديد من الدراسات و الأبحاث لمحاولة إيجاد تعريف دقيق و شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية و النوعية و التي يمكن إيجازها كما يلي :

¹ رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، ايتراك للنشر القاهرة الطبعة الأولى، 2008، صص 16، 17.

² **L'économie d'entreprise**, cours économies d'entreprises, publier sur le site digischool, le 15 sep 2009, p 02. <https://www.doc-etudiant.fr>.

1- المعايير الكمية :

تعتبر المعايير الكمية من أهم وأكثر المعايير استخداما، فهي تهتم بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من الخصائص الكمية التي يمكن استخدامها لأغراض إحصائية وتنظيمية و ذلك نظرا لسهولة الحصول عليها و جمعها، كما أنها تخص مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية و مجموعة أخرى من المؤشرات النقدية، ومن بين هذه المعايير نجد :

أ- معيار عدد العمال:

وهو من المؤشرات التي تتميز بالسهولة و الثبات النسبي، لكن على الرغم من هذه السهولة إلا أن هناك من يرى وجوب توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر، لأن الاعتماد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، حيث تعتبر على أساسه المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية و التكنولوجية كما أن هنالك عوامل أخرى يجب توخي الحذر في استعمالها مثل ظاهرة عدم التصريح بالعمال و كذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى.¹

ب- معيار رأس المال المستثمر:

يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المشروعات الصناعية، بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيرا اعتبرت المؤسسة كبيرة، أما إذا كان صغيرا نسبيا اعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة، إطار تناول المعايير الكمية كما تجدر الإشارة إلى أن هنالك من الدول من تعتمد بالإضافة إلى هذه المعايير المنفردة على معايير أخرى مزدوجة مثل معيار العمالة و رأس المال المستثمر معا.²

ج- معيار العمالة و رأس المال:

و يعتبر معيار مزدوج، يعتمد في تحديد المشروعات الصناعية و التجارية المختلفة، وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معياري العمالة و معيار رأس المال في معيار واحد يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال، بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصناعية الصغيرة.³

¹ أحمد رموني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص15.

² نفس المرجع السابق، ص 15.

³ نفس المرجع السابق، ص16.

هـ- معيار حجم الإنتاج/ حجم المبيعات:

تعطي المبيعات صورة عن حجم النشاط الإنتاجي للمنشأة و قدرتها التنافسية في الأسواق، و يعاب هذا المعيار أنه في ظروف تراجع الأسواق و انخفاض المبيعات لأسباب خارجة عن إرادة المنشأة، لن يكون بالإمكان تكوين صورة حقيقية عن حجم و إمكانات و طاقات المنشأة، لن يكون بالإمكان تكوين صورة حقيقية عن حجم و إمكانات و طاقات المنشأة التي تكون معطلة، بالإضافة للتغير و التدذب بدرجة أكبر من تقلبات عدد العمال و حجم الاستثمار المشار إليهم سابقا.¹

2- المعايير النوعية :

تسمى أيضا المعايير النظرية، السوسيولوجية أو التحليلية، و باعتبار المعايير الكمية غير كافية، لتوضيح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة، فإنه يتم إدراج معايير نوعية تبرز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أدق². فهي مجموعة من المؤشرات التي تم تحديدها لتعبر عن صفات أو خصائص معينة، متى ما توفرت اعتبرت المؤسسة صغيرة متوسطة أو كبيرة وليس من الضروري توفرها جميعا، ولكن من المهم توفر بعضها.³

أ- معيار المسؤولية :

حسب هذا المعيار فإن صاحب المؤسسة باعتباره مالكا لها، يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات و تنظيم العمل داخل المؤسسة و تحديد نموذج التمويل و التسويق الخ، و بالتالي فإن المسؤولية القانونية و الإدارية تقع على عاتقه و حده.⁴

ب- معيار الشكل القانوني:

يتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة رأس المال و كذا مصادره و حجمه، فعادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شكل المشاريع العائلية و الشركات التضامنية أو الوكالات، أو شركات التوصية بالأسهم، و لكن عادة لا تكون في شكل شركة ذات أسهم.¹

¹ أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العملية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ص 19.

² قريشي محمد الأخضر، بوزيد عصام، طيبي عبد اللطيف، التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظرة استشرافية لاستخدام أموال الوقف والزكاة)، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ص 04.

³ شهرزاد زغيب، ليلي عيساوي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق، في: الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 8-9 أفريل 2002م، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي - الأغواط، ص 172.

⁴ أحمد رمحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ت- معيار حصة المؤسسة من السوق:

بالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها فهو يعتبر بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة و حظوظها وفيرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه و تنشط في مناطق و مجالات محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة.²

ث- المعيار التكنولوجي:

حسب هذا المعيار فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي تلك المؤسسات التي تستعمل أساليب إنتاجية بسيطة مقارنة مع المؤسسات الكبرى من ناحية التكنولوجيا.³

ج- معيار درجة الاستقلالية المالية :

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي التي تكون مستقلة، أي أنها تملك على الأقل 50 % من رأس مالها و لكن في بعض الدول قد تكون النسبة أقل من ذلك.

و مهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعاريف مختلفة في مختلف البلدان ، فإن وجود تعريف واضح و محدد داخل البلد الواحد هو ضروري و ذلك من أجل⁴:

- زيادة كفاءة البرامج و الامتيازات المقدمة لها ،
- ترشيد استخدام الموارد المالية و ضمان وصولها للهدف ،
- تسهيل الدراسات و المقارنة بين الوحدات لنفس القطاع ،
- التعامل بوضوح مع المشاريع الدولية المعنية بالتمويل ،
- تسهيل التنسيق بين الجهات و المشاريع في مجال دعم و مساندة هذه المشاريع .

¹ حجابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2013، ص15.

² أحمد رحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ حجابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروبة كاتية، دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها ، مرجع سبق ذكره، ص

المطلب الثاني: بعض التعاريف المعتمدة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف الآراء حول وجود تعريف محدد و دقيق و شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يختلف التعريف من دولة إلى أخرى باختلاف إمكاناتها و قدراتها الاقتصادية و الاجتماعية و مراحل نموها و مستوى التقدم الفني بها ، ولهذا سنقوم بتقديم تعاريف لبعض الدول ثم نقوم بإدراج التعريف المعتمد في الجزائر .

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لكل بلد تعريف خاص به و ذلك حسب المستوى الاقتصادي، الاجتماعي و التكنولوجي، كما حسب المعايير الكمية و النوعية المعتمد عليها في تحديد التعريف، و فيما يلي يمكن ملاحظة الاختلاف في مختلف تعاريف الدول و المتمثلة في :

- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، و قد اعتمد على معياري المبيعات و عدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي:¹

- مؤسسات الخدمات و التجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل.

- المملكة المتحدة (بريطانيا):

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير و المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:²

- أ - حجم التداول السنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي .
- ب - حجم رأسمال مستثمر لا يزيد عن 65,5 مليون دولار أمريكي .
- ج - عدد العمال و الموظفين لا يزيد عن 250 مواطن .

¹ أحمد رحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص20.

² نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 2007، ص 25 .

- كندا:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها مستثمرات تجارية هدفها الربح و هي تضم أقل من 500 عامل، و لها حصيلة سنوية أقل من 50 مليون دولار ، و هذه المؤسسات تمثل 96 % من المؤسسات في كندا، أي ما يقدر ب 1.4 مليون مؤسسة حسب إحصائيات سنة 2004، كما يستثني هذا التعريف المنظمات غير الربحية ، والهيئات العامة ، والمؤسسات التعليمية ، والمستشفيات ، والشركات التابعة ، والتعاونيات.¹

- تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصنف اليابان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع نشاطها ورأس المال والعمالة كما يلي²:

- الصناعة والنقل: تشغل أقل من 300 عامل، ورأس مالها لا يفوق 300 مليون ين
- التجارة بالجملة: تشغل أقل من 100 عامل، ورأس مالها لا يفوق 100 مليون ين
- الخدمات: تشغل أقل من 100 عامل، ورأس مالها لا يفوق 50 مليون ين
- التجارة بالتجزئة: تشغل أقل من 50 عامل، ورأس مالها لا يفوق 50 مليون ين.

- تعريف الاتحاد الأوروبي :

قد سعى الاتحاد الأوروبي إلى تحديد تعريف موجه و دقيق لأنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر و هذا لغرض الاستفادة من برامج الإعانة و التعاون و الدعم الموجه، إذ يستخدم التعريف عدد العاملين والإيراد السنوي أو إجمالي الأصول، وكمعيار نوعي للاستقلالية كما يلي³:

" عرفت المؤسسة المتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي تضم من 50 إلى 250 عامل، و تمتلك رقم أعمال من 200 إلى 2 مليار دج، و المؤسسة الصغيرة هي تلك المؤسسات التي تضم من 10- 49 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دج، كما عرف المؤسسات المصغرة (TPE) على أنها جميع المؤسسات التي تشغل من 1-9 عمال، مع رقم أعمال لا يتجاوز 20 مليون دج".

¹ Allan Riding, Barbara Orser , **les petites et moyennes entreprises du Québec , Programme de recherche sur le financement des PME** , CANADA , Août 2007 , P01

² Nadine Levratto، **La PME objet frontière: analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché**، Communication au colloque Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours، Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne 20 et 21 janvier 2006، p 04.

³ Khalil ASSALA، **PME en Algérie : de la création a la mondialisation**، 8^{eme} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPM), p03.

- تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يعرف البنك الدولي المشروعات الصغيرة و المتوسطة باستخدام معيار عدد العمال و الذي يعتبر معيارا مبدئيا، و تعتبر المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملا، وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف المنشآت الصغيرة و المتوسطة.¹

- الهند:

كانت الهند تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيار رأس المال المستثمر و عدد العمال، بحيث وضعت حد أقصى لا يتجاوز 50 عاملا، مما أدى إلى عدم المساعدة في التخفيف من حدة البطالة، و من ثم قامت الحكومة سنة 1967 بقصر التعريف على رأس المال وحده و بالتالي أصبحت المؤسسات تعتبر صغيرة أو متوسطة في الهند إذا لم يتجاوز رأس مالها 750 ألف روبية (ما يعادل 1.000.000 دولار أمريكي) و بدون وضع حد أقصى لعدد العمال الذين توظفهم المؤسسة.²

- المغرب:

هناك عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لكن سنأخذ التعريف الذي وضع من طرف اللجنة الفرعية المكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.³

- عدد العاملين فيها لا يتجاوز 200 عامل،
- رقم أعمالها اقل من 5 ملايين درهم في مرحلة التأسيس، 20 مليون درهم في مرحلة النمو و 50 مليون درهم في مرحلة النضج.

- تونس:

يلاحظ في تونس أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن تعريفها بأحد المسارين التاليين:⁴

- عدد المستخدمين أقل من 50 شخص؛

¹ ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 15.

² أحمد رحومني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ **Les PME au Maroc éclairage et propositions**, document du travail n°50, Ministère de l'économie et des finances – direction de la politique économique général, royaume du Maroc, Mars 2000, P03

⁴ حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 40.

* - **PME** : Les petites et les moyennes entreprises, **TPE** : Les très petites entreprises .

• مبلغ استثمار أقل من 1 مليون دينار تونسي.

و لكن في تونس لا يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو معايير لتفرقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة، والمؤسسات المصغرة (PME-TPE) * و كل التعاريف التي استخدمت اعتمدت على مخططات التمويل لهذه المؤسسات .

- الأمر : 94-814 : المتعلق بتمويلات الصندوق الوطني لترقية الحرف و المهن الصغيرة

(FONAPRAM: Fonds National de Promotion de l'Artisanat e des Petits Métiers)

يعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : " بأنها تلك المؤسسات التي لا تتجاوز تكاليف استثماراتها 50000 دينار تونسي " .

- الأمر 99-484 : المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من خلال صندوق الترقية و اللامركزية

الصناعية (FOPRODI: Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle)

يعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للقطاع الصناعي: " بأنها تلك المؤسسات التي مجموع استثماراتها أقل من ثلاثة ملايين " .

- مصر :

يعرف قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر المؤسسة الصغيرة بأنها: " كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم، و يكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية و الإدارة، و يقل عدد العمال فيه عن مائة عامل و يقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه، و تقل قيمة الأصول الثابتة به بدون الأراضي و المباني " ¹.

- السعودية :

المؤسسات الصغيرة هي التي توظف اقل من 10 عمال، و لا تتجاوز موجوداتها الإجمالية مليون ريال سعودي، و المشروعات المتوسطة هي التي يعمل فيها ما بين 10-49 عاملا، أما المؤسسات الكبيرة فهي التي توظف أكثر من 50 عاملا.

¹ حيازة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص16.

الجدول (01): يوضح تعريفات بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال

اسم الدولة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة
أستراليا	أقل من 20 عامل	أقل من 100 عامل
فنلندا	أقل من 100 عامل	أقل من 500 عامل
اليونان	إلى غاية 49 عامل	من 50 إلى 500 عامل
إيطاليا	من 51 إلى 100 عامل	من 101 إلى 300 عامل
هولندا	من 1 إلى 9 عمال	من 10 إلى 100 عامل
البرتغال	إلى غاية 99 عامل	من 100 إلى 500 عامل
إسبانيا	أقل من 200 عامل	من 201 إلى 500 عامل
سويسرا	من 1 إلى 50 عامل	أقل من 200 عامل
المملكة المتحدة	من 1 إلى 99 عامل	من 100 إلى 500 عامل
تايوان	أقل من 20 عامل	أقل من 100 عامل
تايلاندا	أقل من 10 عامل	أقل من 100 عامل
ألمانيا	من 1 إلى 20 عامل	من 21 إلى 100 عامل

المصدر: عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007م، ص 259.

- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

لا يوجد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغرى، تعتبرها الدول النامية كبرى، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة. فعلى غرار مختلف دول العالم حاولت الجزائر إعطاء تعريف واضح لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث كان هذا من خلال عدة محاولات كالآتي:

- المحاولة الأولى:

كانت أكثر وضوحا و هي تلك التي تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يرى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي كل وحدة إنتاج¹

● مستقلة قانونيا،

¹ Ministère de l'industrie et de l'énergie, **plan de développement de la PME (1972-1974)**, 1977 , p14 .

- تشغل أقل من 500 عامل،
- تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج و يتطلب 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،
- الشركات المختلطة،
- المؤسسات المسيرة ذاتيا،
- التعاونيات.

و يفترض أن كل من رقم الأعمال و الاستثمارات الثابتة يخضعان لعملية إعادة تقييم ابتداءا من سنة 1972 .

- المحاولة الثانية:

أما المحاولة الثانية لتعريف هذه المؤسسات تقدمت بها المؤسسة الوطنية للهندسة و تنمية المؤسسات الخفيفة، بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يركز التعريف المقترح على المعيارين الكميّين ، اليد العاملة و رقم الأعمال ، فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي¹:

- تشغل أقل من 200 عامل،
- تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

- المحاولة الثالثة :

أما هذه المحاولة فتتمثل في التعريف المقترح 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 " و يركز على المعايير النوعية بحيث ينظر الباحث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها " كل وحدة إنتاج / أو وحدة للخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل و تأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة ، و هذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية)".²

¹ رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص33.

² رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص34.

- المحاولة الرابعة :

أين تم اعتماد تعريف رسمي جاء بموجب قانون توجيهي صادر عن رئيس الجمهورية سنة 2001. فانطلاقا من القانون رقم 01-18 الممضى في 12 ديسمبر 2001 و الذي يتضمن القانون التوجيهي ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وفي المادة الرابعة منه أين تم تعريفها¹: " تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و / أو الخدمات " كل مؤسسة :

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا ؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار ،

- تستوفي معايير الاستقلالية أي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ثم تأتي المواد 5 ، 6 ، 7 من نفس القانون لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها ، و الجدول الموالي يلخص هذه المفاهيم .

الجدول (02) : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون دينار)	مجموع الميزانية السنوية (مليون دينار)
مؤسسة مصغرة	من 1 عامل إلى 9 .	أقل من 20 م.د.	10 م.د.
مؤسسة صغيرة	ما بين 10 إلى 49.	أقل من 200 م.د.	100 م.د.
مؤسسة متوسطة	ما بين 50 إلى 250.	ما بين 200 م.د و 02 مليار.د.	ما بين 100 و 500 م.د.

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2001.

المطلب الثالث: التطور التاريخي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منتصف السبعينات في العديد من دول العالم، خاصة بعد ظهور مختلف الأزمات في تلك الفترة، أين أصبحت هاته المؤسسات في تزايد وهذا نظرا لما أثبتته من قدرة على

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 77 ، تاريخ 15 ديسمبر 2001 ، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص 05،06.

مساهمتها في الحد من أزمة البطالة التي عرفت آنذاك، و المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، مر التوجه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العالم بعدة مراحل أهمها:

1- التطورات الحاصلة في فترة الحربين العالميتين:

امتدت هذه الفترة حوالي ثلاثين سنة، تتالت فيها المعارك و الحروب و تخللتها أزمات كثيرة، هذا ما أثر على الحياة الاقتصادية سلبا و أوقف ديناميكيته و أفشل النشاط المقاولاتي، مما أدى لتناقص هائل للمقاولين و إقدامهم على خلق مؤسساتهم بكل أشكالها و أحجامها، لتشهد المعايير الاقتصادية الكلية (كالإنتاج ، الاستثمار ، الاستهلاك ، الادخار) تراجعاً، فدخل أوروبا بمحملها (أرض معارك الحربين) تناقص ناتجها الداخلي الإجمالي من سنة 1913 إلى 1926 ولم تلبث حتى وقعت في مخاض اللازمة العالمية 1929 ممتدة إلى أوائل الثلاثينات.¹

2- التطورات الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية :

تميز الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية بعدة مظاهر خصت أساسا البلدان الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية نذكر أهمها فيما يلي:²

- متطلبات إعادة بناء أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك من خلال تبني أسرع و أحسن السبل لذلك، فبرز النقاش في تلك الفترة حول تجنيد كافة الطاقات و الإمكانيات المتاحة بما فيها المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة منها؛

- التطور غير المتساوي للبلدان الرأسمالية المتطورة و بداية بروز تباين في النمو الاقتصادي فيما بينها، و بروز الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و ألمانيا الغربية (سابقاً)، كقوى اقتصادية و تراجع مكانة كل من إنجلترا، فرنسا و البلدان الأخرى، حيث أصبحت الثورة العلمية و التقنية تلعب دوراً كبيراً في هذا التباين خاصة باعتماد أساليب تسيير حديثة و تكنولوجيا متطورة، إذ كان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دوراً كبيراً في تحقيقها بفضل ديناميكيته العالية و قدرتها الكبيرة على الإبداع التي تتميز بهما.

3- أزمة السبعينات:

¹ بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 70.

² سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014، ص 16.

و التي أفرزت ظاهرتين في الحياة الاقتصادية ، إذ أن الرواج و السلطة اللذان تمتعت بهما المؤسسات الضخمة في ثلاثينية المجد (أي مع نهاية 1944 و إلى غاية 1973 أين انتعشت فيها الحياة الاقتصادية و اتسمت بنمو اقتصادي قوي حقق الكفاءة لاسيما الصناعية منها) أخذ في التقهقر ، مما أجبرها على تقليص أحجامها و تغيير استراتيجياتها التي تقوم على التنوع و الانتشار و منها من انسحبت تماما .تفاقت الأزمة حوالي 1975 لتضطر الشركات الكبرى لإعادة هيكلتها، تقليص أحجمها و مباشرة نشاطات جديدة اصغر حجما متخلية على عدة نشاطات كانت تمارسها . أسفرت فترة السبعينات عن حتمية وضع حدود الأحجام الكبيرة للمؤسسات، التي كانت تسبب مشاكل فيما يخص صعوبة تسييرها لتعقد هيكلتها و أنشطتها، و اضمحل الاعتقاد الذي كان سائدا و المتعلق بقوة و سلطة الحجم الكبير، فمن أجل الحفاظ على مكائنها كثيرا ما كانت تلجأ للاندماج فيما بينها، لكن أثبتت الدراسات أن ذلك لن يحسن من وضعيتها إذ لا يعتبر عامل تفوق و نجاح كما كان مرجو، من أهم الدراسات تلك التي قام بها بوتر (Michael Porter) من خلال تتبعه لعمليات دمج 33 مؤسسة أمريكية كبرى في الفترة الممتدة من 1950 إلى غاية 1980، خلص إلى أن 53 % منها لم تنجح و اضطرت للانسحاب.¹ حيث تغيرت هذه القناعة كذلك مع ظهور كتاب البروفيسور شموكلر بعنوان «small is beautiful» فلم تعد الصناعات الكبرى تمثل رمزا للتصنيع و التطور التكنولوجي و النمو الاقتصادي.² عموما، أدت أزمة السبعينات للتوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تدارك تفاقم المشاكل الناجمة عن الأزمات التي تضررت منها المؤسسات الضخمة، مما أدى لارتفاع درجة البطالة و تسارع نسب التضخم، ضعف الاستثمار و النمو، استدعى ذلك ضرورة تفتن الحكومات للاهتمام بالمبادرات الاقتصادية الخاصة ، من اجل خلق و تأسيس مؤسسات صغيرة و متوسطة و كذا المساهمة في تنميتها و ترقيتها، لمدى قدرتها على التحكم مع متغيرات المحيط و عدة ميزات داخلية و خارجية، فعلى سبيل الإيضاح في الفترة 1962 – 1970 (أي الأزمات) شهدت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تقهقر بنسبة 40 % لتعود بعد ذلك إلى الساحة الاقتصادية مبرزة أهمية ثقلها في الاقتصاد الفرنسي لترتفع بنسبة 7.26 % ما بين 1972-1984 ، مستخدمة يد عاملة تصل قرابة نصف الحجم الإجمالي للعمالة .³

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العراقيل التي تعترضها

¹ بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² عمار جمعي، إستراتيجية التطوير في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، 2011، ص 30.

³ بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

لا يمكننا أن نتغاضى عن الأهمية الاقتصادية أو الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي تمتلك دورا فعالا في تطوير العديد من اقتصاديات الدول، من خلال مساهماتها في إنشاء مناصب عمل، و تنويع النسيج الاقتصادي و التكنولوجي عن طريق تنمية الإنتاج المحلي، و تنمية و تنويع الصادرات الأمر الذي أدى بالعديد من دول العالم إلى اعتمادها في نسيجها الاقتصادي، كما أنها لا تخلو من العراقيل و المشاكل التي تترصدها.

المطلب الأول: مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في اقتصاديات الدول سواء المتطورة أو النامية، إذ أنها تعد مصدرا رئيسيا لخلق اليد العاملة كما أنها تساهم في تطوير الاقتصاد المحلي و التصدير في أغلب الحالات، كما أنها تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قادرة على التأقلم مع المتغيرات الاقتصادية المحيطة بها، و تمكنها من الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية لمختلف الدول، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- إن إنشائها لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة واحتياجاتها من خدمات البنية الأساسية قليلة، كذلك احتياجاتها من الأدوات و مستلزمات الإنتاج بسيطة نسبيا، إذ و أنه غالبا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إنتاجها بشكل أساسي على الخامات المحلية و الموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي.¹
- انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة و المتوسطة.²
- تفتقر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى هيكل إداري، كونها تدار من قبل شخص واحد في غال الأحيان مسؤول إداريا و ماليا و فنيا.³
- تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من جراء انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي من خلالها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب و البلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.⁴

¹ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1997، ص170.

² أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العملية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص41.

³ سيد سالم عرفة، الجدديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2011م/1432 هـ، ص65.

⁴ إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص04.

- انخفاض حجم الإنتاج الأمر الذي يقلل من تكاليف و أعباء التخزين و الاحتفاظ بالإنتاج لمدة طويلة، غير أن هذا قد يخلق مشكلة و هي عدم الاستفادة من وفرات الإنتاج بأحجام كبيرة، بالإضافة إلى سرعة الإعلام و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية .¹

- تولي أهمية كبيرة للزبائن و أذواقهم لذلك فهي تتميز بسرعة الاستجابة لحاجات السوق لصغر حجمها و قلة تخصصها، و هذا يكون إما بتغير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار انه سيكون أقل كلفة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، مما يسمح لها باكتساب حصص سوقية (خاصة إذا كانت هذه الأسواق لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة).

- تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدر الرئيسي للابتكار و التجديد و تطوير الخبرات الفنية، و بالتالي إذا أريد لهذا القطاع في الجزائر أن يملك القدرة التنافسية في ظل الظروف الإقليمية و الدولية الجديدة فلا بد لها أن تحسن منتجاتها و تعزز أداءها بمختلف الوسائل و أن تلجأ للإبداع و الابتكار .

- سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، ذلك أن صغر الحجم عموما و قلة التخصص و ضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته، على اعتبار أنه سيكون كلفة بكثير مما و تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.²

- استخدام تقنية إنتاجية أقل تعقيدا و أقل كثافة رأسمالية، ولهذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة و تعتبر كعامل لثمين هاته الأخيرة.³

- بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلته متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها و هذا ما يعطيها ميزة التوزيع في الإنتاج الصناعي.⁴

- تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سندا كبيرا للمؤسسات الكبرى فهي و من خلال التعاقد من الباطن تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى، سواء المحلية أو الخارجية. فإلى جانب دورها كمورد هي تقوم بدور الموزعين و

¹ ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المجتمع، تصدر عن جامعة قسنطينة، العدد 2 / 2004، ص ص 91، 90.

² محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - عرض بعض التجارب- ملتقى دولي حول " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية "، يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

³ شهرزاد زغيب، عيساوي ليلي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁴ المرجع السابق، ص 174.

تقديم خدمات ما بعد البيع الخاصة بالعملاء. و عادة ما تبني المؤسسات الكبيرة إستراتيجيتها اعتمادا على الموردین الخارجيين الصغار، و الذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية و المرونة.¹

- سهولة و بساطة التنظيم، و ذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، و توضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط و الرقابة، و بين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.²

- كما تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجالا خصبا لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية، نظرا للخصائص التي تمتاز بها، و هذا شريطة توفير التسهيلات اللازمة و التعديل المستمر في إجراءات و قوانين الاستثمار الأجنبي.

- قلة درجة المخاطرة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الكبيرة تتحمل أخطارا كبيرة نظرا لحجم استثماراتها و حجم حصتها في السوق.

- استخدام تقنية إنتاجية أقل تعقيدا و أقل كثافة رأسمالية، ولهذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة و تعتبر كعامل لثمين هاته الأخيرة.³

- بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلته متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها و هذا ما يعطيها ميزة التوزيع في الإنتاج الصناعي.⁴

- صعوبة العمليات التسويقية و التوزيعية، نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، و عدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.⁵

- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة القدرة على اختيار موقعها بكل سهولة على غرار المؤسسات الكبرى، و هذا ما يمكنها من الانتشار في المناطق الداخلية مقتربة من أسواق يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها إلا بتكلفة مرتفعة الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على التنافسية في هذه الأسواق.

- تساعد على تنويع هيكل الإنتاج الصناعي لأي بلد لأنها لا تعتمد على إنتاج سلعة واحدة، بل إنها منتشرة في معظم أنماط الصناعات و أشكالها المختلفة، و كذلك فإنها تصلح لكافة القطاعات الصناعية.¹

¹ عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، 25 - 28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، ص 06.

² عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص 4.

³ شهرزاد زغيب، عيساوي ليلي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 174.

⁵ سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- دقة الإنتاج و التخصص يساعد هذه المؤسسات على اكتساب الخبرات و الاستفادة من نتائج البحث العلمي و التطور التكنولوجي ، و هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية و تخفيف التكلفة .
- تعتبر الحل الأمثل لمشاكل البطالة وهذا يخلق مناصب شغل، كما أنها تعمل على ترقية الاقتصاد العائلي مما جعل هذه المؤسسات تفرض نفسها عدديا في أنحاء متعددة من العالم.
- تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل كبير على التمويل الذاتي، أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة، أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف في أغلب الأحيان.
- إن صغر حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمنحها مرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسة الكبيرة التي تظل مثقلة بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تعدل من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب مع مستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق .وبذلك تكون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر².
- تتخصص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية على وجه الخصوص منها، في عدد محدود من القطاعات، مما يسمح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال و يؤدي هذا بدوره إلى انخفاض مستويات معامل (العمل /رأس المال) نسبيا في المؤسسات الصناعية الصغيرة، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على استيعاب فائض العمالة، كما أن استخدامها تكنولوجيا أقل تعقيدا يقوم بتيسير عمليات التدريب على استخدامها و يؤدي إلى تخفيض نفقات و تكاليف الصيانة و من ثم الإقلال من مشكلات الأعطال في هذه المؤسسات³.

المطلب الثاني: الأنواع و الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تتخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة أشكال و أنواع تمكننا من التمييز بين كل منها، كما أنه لها أشكال قانونية تميزها و تميزها .

1- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تختلف أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باختلاف طبيعتها بحيث يمكن أن نميز:

¹ أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية، مصر 2007، ص 39.

² Roland Arellano, Géraland d'Amboise & Yvon Gasse : **Caractéristiques administratives et performance des PME dans un pays en développement**, In Gestion 2000,N° 2, Avril_ Mai 1991, p 109.

³ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكالية و آفاق التنمية. القاهرة 19-18 جانفي 2004 ، ص ص 25-26.

أ- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة توجهها: يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة التوجه إلى:¹

أولاً- المؤسسات العائلية: يتميز هذا النوع من المؤسسات أنها تعتمد في العمل على الأيدي العاملة العائلية كما أنها تتخذ من منزلها مكانا لعملها، ويتم إنشائها بمساهمة أفراد العائلة و تنتج منتجات تقليدية للسوق و بكميات محدودة، أو تنتج أجزاء من السلعة لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقاوله الباطنية مثلما هو الحال في بعض البلدان الصناعية مثل اليابان و سويسرا، أما في البلدان النامية فهي تعتمد في غالبية الأحيان على قطاع النسيج و تصنيع الجلود.

ثانيا: المؤسسات التقليدية: يقترب أسلوب تنظيمها من النوع الأول في كونها تستخدم العمل العائلي و تنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع ترتبط به بشكل تعاقد تجاري، كما أن هذه المؤسسات قد تلجأ إلى العامل الأجير و يمكنها أن تتخذ محلاً مستقلاً عن المنزل كورشه صغيرة للقيام بأعمالها و هذا ما يميزها عن النوع الأول من المؤسسات.

ثالثاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتطورة و الشبه متطورة: يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيا الصناعة الحديثة سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل أو من ناحية إنتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة و الحاجات العصرية.²

ب- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات: و تنقسم إلى:³

أولاً: المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية: مثل المنتجات الغذائية و تحويل المنتجات الفلاحية ومنتجات الجلود و الأحذية و النسيج و غيرها ما يميز هذه الصناعات هو أنها لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها.

ثانيا: المؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة: المختصة في تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيك، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم و تعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في الدول المتطورة.

¹ يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 29.

² براهيم حياة ، جعيجع نبيلة ، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى دول بجامعة المسيلة، عنوان الملتقى " إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة " ، 15 ، 16 نوفمبر 2011 ، ص 10.

³ مراكشي محمد أمين، بوشلاغم عثمان، بن شهيدة، ورقة بحثية بعنوان، دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيبي، البلدة. ص 10.

ثالثا: المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز: تتميز هذه المؤسسات عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذلك فإن مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقا و متخصصا جدا، حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج و تصليح و تركيب المعدات البسيطة انطلاقا من قطع الغيار المستورد.

ت- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة نشاطها: و ينقسم هذا النوع من المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:¹

أولا: المؤسسات الصناعية: (القطاع الصناعي)

يعتمد القطاع الصناعي على العديد من الأنشطة الصناعية التي بدأت فيها مشاريع صغيرة كالطباعة و لعب الأطفال و الملابس و غير ذلك، أو إنتاج المواد الغذائية المختلفة كالأجبان و الخبز و البسكويت و غير ذلك، و بعبارة أخرى هي تلك المؤسسات التي تهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى منتجات إنتاجية نهائية أو وسيطة وذلك بالاعتماد على الآلات و المعدات التي تمتلكها المؤسسة.

ثانيا: المؤسسات الخدمائية: (قطاع الخدمات)

و هي مشروعات تقدم خدمات لعملائها مثل خدمات النقل، أو التوصيل، إصلاح و صيانة السيارات، الطباعة و غيرها، إذ يتميز هذا القطاع باقبال الكثير من المشاريع الصغيرة عليه، نظرا لما يحققه من أرباح و عوائد مناسبة دون الحاجة لاستثمارات كبيرة إذا ما قورنت بمشاريع القطاع الصناعي و التجاري.

ثالثا: المؤسسات التجارية:

و هي التي تقوم بشراء السلع و إعادة بيعها، توزيع سلعة مصنعة أو سلع مختلفة أو تعبئة سلعة أو تغليفها ثم بيعها بقصد الحصول على هامش ربح و إعادة استثمار.

ث- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة ملكيتها القانونية: إذ أن الشكل القانوني لأي مؤسسة يعتبر الهوية الرسمية و الشرعية لها، و على صاحب المشروع التمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، فحسب هذا المعيار نجد:²

¹ بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2012، ص 21.

² برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مراحل تطورها و دورها في التنمية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية و السياسية، 08 ديسمبر 2016.

أولاً: التعاونيات:

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين أو احتياجات الأعضاء من الخدمات والسلع الضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية:

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، فهي تمتاز بإمكانيات مالية و مادية كبيرة و تستفيد من مجموعة تسهيلات و إعفاءات مختلفة وكذلك تحتوي على جهاز رقابي يتمثل في الوصاية، كما أن عددها قليل جدا خاصة في الدول المتطورة.

ثالثاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة:

هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص كما تعود ملكيتها للقطاع الخاص، ويندرج تحتها صنفين أساسيين هما:

- المؤسسات الفردية :

هي تلك المؤسسات التي تمتلك وتدار وتمول من قبل شخص واحد يعد الممول والمدير و المسؤول الأول و الأخير عن نشاط المشروع، من تمويل و إدارة و إنتاج و توزيع، و بالتالي فان هذا الشخص وحده يجني الربح و يتحمل الخسارة، وهذا النوع من المشروعات يعد أكثر بساطة في مجال الأعمال و يتصف برأس مال محدد و إجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء و بسهولة اتخاذ القرارات و يكون هدفه الأساسي الربح.

- مؤسسات الشركات:

و هي المؤسسات التي تكون فيها شراكة بين شخصان أو أكثر بان يساهم كل منهم في مشروع ما بتقديم حصة من المال أو عمل أو كليهما، على أن يقتسموا ما قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة و تنقسم مؤسسات الشركات إلى نوعين هما:

1- شركات الأشخاص:

تقوم على أساس الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة مما يكون له الأثر الايجابي على نشاط المؤسسة، وهي ثلاثة أنواع: شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة و شركات المحاصة.

● **شركات التضامن:** تعتبر شركات التضامن من أكثر الشركات شيوعا في الحياة المهنية، وذلك لأنها

تتكون من عدد محدود من الشركاء معروفين لبعضهم البعض و يتوفر بينهم عامل الثقة، وعادة ما تكون

بين أفراد الأسرة الواحدة أو الأصدقاء يتعاونون فيما بينهم للقيام بمشاريع صغيرة و متوسطة، وقد تنشأ أيضا للحاجة إلى رؤوس أموال عند وجود أزمة مالية كندخل صديق مقابل الحصول على الأرباح فيقدم حصة مالية في الشركة التي تقوم بينهما، وتعرف بأنها الشركة التي يباشر فيها الشركاء باسمهم جميعا الأنشطة الاقتصادية، ومن هنا جاءت تسمية شركة التضامن و التي ما تزال تعرف إلى يومنا هذا.¹

● **شركات التوصية البسيطة:** تتكون شركة التوصية البسيطة من فريقين من الشركاء فريق يضم ولو شريكاً واحداً، يكون متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم على الأقل شريكاً واحداً موصياً مسؤولاً عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس المال. وبعبارة أخرى:²

تتكون شركة التوصية البسيطة من فريقين من الشركاء شركاء متضامنون لهم نفس النظام القانوني الذي للشركات في شركة التضامن، أي يكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية مطلقة عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة ويكسبون

صفة التاجر، ولهم حق إدارة الشركة، وتعنون الشركة باسمهم أو احدهم . وشركاء موصون لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود رأس المال الذي قدمه كل منهم، ولا يكسبون صفة التاجر، وليس لهم حق في إدارة الشركة، ولا تعنون باسمهم. ولكن لهم الحق في طلب البيانات حتى يقفوا على مركز الشركة، وتوزيع الأرباح والخسائر يكون بمقتضى العقد المحرر بينهم عند تأسيس الشركة مع ملاحظة أن الفريق الموصي لا يتحمل من الخسارة إلا في حدود رأس ماله فقط.

● **شركات المحاصة:** هي شركة مؤقتة بين بعض الأفراد لإنجاز عملية معينة، وبعد انتهائها تنتهي الشركة، ويقتسمون الأرباح والخسائر حسب العقد المحرر بينهم. ويمكن تعريفها بأنها: شركة تجارية يتم إبرامها بين شخصين أو أكثر، وكانت هذه الشركة تسمى الشركة المؤقتة، وهذه الشركة ليس لها اسم، ولا تتمتع بشخصية اعتبارية، أي ليس لها كيان قانوني بالنسبة إلى الغير، ويقتصر أثرها على أطرافها كسائر العقود ولهذا يكتفي فيها بتحديد عقد الاتفاق بين المتعاقدين على الاشتراك في الصفقة التي تقوم بها هذه الشركة، ورأس مال هذه الشركة يمكن أن يكون من جميع الشركاء، ويمكن أن يكون من أحدهم، وبعد تصفية الشركة توزع الأرباح أو الخسائر بحسب العقد المبرم بينهم، وتظهر شركة المحاصة في صور كثيرة مثل:

¹ رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره ص 66.

² محسن بن حميد النمري، الشركات المعاصرة والتكييف الفقهي، المذكرة الأولى مادة فقه المعاملات المالية المعاصرة (IAS 418)، مجموعة من الدروس المفصلة على الموقع الالكتروني التالي: <http://faculty.kfupm.edu.sa> ص 03.

شراء المحاصيل الموسمية وبيعها، وشراء منقولات أو بضائع وبيعها ، وتتكون هذه الشركات - أي شركات المحاصة - غالباً للقيام بعمليات مؤقتة ولفترة قصيرة وقد لا يحدث ذلك دائماً.¹

2- شركات الأموال:

لا تقوم هذه الشركات على الاعتبار الشخصي (أي العلاقة الشخصية للشركاء) و إنما تقوم شركات الأموال على الاعتبار المالي، إذ أنها تعتمد على الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها واستثمارها. هي الشكل الأكثر تطوراً بين الشركات التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص و توظيف الخبرات اللازمة دون تدخل هيمنة شخصية من قبل المساهمين، من خصائص هذه الشركة أنه يجوز للشريك أن يتصرف في حصته دون الحاجة إلى موافقة الشركاء، كما أن وفاة أحد الشركاء أو الحجر عليه أو إعساره أو إفلاسه لا يترتب عليه حل الشركة ، وتسمى الحصص في رأس مال هذه الشركة بالأسهم، ويسمى الشركاء فيها بالمساهمين، وهؤلاء المساهمون ليسوا تجاراً ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود قيمة أسهمهم.²

و هي تتضمن عدة أنواع أهمها:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL):³ هي شركة تتمتع بالشخصية المعنوية و تتكون من شخص واحد لا يملك صفة التاجر و يتحدد مبلغ رأسمالها الاجتماعي الأدنى ب 100.000 دج، في حين تبقى مسؤولية رئيس المؤسسة محدودة في نطاق مبلغ رأس المال فقط لأنه لا يعتبر مسؤولاً عن أملاك و ديون الشركة .

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) : تعرف على أنها شركة تجارية تتحدد مسؤولية كل شريك فيها بمقدار حصته في رأس المال و يمكن أن يكون لها عنوان و يخضع انتقال الحصص فيها للقيود القانونية و الاتفاقية الواردة في عقد الشركة، و لا تنشأ لها الشخصية الاعتبارية بمجرد العقد بل تحتاج إلى إجراءات أخرى.⁴

- شركات المساهمة: و هي تتكون من حصص يقدمها الأشخاص في رأس مال الشركة على شكل أسهم و يشتريها المساهم عند التأسيس، كما أن عدد المساهمين لا يقل عن سبعة أشخاص، تكون

¹ محمد علي عثمان الفقي، فقه المعاملات " دراسة مقارنة " ، دار الميرخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، ص304.

² المرجع السابق، ص 305.

³ بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ رابع خوي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

مسؤولية المساهم في هذا النوع من الشركات محدودة بمقدار هذه الأسهم، و تداول هذه الأخيرة يتم في البورصة و تتغير أسعارها طبقا لتغير نشاط المؤسسة و نتائجها.¹

• الشركة ذات التوصية بالمساهمة (SCA): هي شركة لها نفس شكل شركة التضامن و شركة المساهمة و يتحدد رأس مالها الاجتماعي الأدنى ب 1.000.000 دج.²

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا اقتصاديا و اجتماعيا هاما في العديد من الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، وفيما يلي إيجاز لأهمية هذه المؤسسات:

1- المساهمة في توفير مناصب الشغل و التقليل من حدة البطالة:

يساهم تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق العديد من مناصب الشغل، و توفير فرص عمل، فمع الزيادة في معدلات البطالة و النمو الديموغرافي المتزايد هو الآخر في الدول النامية، تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة، و من ناحية أخرى، تساهم هذه العملية في التنمية الإقليمية و المحلية و التماسك الاجتماعي لأنه يساعد على الحد من أوجه عدم المساواة بسبب ارتفاع الدخل،³ فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مصدر لغالبية فرص العمل في كثير من الدول، إذ تسعى هذه المؤسسات إلى توفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبرى، و تدفع في العادة أجورا أقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى، حيث تكون في متوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى، كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتزايد باستمرار عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة، ففي الفترة ما بين 1988 و 1992 نسبة ما يعادل 70% من النمو الوظيفي، حدث في هذه المؤسسات، و التي تستقطب العديد من الأفراد الذين لم يسبق لهم العمل، و بالتالي تساهم في التخفيض من حجم البطالة.⁴

تشغل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ثلث اليد العاملة، و بهذا أصبح القطاع الخاص مهيمنا على النشاط الاقتصادي بسبب تخلي الدولة عن الاحتكار فوصلت نسبة مساهمته في الناتج الداخلي الخام إلى أكثر

¹ بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² المرجع السابق، ص 19.

³ Fathallah Oualalou, **Rapport sur le rôle des petites et moyennes entreprises en Méditerranée**, ARLEM (assemblée régionale et local Euro-méditerranéenne) troisième session plénière, 30 janvier 2012, p02.

⁴ عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 06.

من 75 % خارج قطاع المحروقات 67.3 % في قطاع النقل، 64.2% في قطاع الأشغال العمومية والبناء. وتجدر الإشارة بأن قطاع المؤسسات الصغيرة والصناعات التقليدية بلغ نسبة 99.75% من إجمالي المؤسسات سنة 2006، ففي السنوات الأخيرة كان وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الاقتصادي قد تزايد حتى تضاعفت كثافتها إلى أكثر من 4 مرات، في حين أن عدد الإنشاءات الجديدة تضاعف بالتقريب مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف الحصيلة المسجلة بالمقارنة بدول أخرى¹.

2- المساهمة في انتشار نظام الامتياز:²

و المقصود بالامتياز هو رخصة تمنح لصاحب المؤسسة يحق له بموجبها توزيع أو إنتاج سلع، أو القيام بخدمات في منطقة محددة، وهو نظام لجأت إليه المؤسسات الكبيرة لتوزيع منتجاتها، فعوضاً أن تفتح لها فروعاً لها في كل مدينة تقوم بتقديم امتيازات لمؤسسات صغيرة أو متوسطة لفتح فروع لها بشروط محددة في حق الامتياز، الهدف الأول من هذه الشروط هو المحافظة على الاسم التجاري للمؤسسة الأصل.

وقد انتشر نظام الامتياز في البداية في صناعة السيارات و المشروبات و غيرها من المؤسسات الكبيرة التي تمنح الامتياز لمؤسسات أخرى في نفس حجمها أو تصغرها قليلاً، ثم انتشر ليشمل مؤسسات مصغرة و صغيرة مثل: وكالات السفر و النوادي... الخ.

و ينقسم نظام الامتياز أو حق الامتياز إلى ثلاث أنواع هي :

أ- **حق امتياز المنتج:** حيث تقوم المؤسسة التي حصلت على الامتياز بالحصول على حق بيع منتجات المؤسسة المانحة للترخيص.

ب- **حق امتياز التصنيع:** و في هذه الحالة تقوم المؤسسة المانحة للترخيص بمنح المؤسسة الحق في التصنيع.

ت- **حق امتياز الأعمال:** و تقوم المؤسسة في هذه الحالة بشراء حق استخدام الاسم التجاري للمؤسسة الأم وهذا بهدف استخدام نفس أسلوب العمل لهذه المؤسسة.

3- المساهمة في تطوير الاقتصاد:

¹ عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية- الملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 05.

² إلياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو-جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2000-2014)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 70.

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحسين الوزن النسبي للدولة على المستوى الدولي، و بما أن معظم المؤسسات الاقتصادية في الدول، هي عبارة عن مؤسسات صغيرة و متوسطة، يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية للدولة تتركز بالدرجة الأولى على التنافسية الفردية لمؤسساتها، هذه الأخيرة عادة ما تتحقق من خلال دور المؤسسات المتوسطة في الاختراع، و كذلك من خلال دورها في رفع الصادرات، ففي اليابان تساهم بنسبة 70 % من إجمالي الصادرات، 60 % في الصين، 56 % في تايوان و 43 % في كوريا، بينما لا يتعدى نصيبها في الدول النامية 04 % كحالة مصر، و في مقابل ذلك تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا فعالا في الدول النامية، و التي تتميز بوفرة الأيدي العاملة و ندرة رؤوس الأموال، و بما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه الدول تستعمل فنونا إنتاجية بسيطة، فهي بذلك تركز على كثافة العمل، و من ثم تساعد الدول على مواجهة مشكلة البطالة دون تحمل تكاليف رأسمالية عالية، كما أنها تعمل على استقطاب اليد العاملة غير المؤهلة.¹

4- ترقية الصادرات:

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية و المساهمة في زيادة الصادرات و زيادة النقد الأجنبي، و تخفيف العجز في ميزان المدفوعات، بل أنها تساهم في إحداث فائض في ميزان المدفوعات للعديد من الدول، و تحاول تغطية الجزء الأكبر من السوق المحلي بالمنتجات الاستهلاكية النهائية خاصة الغذائية منها و هذا ما يؤدي تدريجيا إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تحسين مستوى ميزان المدفوعات من خلال تقليل الواردات.²

5- التعاون مع المؤسسات الكبرى:

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تحقيق التكامل مع المؤسسات الكبيرة، حيث يمكن أن تقوم هذه المؤسسات بإنتاج احتياجات و مستلزمات المؤسسات الكبيرة من المواد الأولية، وبالتالي تكون مصدرا لتغذيتها، فهي بذلك تحقق تكاملاً اقتصادياً بينها وبين المؤسسات الكبيرة، من خلال فرصة الإمداد بالمكونات والأجزاء التي تدخل في المنتج النهائي أو تنفيذ أعمال مكملة لأنشطة المؤسسات الكبرى، وتدعى هاته العملية بالمقولة من

¹ العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011، ص 176.

² ربيعة بركات، سعيدة دوابح، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية - حالة الجزائر - ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر 2010-2011 يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

الباطن، إذ أنها تساهم و بشكل كبير في رفع مستوى إنتاجية المؤسسات، وهذا ما يمكن من بناء هيكل اقتصادي متين قادر على المنافسة و الدخول للأسواق الدولية.

6- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية :

عن طريق استخدام أنشطة اقتصادية إنتاجية وخدمية لم تكن موجود من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم تخلي عنها كالصناعات التقليدية، كما أن هذه المؤسسات تقبل على أنشطة لا تقبل عليها المؤسسات الكبيرة، وبالتالي فهي تلعب دورا مهما في ادخار أنشطة جديدة إلى الأسواق المتخصصة و المحدودة التي تغري الصناعات الكبرى بالتعامل معها.¹

7- المساهمة في التنمية المحلية:

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تنمية المناطق المحلية عن طريق:²

- توسيع تشكيلة منتجاتها بإنتاج أو بيع منتوجا مكملا.
 - تعدد وحدات الإنتاج أو البيع عن طريق تعدد المناطق الجغرافية.
 - الانتقال من مؤسسة حرفية إلى مؤسسة إنتاج أو بيع.
 - إنتاج أو بيع منتج جديد أو تطبيق تكنولوجيا جديدة أو إتباع أسلوب جديد من الإنتاج أو البيع...و.
- يكون المسير هو صاحب القرار.

و يمكن للتنمية المحلية أن تأخذ عدة أشكال نذكر منها:

- تنمية المناطق المحلية بالاعتماد على المؤسسات الكبيرة وهذه بدورها تقوم بفتح فروع تابعة لها أو عن طريق المقاولو من الباطن مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- و تعتبر هذه المؤسسات الأسلوب المفيد في إقامة تنمية محلية بفضل سهولة تكييفها مع محيط هذه المناطق، بالإضافة إلى أنها تقوم على مشاريع لا تتطلب استثمارات كبيرة واعتمادها على كثافة أكبر في اليد العاملة تساعد هذه المناطق على حل مشكل البطالة.

¹ بلعزوز بن علي و اليفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل، مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة في الدول العربية ، جامعة شلف ، الجزائر ، 17-18 افريل 2006 ص487 .
² يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

فعلى سبيل المثال تمكنت إيطاليا في فترة السبعينات من تنمية مناطقها في جنوب البلاد عن طريق إتباع أسلوب تركز أو تجميع عدة مؤسسات، تعمل في أنشطة اقتصادية مختلفة في شكل مؤسسات مخصصة، فهي بذلك تتبع أسلوب تنمية منطقة جغرافية معينة عن طريق تجميع عدة مؤسسات. وبذلك تم تحقيق تنمية شاملة في كامل البلاد بفضل وجود النسيج الصناعي الكبير لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

8- المساهمة في مجال الإبداع و البحث و التطوير:¹

تمارس المؤسسات الاقتصادية الحديثة خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نوعين أو شكلين أساسيين للبحث و التطوير، أولها داخلي ينفذ داخل المؤسسة، و ثانيها خارجي ينجز من قبل المؤسسات المتعاقد معها، في إطار عملية المقابلة من الباطن أو عن طريق مراكز بحث، للاستغلال كل ما تتيحه البيئة العلمية و التكنولوجية من الإمكانيات لممارسة نشاطات البحث و التطوير.

و يتمثل الإبداع في أحد الطرق التالية: اكتشاف فكرة جديدة، إنتاج منتج جديد، تقديم خدمة جديدة أو تحسينها لقد أبرزت دراسة قامت بها وزارة الصناعة الفرنسية حول الإبداع التكنولوجي في الصناعة، أن الممارسة المختلفة لنشاطات البحث و التطوير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدر أساسي للإبداع.

المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تعد الجزائر من بين الدول النامية التي تسعى إلى تحقيق التنمية، و تقليل نسبة البطالة كغيرها من الدول والتي تعتبر بالمشكلة الأولى إحدى أبرز الاهتمامات، إذ تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمثابة الحلول الأساسية لتحقيق لتلك الأهداف، نظرا لمميزاتها من حيث قلة تكاليف إقامتها، كما تعتبر مركزا لاستقطاب اليد العاملة والتدريب، مما يساعد على رفع مستوى التشغيل و النمو، و هو ما نصبوا إلى إبرازه في هذا المجال، فقد ظهرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بعد الاستقلال ولم تتطور إلا بصفة بطيئة دون أن تتمكن من الحصول على بنية فوقية ملائمة و لا خبرة تاريخية مكتسبة، حيث أن تطور هذا النوع من المؤسسات ارتبط ارتباطا وطيدا بالظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي مرت بها الجزائر.

المطلب الأول: ظروف نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

¹ يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

تميز قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بتوالي عدة قوانين و تحولات تشريعية منذ الاستقلال و إلى يومنا هذا، كانت هاته الأخيرة مسيرة للاتجاهات السياسية و الاقتصادية المتوالية، كما كان نموها بطيء خاصة قبل الثمانينات، فقد مر هذا القطاع في الجزائر بمرحلتين أساسيتين هما:

- المرحلة الأولى: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري قبل 1993:

ورثت الجزائر بعد استقلالها بعض الصناعات الصغيرة و المتوسطة التي تعود نشأة غالبيتها إلى فترة الاستعمار، إذ أن الدولة قد قامت بإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني و بناء بإنشاء القطاع العمومي الذي بدأ يتوسع، و قد ميز هذه المرحلة فترتين أساسيتين هما:

أ- الفترة الأولى : 1962-1979 :¹

عرفت هذه الفترة تنظيما ركز على تحديد توسع و تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة لصالح المؤسسات العامة على مستوى الجماعات المحلية، وخلال هذه الفترة انحصر دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية و تلبية الاحتياجات المتزايدة من سلع و خدمات، وقد تركز دوره على توسيع النسيج الصناعي و تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لإستراتيجية التنمية القائمة على الصناعات الكبرى، حيث كان ينظر إليها باعتبارها مكمل للصناعات الأساسية و أنها تقوم بمهمة تدعيم عملية التصنيع خاصة مع بداية تطبيق المخطط الرباعي الثاني و تبني سياسة تنمية و تطويرية.

أولا : البرنامج الأول (1967-1969): و يشمل استعادة الوحدات القديمة الموروثة عن الاستعمار و تحويلها إلى مؤسسات عامة محلية، ووجهت لتطوير الصناعات الحرفية و التقليدية في إطار البرامج الخاصة المدفوعة من وزارة الصناعة.

ثانيا: البرنامج الثاني (1970-1973): عرف تنمية الصناعات المحلية ضمن برنامج التجهيز المحلي انطلاقا من المخطط الرباعي الأول الذي سمح بتسجيل هذه الصناعات ضمن المخطط الوطني للتنمية.

ثالثا: البرنامج الثالث (1974-1977): قد اهتم المخطط الرباعي الذي جسد في هاته الفترة بتجسيد مفاهيم السياسة اللامركزية، و محاولة النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك من خلال برنامج التصنيع المحلي إذ تم انجاز العديد من المؤسسات الصناعية ذات بعد محلي كانت كلها من النمط الصغير و

¹ شريف غباط، محمد بوقمقوم، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ص48.

المتوسط حيث بلغ عددها 744 مؤسسة عمومية خاضعة للجماعات المحلية التي عملت على تطويرها و اعتبارها أداة لتدعيم عملية التصنيع الشاملة بمعنى أنها كانت مكملية للصناعات الأساسية.¹

أهم ما يقال عن هذه الفترة أنها عرفت ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع العام، مع محدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص، في ظل غياب مفهوم واضح و محدد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث اقتصر تسميتها بقطاع الصناعات الخفيفة، التي عملت الدولة على تطويرها من خلال المخططات التنموية ذات الأبعاد السياسية الهادفة إلى تحقيق التوازن الجهوي على حساب الأبعاد الاقتصادية التي يجب من خلالها المحافظة على التنمية الاقتصادية و رفع الإنتاجية.²

ب- الفترة الثانية (1980-1993):

في هاته المرحلة بدأ يتحدد الدور الاقتصادي و الاجتماعي لهذا النوع من المؤسسات و هذا بعد انطلاق المخطط الخماسي الأول (1980-1984) الذي تم خلاله إدماج القطاع الخاص الصناعي في الحياة الاقتصادية ليتشكل على المؤسسات المحلية معالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي أصبحت لها فيما بعد دورا اقتصاديا و اجتماعيا كبيرا تلعبه بجانب الصناعات الكبيرة، لكن هذا الأمر كان تحت قيود و شروط تمثلت في:

- التمويل المقدم من طرف البنوك لا يتجاوز 30 % من حجم المشروع ؛
- لا يجب أن تتجاوز قيمة المشروع 30 مليون دج بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة و 10 مليون دج بالنسبة لشركات الأشخاص؛

و لقد تم صدور قوانين أخرى مدعمة بإجراءات تنظيمية أخرى أهمها إنشاء الديوان الوطني لترقية الاستثمار الخاص (1983) و متابعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، كما ركز المخطط الخماسي الأول في هاته الفترة على ضرورة ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لمساهمتها في امتصاص العجز المسجل آنذاك و لقد استفادت من 3 مليارات دج خلال هذا المخطط.³

سعى المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) كذلك هو الآخر لإعادة الاعتبار و لو بصورة نسبية للقطاع الخاص و إدماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحياة الاقتصادية وهذا في ظل استمرار الاختيار الاشتراكي، وهو ما ترجمه التراجع التدريجي عن الأسلوب التنموي القائم على الصناعات المصنعة لصالح الصناعات الخفيفة و

¹ بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² شريف غياط، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 49

³ بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المتوسطة، وجدير بالملاحظة أن الأمر الذي فرض على الجزائر تطبيق ما عرف بالإصلاحات الاقتصادية الخارجية هو توجه الجزائر نحو مؤسسات بريتون وودز (البنك و الصندوق الدوليين) في أعقاب أزمتهما البترولية لعام 1986 وهذا مع تعاضم حاجتها للمساعدات الإتمانية، وهكذا تكون هذه الفترة قد شهدت تطور منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في العديد من الأنشطة المرتبطة باقتصاديات الانفتاح، إلا أن نسبة هامة منها تأثرت سيما تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية بعد صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض، و تحرير التجارة الخارجية، و استقلالية البنوك التجارية و تحرير الأسعار و خاصة أسعار الصرف و ما رافقها من تخفيض لقيمة العملة الوطنية و تزايد خسائر الصرف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة.¹

- المرحلة الثانية: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري بعد 1993

عرف الاقتصاد الجزائري تحولات جذرية في خطوة نحو الانتقال إلى اقتصاد السوق، بمعية و تحت مراقبة صندوق النقد الدولي، حيث عرفت صدور قانون الاستثمار 1993 المرسوم التشريعي رقم 12-93 المؤرخ بتاريخ 5 أكتوبر 1993، إذ يعتبر هذا القانون البنية الأساسية في مجال الاستثمار الوطني الخاص و الأجنبي في الجزائر بفتح آفاق واسعة ومنحه امتيازات مالية و جبائية، وتقديمه التسهيلات و الحوافز و الضمانات الضرورية في كل القطاعات خاصة تلك التي تعمل ضمنها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع إمكانية الحصول على التمويلات اللازمة من طرف البنوك، وعلى إثره تم تأسيس وكالة وطنية تهدف إلى تسهيل عمليات الاستثمار حيث تم تجميع كل المصالح في شبك واحد سمي بوكالة ترقية الاستثمارات.²

لكن في الواقع اصطدم تطبيق نصوص سنة 1993 بجد المحيط العام الذي يفترض أنه في خدمة الاستثمار، إذ أن التباطؤ البيروقراطي، و المشاكل المرتبطة بالتسيير العقار الصناعي، قد أدت تقريبا إلى عدم فعالية الجهاز الجديد، ولتقديم التصحيحات الضرورية، وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار، تم إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211 المؤرخ في 18 يوليو 1994، و الذي حدد أهدافها بداية بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لتوسع صلاحياتها بموجب المرسوم رقم 2000/190 و المتضمن لصلاحيات الوزارة على النحو التالي:

- حماية طاقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة و تطويرها؛
- ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

¹ شريف غياط، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مراحل تطورها ودورها في التنمية، مرجع سبق ذكره.

- ترقية وسائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة؛
- تجهيز المنظومة الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع و نشر المعلومات الاقتصادية و تنسيق النشاطات مع الولايات و الفضاءات الوسيطة.

إن إنشاء وزارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، يعد خطوة مهمة و اتجاه جديد في تسيير الاقتصاد الجزائري و دليل على اتجاه الدولة نحو التركيز على إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تشجيع هذا القطاع الحيوي،¹

كما أصدرت السلطات العمومية سنة 2001 الأمر الخاص بتطوير الاستثمار و القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر سنة 2001، وهو القانون الذي يعطي الشرعية للإستراتيجية المتخذة لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث حددت أحكامه المفهوم الدقيق للمؤسسات و على أساسه يتم دعم هذه المؤسسات و ترقيتها من قبل مختلف السلطات العمومية عن طريق اتخاذ عدة تدابير أهمها : تحسين نوعية المعلومات الصناعية التجارية الاقتصادية و المهنية المتعلقة بالقطاع ، تسهيل الوصول إليها و تشجيع بروز مؤسسات جديدة و الحث على تنافسيتها و المساعدة على تحسين آرائها بتوفير المناخ الاستثماري الملائم و مساعدة المؤسسات بتكوين الموارد البشرية الملائمة، و تشجيع روح المفاولة و الإبداع فيها و لتحقيق هذا تم إبرام بروتوكول تعاون بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ووزارة التعليم العالي و البحث العلمي بغرض ربط المؤسسة بالبحث العلمي بتسهيل حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الخدمات المالية اللازمة لاحتياجاتها عن طريق تحسين أداء البنوك في معالجة ملفات تمويلها، و تسويق و تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات بترقية نوعية منتجاتها لتحسين معايير الإنتاج الدولية.²

إلى يومنا هذا و مازالت الدولة الجزائرية تولي أهمية كبيرة لهذا النوع من المؤسسات، و التي هي في تزايد مستمر، خاصة بعد التسهيلات المقدمة لها من إعانات و برامج تأهيلية، و هيئات إدارية ساهرة على توجيهها و متابعتها و هذا ما سوف نتطرق إليه في المطالب الموالية.

¹ شريف غياط، بوقمقوم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية مرجع سبق ذكره، ص 50.

² برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مراحل تطورها ودورها في التنمية، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثاني: المحيط الإداري الساهر على دعم و متابعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

وضعت السلطات العمومية الجزائرية العديد من الآليات والهيئات التي تساهم في تطبيق ومتابعة مختلف برامج التأهيل والتدعيم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتولى هذه الهيئات القيام بإصلاحات ومعالجة مكامن الضعف وإعادة التوازن إلى هذا القطاع الحيوي، وفي ما يلي نذكر بعض الهيئات التي تسهر على الدعم المالي و/أو التقني لهذه المؤسسات :

أولاً: وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشأت الجزائر اعتباراً من سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة اعتباراً من سنة 1993، وهي مكلفة بما يلي:

- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها وتعزيز قدرتها التنافسية، تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطويرها؛
- المساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية وسائل تمويله؛
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة، ونشر المعلومات الخاصة بالنشاطات الصناعية؛
- وذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، و تم دمج وزارة الصناعة بوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2010 حيث أصبحت تدعى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتطوير الاستثمار،و التي أوكلت إليها مهام جديدة تمثلت في:

- ضمان و متابعة التدابير القانونية للقياسة والتقييس والأمن الصناعي؛
- الحث على الابتكار وتعزيز التنافسية الصناعية؛
- تطوير النسيج الصناعي و ترقية الاستثمار.

وكان تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في هذا القطاع نذكر منها:

أ- المشاتل و حاضنات الأعمال:

يعرف المشرع الجزائري المشاتل بأنها: "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي"، وتأخذ ثلاثة أشكال هي¹:

- المحضنة: و هي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: وهي تختص بالتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 26 فبراير 2003، العدد 13، ص 14.

- نزل المؤسسات: و هو هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المتمين إلى ميدان البحث.

ب- مراكز التسهيل:

هي "مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي"¹، و تتوحي مراكز التسهيل تحقيق الأهداف التالية:²

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولون والإشراف على متابعتها؛
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية؛
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني؛
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير؛
- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار والدراسات القطاعية والإستراتيجية والدراسات الخاصة بالفروع؛
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- دعم تطوير القدرة التنافسية؛
- المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.

ت- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:³

تعد عملية التشاور من المهام الأساسية التي تعتمد عليها وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتفعيل نشاط هاته المؤسسات، عن طريق الجمعيات المهنية و منظمات أرباب المؤسسات، بدراسة و مناقشة مختلف المشاكل التي تعيق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال لجان تقنية تجتمع دوريا لتساهم في تقديم المقترحات للسلطات العمومية قصد إعداد مخطط الإستراتيجية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بوصفة هيئة استشارية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتوكل له المهام التالية:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 26 فبراير 2003، العدد 13، ص ص 46-47.

² هيكل دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الموقع الرسمي للمديرية الولائية للصناعة و المناجم، ولاية بسكرة :

<http://www.dipmepi-biskra.com>

³ شريف غياط، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- ضمان الحوار والتشاور الدائم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل المتعلقة بالتطور الاقتصادي وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تشجيع وترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة؛
- جمع المعلومات من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل من أجل إعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.

ثانيا: الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

وحرصا منها على حماية و متابعة هذا القطاع قامت الجزائر بإنشاء عدة هيئات حكومية و مؤسسات عمومية متخصصة لتقديم المشورة الاقتصادية و الفنية، و المساعدات المالية لهذا القطاع نذكر منها:

1- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI) :

أنشأت هاته الوكالة سنة 2001 بموجب الأمر رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، وهي مسؤولة عن تعزيز وتطوير واستمرار الاستثمارات في الجزائر، ترحيب، وتقديم المشورة ومرافقة المستثمرين المحليين والأجانب، دورها الأساسي هو تسهيل الإجراءات و تبسيط شكيليات خلق مؤسسات و تنمية الاستثمار، مكنت هاته الهيئة من خلق 155.905 منصب شغل في 2009، و بمجموع ما يقارب 998.945 منصب شغل منذ 2002 إلى غاية 2009 وهذا من خلال إنجازات المشاريع المسجلة (19.729 مشروع في 2009) في هذا الإطار، بإجمالي استثمارات قدرت ب 6.706.875 مليون دج، لكن من المهم ذكر بأن من بين 71.185 مشروع سجل منذ 2002، نجد أزيد من 70 % خاصة بقطاع الخدمات، بينما المشاريع الإستراتيجية مثل الصناعة و الفلاحة لا تمثل سوى 10.74 % و 2.54 % على التوالي، ومن ثم فعلى مدراء الوكالة العمل على تشجيع مبادرات الاستثمار في هاذين القطاعين الرئيسيين.¹

2- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

¹ Youcef KORICHI, Ali GABOUSSA, Karim SILEKHAL, **Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives**, Revue la performance de l'entreprise Algérienne, n. 04, décembre 2013, P 52.

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب سنة 1996، و هي هيئة حكومية تحت سلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت الوكالة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996¹.

أنشأت الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بهدف تقديم الدعم المالي لإنشاء المؤسسات المصغرة، ولها 53 فرع على المستوى الوطني، تتعدد مهام ANSEJ نذكر أهمها:²

- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم؛

- تقدم الاستشارة و يد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي و تعبئة القروض؛

- تعمل على الربط بين البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطط التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها؛

- تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة إدارية، بهدف إنجاز برامج التكوين و التشغيل لحساب الوكالة، وكذا برامج التشغيل الأولى لدى مختلف المؤسسات التي تتعامل معها.

3- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME) :

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165 - 05 المؤرخ في 03 ماي 2005 ، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تقع تحت وصاية الوزير المكلف بالصناعة و المناجم و الذي يرأس مجلس التوجيه و المراقبة كما هو منصوص في المرسوم 165 - 05 المؤرخ في 03 ماي 2000. والفروع الجهوية للوكالة (الجزائر، عنابة، سطيف، غرداية و وهران). كلفت هذه الوكالة بمجموعة من المهام وضعت حيز التنفيذ عبر العمليات الأساسية التالية و التي نجملها فيما يلي:³

- تجسيد و متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر يوم 11 سبتمبر 1996، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ص 12.

² ربيعة بركات، سعيدة دوباخ، الوكالات الوطنية لدعم و مرافقة إنشاء المؤسسات المصغرة: ANSEJ-ANGEM نموذجاً (حالة ولاية بسكرة)، مرجع سبق ذكره، ص 05.

³ Missions de l'ANDPME: Accord d'association Algérie - Union Européenne, Partie 2: Programmes d'appui mis en place par le gouvernement algérien, document du Ministère de la PME et de l'artisanat, P 39.

- متابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بالإنشاء، التنازل و تغيير النشاط؛
 - إعداد دراسات اقتصادية، متابعة وتنسيق نشاطات مراكز التسهيل و مشاتل المؤسسات؛
 - ترقية و إدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تشجيعها على استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال؛
 - جمع و استغلال و نشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - احتضان بنك للمعطيات الاقتصادية الخاصة بهذه المؤسسات؛
 - تقييم فاعلية و فعالية تنفيذ البرامج القطاعية و اقتراح التعديلات اللازمة عند اللزوم؛
 - ترقية الخبرة و الاستشارة لإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - التنسيق بين البرامج المختلفة لتأهيل هذه المؤسسات.
 - القيام بدراسات متسلسلة و ملاحظات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تهدف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال نشاطاتها وأعمالها، إلى ترقية الاستشارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وكذلك تطوير هذه المؤسسات و دعمها من جميع النواحي، و هذا من أجل تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وتمكينها من مسايرة المعايير الدولية في التنظيم والإدارة، و هذا لتمكينها من مواجهة تحديات الانفتاح و العولمة على الأسواق العالمية، كما تسهر هذه الوكالة على تنفيذ البرامج التكوينية المعدة خصيصا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل البرامج الوطنية التأهيلية.

4- وكالة ترقية و تدعيم الاستثمارات (APSI) :

و التي عوضت الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات، والتي لم تؤد دورا بارزا في ترقية هذا النوع من المؤسسات و هذا نظرا لعوامل عدة منها مركزية هيكلها في العاصمة دون سواها مما صعب من تدفق المعلومات إضافة إلى أنها لم تؤد دور ترقية الاستثمارات و لم تكن تتدخل في وضع السياسات الخاصة بذلك بل اكتفت بتأدية دور الشباك الوحيد لتوضيح الناحية الشكلية في تكوين المؤسسات و يمكن ملاحظة ذلك في عدد المشاريع المكونة في إطارها.¹

المطلب الثالث: أهم العراقيل و المشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

¹ قويدر عباش، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسي في مواجهة العولمة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، الأعواط 8-9 أفريل 2002، ص 190.

على الرغم من السياسات الجديدة التي تبنتها الحكومة الجزائرية ضمن ما يسمى بخطة الإنعاش الاقتصادي، و رغم التدابير المشجعة و المحفزة التي اتخذتها الحكومات المتعاقبة الجزائرية بهدف إلا أن الكثير من العوائق و الحواجز لا تزال تعترض إنشاء و نمو و تطور هذه المؤسسات، البعض منها قانوني و البعض مالي و اقتصادي و البعض تكنولوجي هذه العوائق و التحديات التي يجب على الدولة الجزائرية التعجيل في وضع حلول عملية لها،¹ فمن بين هذه المشاكل و العراقيل نجد مايلي:

- من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشكلة التمويل و صعوبة الحصول على القروض البنكية ، إذ أن هذه المؤسسات من وجهة النظر المصرفية لا ترقى لأن تكون مشروعا بنكيا، و في المقابل فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دائما تلجأ للتمويل البنكي نظرا لعدم استطاعتها اللجوء إلى البورصات و الأسواق المالية ، كما هو الحال في الدول المتقدمة ، لذلك نجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد في تمويلها على البنوك بالإضافة إلى التمويل الذاتي .

وفي الجزائر نجد أن النظام المصرفي الذي يفترض أن يساهم في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو نفسه ضعيفا و غير قادر على القيام بدوره في تمويل هذه المشاريع، حيث يعاني من عجز في التسيير ، وضعف القدرة التمويلية ، و عجز نظام الإعلام ، التسويق والاتصال ، و عدم توافق الإصلاحات البنكية مع برامج الإصلاحات الاقتصادية الوطنية².

- العراقيل المتعلقة بالتنظيم و السلوك و الإدارة العمومية، فعلى عكس ما نرى في الدول المتقدمة من الإدارة العمومية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دعما مستمرا و قويا و ذلك لإدراكهم أهمية هذه المؤسسات بحيث نجد في الدول النامية مثل الجزائر عوائق كبيرة من الناحية الإدارية اتجاه هذه المؤسسات حيث تفتت ظاهرة البيروقراطية بشكل خطير في المجال الاقتصادي بأكمله، وكلنا نعرف ما للبيروقراطية من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية و حتى على الحياة الاجتماعية ككل، كما نجد تعدد مراكز اتخاذ القرار و الآجال الطويلة التي تستغرقها معالجة كملف أو مسألة تتعلق بالمستثمرين الخواص و المتعاملين الاقتصاديين أضف إلى ذلك مظاهر المحسوبية و الرشوة كلها تشكل عوائق سلبية تؤدي إلى الانسحاب اللاطوعي لهذه المؤسسات و هذا بالنظر إلى الضعف الذي

¹ أحمد رحومني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² بوعمامة علي، بوعمامة نصر الدين، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، الجزائر، 13 . 14 أفريل 2008 ، ص 11.

تتميز به هذه المؤسسات المتمثل في ضعف قدرتها المالية و ضعف قدرتها على التصدي و مقاومة هذه الظاهرة السلبية.¹

- من المشاكل التي يعاني منها المستثمر في الجزائر الحصول على قطعة أرض لإقامة مشروعه ولهذا غالبا ما يلجأ المستثمر إلى تحميل مسكنه إلى ورشة عمل أو مصنع صغير، كما أن عدم استطاعته الحصول على عقد ملكية العقار يحول دون حصوله على القروض اللازمة من البنوك.²

- مشكل نقص المعلومات الاقتصادية، إذ أن الغياب الملحوظ لمكاتب الدراسات و التوجيه الاقتصادي و عدم القدرة على تنظيم مصادر للإعلام و هيكلتها و نقص المعلومات فيما يخص المحيط الخارجي و الانتقال إلى إستراتيجية وطنية منظمة و متخصصة في البحث و الإعلام الاقتصادي، أدى إلى خلق مشكل نقص المعلومات عن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا رغم أهمية هذا القطاع و اقتحامه عدة ميادين.³

- كما نجد كذلك: غياب تام لتقنيات تغطية مخاطر منح الائتمان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (مخاطر الصرف و مخاطر تقلبات أسعار الصرف... الخ)، غياب صيغ تمويل مفضلة و منظمة حسب احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اكتفاء البنوك الجزائرية بالأساليب و الأدوات الكلاسيكية في تقدير خطر منح الائتمان.⁴

- تعتبر المشاكل التسويقية من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

- لا يمتلك أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دفاتر حسابية منتظمة، ولهذا تلجأ مصالح الضرائب إلى الميل للمغالاة في التقدير لأرباحهم بسبب الشك في صحة بيانات الإقرارات المقدمة لهم. و يترتب على ذلك دخول صاحب المؤسسة في سلسلة طويلة من الإجراءات للاعتراض على التقدير و الإحالة إلى اللجان الداخلية و لجان الطعن، وقد ينتهي الأمر برفض الطعن و تأييد تقدير مصلحة الضرائب. وقد يعجز صاحب المؤسسة عن الوفاء بالدين و يضطر إلى إعلان إفلاسه و التوقف عن النشاط، كما قد يشكل هذا الدين قييدا على المؤسسة في حالة الرغبة في الاقتراض من البنوك لشراء آلات أو إجراء توسعات في النشاط.

- مشكل البنى التحتية، إذ أنه يعد من المشاكل العويصة التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و التي تهدد كيانها و استمرارها و المتمثلة في الطرق و المخازن و مراكز التبريد و السكك الحديدية... الخ.¹

¹ أحمد رحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² ربيعة بركات، سعيدة دوباخ، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، 18-19 ماي 2011، ص 564.

³ أحمد رحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁴ حسين يحي، قياس فعالية برامج تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- مشكلة العمالة، إذ يعد العنصر البشري من أحد أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة رغم إدارتها من قبل أصحابها في أغلب الأحيان، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين للاشتغال في المؤسسات الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز وامتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي، فضلا عن انعدام الضوابط التي تحد من عملية انتقال العمالة من مشروع لآخر أو من قطاع لآخر.²

خاتمة الفصل:

من خلال تطرقنا لمجموعة من التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف بلدان العالم و التعريف المعتمد من قبل الدولة الجزائرية، يتضح لنا بوضوح الغموض الذي يرجع إلى اختلاف المعايير المتبعة لتصنيف هذا النوع من المؤسسات، و بالرغم من اختلاف التعاريف حسب كل بلد إلا أنها تمتاز بجملة من الخصائص عن غيرها، كما أنها تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول نظرا سهولة تأسيسها و مرونتها و انخفاض رأس مالها... الخ. و نظرا لدورها الاستراتيجي الرائد في التطور الاقتصادي و الاجتماعي للعديد من الدول، منها المتقدمة و النامية على حد سواء، جعلها محط أنظار العديد من الباحثين و المفكرين.

¹ أحمد رحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² رقية سليمة، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، ص 33 .

تمهيد:

لقد مر الاقتصاد العالمي بتطورات و تغيرات سريعة اجتاحت جميع دول العالم، مما أدى إلى بروز فجوة عميقة ميزت بين عالم متقدم و عالم نامي كان أكثر تضررا من هذه التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، و الثقافية و الهيكلية و التنظيمية. كما قد شكل التعاون الاقتصادي و التجاري بين المؤسسات حلقة هامة لتبادل المصالح و المنافع و لتسهيل المعاملات فيما بينهما، تعد الشراكة الأجنبية من أهم استراتيجيات الاستثمار و التي تساهم في تطوير و تأهيل المؤسسات في جميع أنشطتها ، و هي تمثل ضرورة حتمية تستوجب على المؤسسات الجزائرية التفاعل معها لدفع عجلة التنمية و التطور إلى الأمام و الاستفادة من الفرص التي تتيحها، خصوصا و أن الجزائر قد فتحت باب المنافسة الشرسة و هذا من خلال انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة و إمضائها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و سعيها لتحرير تجارتها الخارجية.

المبحث الأول : مفهوم الشراكة الأجنبية، أسسها النظرية و الدوافع المؤدية لها

تشكل الشراكة الأجنبية ظاهرة عامة في مختلف اقتصاديات الدول فقد أصبحت موضوع الساعة و أهم ركائز التنمية، كما أن أسلوب الشراكة يعد أحد الأساليب القادرة على الرفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية خاصة و أنه يمكنها من تطوير المعرفة العلمية و اكتساب التكنولوجيا الحديثة، كما يمكن هذه المؤسسات من الولوج للأسواق الدولية بسهولة و اكتساب مزايا تنافسية، فمن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم الشراكة الأجنبية و أسسها النظرية و الدوافع المؤدية لها.

المطلب الأول : مفهوم الشراكة الأجنبية

1- تطور مفهوم الشراكة الأجنبية:¹

تعتبر الشراكة من أهم المواضيع التي عرفت التطورات الاقتصادية في العالم مؤخرا، ولقد تعرض هذا الموضوع إلى الكثير من الجدلية والإلحاح في العديد من دول العالم الثالث والعالم العربي، والجديد في الأمر أن الكثير من المؤسسات الدولية بدأت مؤخرا في فرض الخصوصية أو اللجوء إلى الشراكة كشرط سابق أو ملازم للحصول

¹ بن حبيب عبد الرزاق، حوالمف رحيمة، الشراكة و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البلدية يومي 21 و 22 ماي 2002، ص04.

على المساعدات التقنية والاقتصادية. وتعود جذور الخوصصة والشراكة إلى مرحلة منتصف السبعينيات حينما بدأت الدول الصناعية تعاني من التضخم المالي المرفق بالجمود الاقتصادي بسبب الانفجار الذي حدث في أسعار النفط الخام وذلك لأول مرة في تاريخ اقتصاد الدول الصناعة الحديثة. ولا يفوتنا أن نشير بأن الشراكة كمنهج نظري وكسياسة اقتصادية هي دون شك وليدة أوضاع الاقتصاديات الصناعية المتطورة في فترة ما بين السبعينيات والثمانينات، إذن موضوع الشراكة هو الحل الرابط بين القطاع العام والقطاع الخاص.

2- تعريف الشراكة الأجنبية:

لقد ظهرت الشراكة الأجنبية مع نهاية العقد الثامن من القرن العشرين، واكتسبت عدة تعاريف و مفاهيم، اختلفت باختلاف مجالاتها، نذكر من أهمها:

- عرفها كل من Raymond et Bourque: على أنها اتفاق تكميلي و عادل بين طرفين مختلفين في الطبيعة، في المهمة، في النشاط، في الموارد و في طريقة العمل، مبني على الاحترام و الاعتراف المتبادل من أجل الوصول إلى الغايات و الأهداف المشتركة المتفق عليها.¹

- و عرفها Dhume : على أنها طريقة عمل تعاوني مبنية على اتفاق بين أطراف مختلفة، تعمل معا من أجل تغيير طريقة العمل إلى الأحسن - خلق مشروع جديد أو تغيير الموجود للأحسن- مع وضع خطة عمل و العمل معا لبلوغ الأهداف المشتركة.²

-الشراكة هي علاقة عمل مبنية على التعاون و التحالف بين الشريكين، تنشأ على مبدأ الثقة وتقاسم المخاطر حتى يتم التعاون معا على تطوير نشاطات محددة لتحقيق غاية مزدوجة، كما أن مصطلح الشراكة لا معنى له في غياب رؤية مشتركة، ورهانات و مهام مشتركة مع تقاسم الأخطار، و تقسيم واضح للعمل لمختلف الشركاء، و هذا لضمان نجاحها و لضمان استقرار المؤسسة.³

- عرف B.Ponson الشراكة على أنها كل أشكال التعاون التي تتم بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة، تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الإستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتناء والشراكة، فيعتبر B.Garrette Et P.Dussage أن الاندماج والاقتناء هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف

¹ Denis Bourque, **Concertation et partenariat – entre levier et piège du développement des communautés-** Presse de l'Université du Québec, 2008, p07.

² Ibid, p08.

³ Robert Picciotto, **LA LOGIQUE DU PARTENARIAT - une perspective de développement-**, département de l'évaluation des opérations de la banque mondiale, 29 septembre 1999, p03.

والشراكة فتبقى المؤسسة محافظة على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة.¹

- و عرفت كذلك على أنها " عبارة عن عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء و يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري و على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة ، و هذا التعاون لا يقتصر على مساهمة كل منهم من رأس المال فقط و إنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج و استخدام الاختراع و العلاقات التجارية و المعرفة التكنولوجية و المساهمة كذلك في كافة العمليات و مراحل الإنتاج و التسويق ، وبالطبع سوف يتقاسم الطرفان المنافع و الأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية و الفنية" ².

- أما الشراكة الأجنبية فهي استثمار مشترك يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصان معنويان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، والخبرة وبراءة الاختراع أو العلامات التجارية.³

وبالتالي يمكن القول بأنّ الشراكة الأجنبية هي شكل من أشكال التعاون و التقارب بين المؤسسات الاقتصادية تنشط في نفس المجال، أو تنشطان في نفس القطاع، باختلاف جنسياتها تقوم أساسا على الثقة المتبادلة بين الأطراف، ويتم تجسيد ذلك في اتفاق معين بغية تعزيز حضورهما المتبادل في الأسواق الجديدة، قصد القيام بمشروع معين أو نشاط محدد أو اختصاص ما، مع تقسيم جميع الأعباء و المخاطرة و الأرباح بصفة متعادلة بين الشركاء.

المطلب الثاني : الدوافع المؤدية للشراكة الأجنبية

تعتبر إستراتيجية الشراكة من بين الوسائل الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسة لتطوير إمكانياتها ورفع مستوى إنتاجها ماديا و ماليا ، ومن بين دوافع اللجوء لإبرام عقود الشراكة ما يلي :

¹ جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 161.

² كمال رزيق، مصدر فارس، الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الإتحاد الأوروبي ، محاضرات الملتقى الوطني الأول حول اقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة 2002، ص 05 .

³ عبد السلام أبوقحف، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

- تنامي ظاهرة العولمة:

و التي شملت المجالات المالية و التسويقية و الإنتاجية و التكنولوجية، كما شملت أسواق السلع و الخدمات و العمالة، و قد أصبح مسئولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية و السياسية و سقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.¹

- تزايد حدة المنافسة:

يتسم عصر العولمة بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، لذا فإن قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالشراكة و التعاون من شأنه أن يخفف من حدة المنافسة بينهما.²

- دولية الأسواق:

شهدت تكاليف النقل والاتصال انخفاضا وتقلصا بارزا نتيجة استخدام وسائل الإعلام الآلي وأجهزة المواصلات خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، حيث يعد ذلك قفزة في عالم الاتصالات ووسيلة لتسهيل مهام المبادلات التجارية والتقنية بين الدول في إطار المعاملات الدولية، علاوة على الدور الذي تلعبه في إحاطة المؤسسة الاقتصادية بكل المستجدات العالمية التي قد تؤثر فيها أو تتأثر بها، إن نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور اللا محدود للتكنولوجيا يفرض على المؤسسة من جهة الاهتمام الدائم بهذا التطور، ومحاولة التجاوب معه، و من جهة ثانية انفتاح أكبر على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها وترويجها وتطوير كفاءتها، ولذلك فمن الواجب إيجاد وسيلة فعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف الخاصة بالإنتاج. وهو ما يخلق محيطا مشجعا ودافعا للاستثمار على المدى الطويل، وعلى هذا الأساس فإن الشراكة تُعد الوسيلة اللازمة للرد على هذه المتطلبات المتطورة ولهذا المحيط المعقد والتنافسي.³

- التطور التكنولوجي :

يعد التطور التكنولوجي عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الاقتصادية وفي رواج منتجاتها و انفتاحها على الأسواق الخارجية، ولكون التطور التكنولوجي يتسم بالاستمرارية والتجدد يوم بعد يوم فمن الصعب على المؤسسة

¹ قادري محمد الطاهر، هزرشي طارق، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08/09 نوفمبر بجامعة الشلف، ص05.

² نفس المرجع السابق، ص05.

³ ناصر بوعزيز، الشراكة الأوروبية متوسطة و تأهيل المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي

مختار عنابة، 2010، ص46.

الاقتصادية أن تواقبه دون النظر لتكاليفه التي قد تشكل عائقا أمام المؤسسة الأمر الذي استدعى اللجوء إلى سياسة الشراكة لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية.¹

- التغيرات المتواترة للمحيط أو نمط التغيير:

تشهد أنماط التغيير تطورا كبيرا نتيجة للتغيرات المتواترة على الصعيدين الدولي و المحلي الأمر الذي حتم على المؤسسات التعاون فيما بينها في إطار الشراكة الأجنبية لإدراك تلك التطورات الاقتصادية الحاصلة و مسايرتها.

- المشاكل الداخلية المتعلقة بالمشاريع:²

يمكننا حصر المشاكل الداخلية التي عانت منها المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال وخاصة العمومية منها فيما يلي:

- اختلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات وذلك أن نسبة الديون عالية جدا مقارنة مع رأس المال، ومن ثم يجب رفع رأس المال من البحث عن اقل مستوى للديون لأن نسبة الديون/ رأس المال عالية جدا، وبالتالي البحث عن الشراكة لتحقيق ذلك.

- كما أن الإفراط في التكاليف المتعلقة بتمويل مختلف المشاريع أي أن الدولة لم تمويل المشاريع بشكل عقلائي ومنظم، ففي الوقت الذي كانت تعاني فيه بعض المؤسسات من نقص في التمويل نجد بعض المؤسسات الأخرى تفرط في الإنفاق على مشاريعها.

ومن أجل تفادي ذلك تم اللجوء إلى الشراكة لتنظيم وضبط عملية الإنفاق. من جانب آخر فإن المؤسسات أصبحت تعاني من نقص في كفاءة الإطارات مما استلزم البحث على مساعدة تقنية وكفاءات مهنية لتغطية العجز في هذا المجال.

- المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية:

إن نظام السوق يدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسة محليا ودوليا. والشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون والإتحاد بين المؤسسات الاقتصادية تجعل من المؤسسة قادرة على مواجهة ظاهرة المنافسة وذلك باستغلالها لإمكاناتها المختلفة كالتقدم والابتكارات التكنولوجية واقتحام الأسواق، والسيطرة والتحكم بواسطة التكاليف.

¹ ناصر بوعزيز، الشراكة الأوروبيةمتوسطة و تأهيل المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص46.

² بن حبيب عبد الرزاق، حوالمف رحيمة، و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

وتجدر الإشارة إلى أن الآراء حول الشراكة لا تزال تتأرجح بين مؤيد ومعارض تبعاً لما تفرزه من انعكاسات وآثار خاصة في مجال توفير المناخ الاستثماري الذي يعد أساس نجاح هذا النمط التكاملي، وباعتبار هذا المناخ نتاج لعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية تؤثر في ثقة الشريك الأجنبي وتحفزه على الاستثمار، كما تكمن أهمية المناخ الاستثماري في تحقيق الثقة للمستثمر وزيادة معدل الأمان لمخاطر الاستثمار خاصة لجذب رؤوس الأموال من الخارج إلى الداخل وجعل هذا المناخ يحقق مساهمة فعالة في تجسيد أهداف الشراكة والوصول إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.¹

المطلب الثالث : أهم النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية ، وأهدافها

لقد اهتم الفكر الاقتصادي بإستراتيجية الشراكة وصاغ لها نظريات عديدة قصد تنميتها من أجل العمل بها، وسنحاول في هذا العنصر أن نقدم عرضاً لأهم التفسيرات النظرية التي عاجلت مسألة الشراكة الأجنبية ومن بين هذه النظريات نجد:

1- نظرية تكاليف الصفقات :

لقد ظهر مفهوم تكاليف الصفقات في سنة 1937 من خلال² Ronald Coase، لكن نظريته لها بقيت متجاهلة إلى أن طورها³ Oliver Easton Williamson، فمن خلال الأعمال التي قام بها Williamson مكن من تسهيل هذا المفهوم، و تحديد بعض الفرضيات الدقيقة لمعرفة في أي حالة تكون المؤسسة مجبرة على التوجه للسوق من أجل خفض تكاليفها،⁴

حسب R.Coase فإن تكاليف المعاملات هي تكاليف التنظيم و الإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق، حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بآلية السعر، لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد و حينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى " تكاليف المعاملات"، والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلومة...، و المؤسسة تتطور و تنمو ما دامت تكاليف المعاملات أكبر

¹ ناصر بوعزيز، الشراكة الأوروبية متوسطة و تاهيل المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² Ronald Coase: اقتصادي بريطاني من مواليد ديسمبر 1910 بالجلترا يعتبر أب ابن نظرية تكاليف الصفقات ، حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1991 ، و يعتبر من الاقتصاديين الذين تناولوا التحليل الاقتصادي للمؤسسات و التحليل الاقتصادي للقوانين ، درس بمدرسة الاقتصاد بلندن و عمل كأستاذ بجامعة بريطانية ثم بجامعة أمريكية ، ثم بجامعة شيكاغو سنة 1964 ، اهتم بدراسة مشكل التكاليف الاجتماعية و تكاليف الصفقات .

³ من مواليد 27 سبتمبر 1932 كان طالبا عند Ronald Coase ، فحصل على دكتوراه في الإدارة سنة 1963 ، عمل أستاذا في جامعة كاليفورنيا في مجال إدارة الأعمال و اهتم بدوره بنظرية الصفقات .

⁴ Mohamed Oubejia, la théorie des couts de transaction, ECONOMIA, 29 décembre 2013.

من تكاليف التنظيم الداخلي،¹ إلى أن جاء Williamson وأبرز أنه على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف التفاوض على اتفاقية الشراكة وكذا مراقبة و متابعة نشاطاتها و استخدامات مواردها.

وتشمل هذه النظرية قائمة العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات والتي تسمح بتوسيع إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين الشركات من (التعامل من خلال السوق ، اتفاقية الترخيص ، اتفاقية الامتياز ، اتفاقية الشراكة)، وتشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية:²

- تعقد وعدم استقرار المحيط: ويؤدي ذلك إلى ارتفاع احتمال حدوث أخطاء ، و بالتالي ارتفاع تكاليف التعديل والتصحيح.

- العقلانية المحدودة لدى المتعاملين: وهذا ما يتطلب إنشاء اتفاقيات مثالية.

- درجة تخصص كبيرة للأصول: فارتفاع تكاليف الصفقات يرجع هنا إلى نقص إمكانية استعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظرا لميزاتها الخاصة.

- تكرار العلاقات التعاقدية: فكلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات ، أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية وهو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة أمرا هاما لإخفاء الثبات على تسعير مثل هذه الصفقات.

- عامل الانتهازية : ويظهر من خلال استعمال الحيلة أو سوء النية وعدم إظهار النوايا والأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق ، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (كتغيير المورد مثلا أو المتعامل) هذه التغيرات تسبب أعباء وتكاليف إضافية.

- قلة عدد المتعاملين في السوق: إن نقص عدد المتعاملين يؤدي إلى وجود وضعيات احتكار وهو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء.

ويمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرام تلك الصفقة وتنقسم إلى:

أ- مرحلة التفاوض: وتتضمن تكاليف البحث وتكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر وتكاليف

التنقل والترجمة.... الخ

¹ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، عمان، 2015، ص28.

² يوهنا نوشي، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الجامع الشامل للعلوم والمعارف المحاسبية والضريبية والقانونية، موقع يهتم بعرض الجديدي في مجال المعرفة المحاسبية والضريبية والقانونية، تاريخ نشر المقال: 15 سبتمبر 2015. الموقع:

https://taxaccountingaudit.blogspot.com/2015/09/ppps_36.html

ب- مرحلة إنشاء العقد: وتتضمن تكاليف توحيد المعايير واثبات جودة المنتجات وتكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات... الخ

ت- مرحلة تنفيذ العقد: وتتضمن تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، وتكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، وتكاليف معالجة المنازعات ومختلف العقوبات... الخ

ومن هنا فان كثير من المتعاملين في السوق يلجؤون إلى إبرام عقود شراكة لتخفيض تلك التكاليف، وتعتبر الشراكة غالبا الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسط بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها وهو ما يتطلب استثمارات ضخمة .

2- نظرية الإنتاج الدولي وإستراتيجية العلاقات :

تجلى الشراكة الأجنبية وفقا لهذه النظرية في كونها طريقة لتفادي المنافسة، إذ تؤدي إلى تكوين إستراتيجية علاقات و ترابط بين الشركاء من جهة، و هي وسيلة لتوطيد امتياز تنافسي للمؤسسة بشكل يجعلها تقاوم منافسيها من جهة أخرى، فيتعين على المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل العولمة الاقتصادية و انفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض، اللجوء للشراكة الأجنبية كوسيلة تمكنها من الاستخدام الأمثل لمواردها و التصرف المحكم في وسائل الإنتاج قصد التحكم في التكاليف و بذلك اكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية.¹

3- نظرية الاحتكار الدولي:

طبقا لهذه النظرية فإن الاستثمار الأجنبي عندما يعمل خارج حدوده فإنه يعمل في ظروف غير مناسبة مهما أعطى من المميزات، وهي ظروف تحيط بها مخاطر كثيرة فهو يستخدم العناصر المحلية وبيتعد عن مركز اتخاذ القرار، ولا يخضع لرقابة دقيقة، ولكي يتغلب المشروع المشترك على هذه الصعوبات فلا بد أن يتمتع بقدرات غير عادية أو يتمتع بمستوى متميز لمواجهة التحدي الجديد، كما أن التميز يمكن أن يكون في التكنولوجيا المتطورة التي يجوزها أو في تقنيات الإدارة الحديثة التي يستعملها أو في القدرات المالية والسمعة وجودة المنتجات أو غيرها من عناصر التميز، و عندما تتوفر له هذه العناصر فإنه سوف يحقق الانفرادية والقيادة والسيطرة على المنافسين المحليين وغيرهم، أي انه بإمكان المشروع أن يكون محتكرا للسوق.²

¹ أو شن ليلي، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص27.

² زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص199.

إن هذه النظرية تميز بين ثلاثة أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي كما يلي¹:

3-1- احتكار الشركة الأولى للسوق :

فالمؤسسة التي تدخل إلى السوق أولاً في مجال منتج معين، ستظل دائماً في السوق، مهما حاولت المؤسسات منافستها، ولن تستطيع التأثير عليها وذلك لأسباب عديدة منها أن منازلة ومنافسة المؤسسة الأولى سيكلف المؤسسة الثانية كثيراً وقد تفوق تلك التكاليف ما يمكن أن تجنيه من دخولها لذلك السوق، كما يصعب على أي مؤسسة أخرى تهديدها أو منافستها، فالشراكة بين هاتئ المؤسسات تكون هي الحل المثيل.

3-2- القوة الاحتكارية :

تفترض هذه النظرية أن ممارسة أي نشاط في دولة أجنبية له تكاليف مرتفعة لا تستطيع أن تتحملها إلا المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية مثل التكنولوجيا المتطورة وأساليب العمل الحديثة والكفاءة في التسيير... ولكي تتمكن من تعويض تلك التكاليف فإن باستطاعتها ذلك إذا مزجت قدراتها وإمكانياتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على تحقيق أرباح طائلة في سوق أجنبية مع المحافظة على ميزتها، بل وإمكانها أن تهدد المنافسين المحتملين.

3-3- سلوك رد الفعل :

يقوم سلوك رد الفعل على فكرة أن المؤسسات تراقب نشاط بعضها البعض حيث يمكن أن يكون قرار الاستثمار في دولة أجنبية بناءً على قرار اتخذته مؤسسة منافسة فتلجأ مؤسسة محلية إلى الشراكة الأجنبية نظراً لدخول مؤسسة أجنبية منافسة في السوق المحلية.

4- نظرية تبعية الموارد:

ساهمت هذه النظرية كثيراً في تحليل أهداف الشراكة، فالمؤسسة التي ليس بإمكانها استغلال ومراقبة كل عوامل الإنتاج تلجأ إلى اتخاذ سبيل الشراكة مع مؤسسات اقتصادية أخرى للعمل في مجال نشاطها . فمثلاً الشركات البترولية العالمية غير المنتجة للمحروقات تسعى لاستغلال إمكانياتها وطاقاتها التكنولوجية المتطورة وذلك باستيراد المواد البترولية الخام وإعادة تحويلها وتصنيعها ثم تقوم بتصديرها على شكل مواد تامة الصنع مع الإشارة إلى فارق السعر بين شراء المواد الخام وإعادة بيعها في شكل آخر مع العلم أن عمليات التحويل والتصنيع للنفط الخام يمكن القيام بها في البلد الأصلي (المنتج) ولتدارك هذا الموقف غير العادل فإن الدول

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 172.170.

الأصلية (المنتجة) قصد استغلال إمكانياتها بصفة شاملة عمدت إلى منح تسهيلات جبائية للشركات ذات الاختصاص في تحويل المواد البترولية قصد القيام بمثل هذه النشاطات محليا.¹

- مزايا و أهداف الشراكة الأجنبية :

تعد الشراكة الأجنبية موضة العصر، و هذا نظرا بالتغير الدائم و بتزايد المخاطر في البيئة التنافسية، مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر، ولتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات و تبادل التكنولوجيات الحديثة و مسايرتها، فالشراكة الأجنبية تهدف إلى:

- تسعى إلى تحقيق عدة مزايا للدول المعنية على المدى الطويل وذلك من خلال إنشاء مناطق للتبادل الحر بهدف تقريب المستويات المختلفة للنمو بين الأطراف الداخلة في الشراكة، ومع مرور الوقت وتحرير التجارة فإن ذلك سيؤدي إلى تخصيص عوامل الإنتاج للقطاعات التي يملك فيها كل بلد ميزة نسبية.

- تُعد الشراكة وسيلة من وسائل استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية وإحدى قنوات نقل المعرفة التكنولوجية وتحويل المعارف والمهارات والخبرات من بلد متقدم إلى بلد متخلف أو نام.²

- تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية ويتم ذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب، الذي يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية، كما يساعد على تقليل القيود المعيقة لتحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية و الإدارية التي يتطلبها دخول هذا النوع من الأسواق، و في هذا السياق قامت العديد من الشركات الغربية باقتحام أسواق وسط و شرق أوروبا بفضل الشراكة التي أنشأتها مع الشركات المحلية التي أمدتها بجميع المعلومات التسويقية و أسهم الناشطين في القطاع.³

- كما تساعد على ضمان وجود شبكة توزيع منظمة و مستقرة بغرض تصريف المؤسسة لمنتجاتها.

- الاستغلال و الاستفادة من الموارد المالية المحلية و المتوفرة لهذه الدول المعنية.

- المساهمة في خلق علاقات اقتصادية بين مختلف قطاعات الإنتاج و الخدمات داخل الدولة المعنية مما يساعد في تحقيق التكامل الاقتصادي بها،

- تمكن من التعاون في مجال البحث و التطوير مما يسمح بالتوزيع البناء لمصادر الإنتاج و كذلك تقليص فترة التطوير و ضمان التأقلم مع تحولات المحيط،

¹ أو شن ليلي، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² ناصر بوعزيز، الشراكة الأوروبية متوسطة و تأهيل المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 473.

- تحويل أو اقتناء حرفة جديدة، حيث أن الحرفة هي القدرة الكلية لمؤسسة ما على توسيع مستمر لتلبية احتياجات المستهلكين من السلع المنتجة منها والاستجابة للتطورات التي تحدث في دائرة إنتاج هذه السلع. هذه القدرة تحتوي على ترتيبات متجانسة لمجموعة من المهارات أهمها:¹

- مهارات في التسويق الخارجي: وذلك من خلال اكتشاف احتياجات المستهلكين وتجزئة السوق وغيرها... الخ.
- مهارات في الإنتاج والابتكار: وذلك من خلال تحسين الإنتاجية، التحكم في الجودة... الخ.
- مهارات في التمويل: التحكم في التكاليف المرتبطة بالتمويل... الخ.
- مهارات في التسيير المالي: من خلال قياس ومراقبة مختلف الهوامش ومردودات المنشأة... الخ.
- مهارات في الاتصالات الخارجية و الداخلية: من خلال اختيار واستعمال عدة طرق للاتصال بالعملاء وتنمية المهارات... الخ.

- تحقق الشراكة قدرا كبيرا من فرص التحول للعالمية بأسلوب متدرج ومخطط.
- إن الشراكة الأجنبية تستهدف الربط والتكامل لرفع فعالية الأطراف أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في مجال التكنولوجيا والسلع والمهارات والمعارف والموارد الأخرى.²
- تمكن الشراكة الأجنبية من سرعة انتقال المعرفة و التكنولوجيا الحديثة بين مختلف الدول، حيث تعتبر الشراكة الأجنبية أهم قناة لتبادل الخبرات و التكنولوجيات بين تلك الموجودة في دول المركز (الشركات الأم) و تلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول المضيفة.
- تمكن الشراكة الأجنبية من زيادة فرص التوظيف الاستثماري للمدخرات و رؤوس الأموال في الدولة المضيفة، و تشجيع الأفراد و المستثمرين فيها على عدم تهريب أموالهم للخارج.³
- تساعد الشراكة الأجنبية في تخفيف العبء على ميزان مدفوعات الدول المضيفة، حيث يتم التقليل من التحويلات الرأسمالية إلى الخارج في شكل أرباح إلا بقدر نصيب الشريك الأجنبي فقط، كون أن المشروع المشترك

¹ يوهنا نوشي، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مرجع سبق ذكره.

² عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001، ص 449.

³ هاجر بربطل، دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل و تطوير الطاقات المتجددة في الجزائر - دراسة حالة الشراكة الجزائرية الإسبانية - أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص38.

قائم في جزء كبير من رأسماله على مدخرات الدول المضيفة، كما تساعد أيضا على رفع الطاقات التصديرية للبلد المضيف.¹

- في الحقيقة الهدف الأساسي و الرئيسي للشراكة الأجنبية هو تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديد بتكلفة منخفضة، لأن الشراكة تشترط بأن يكون لكل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.²

المبحث الثاني : أشكال الشراكة الأجنبية

تأخذ الشراكة الأجنبية عدة أشكال إذا ما تم تقسيمها حسب طبيعة العلاقة بين المنشآت، وكذلك حسب قطاعات النشاط، فمن خلال هذا المبحث سوف نتعرف عليها.

المطلب الأول: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

يمكن تقسيم الشراكة حسب هذا المعيار إلى نوعين من الشراكات، الشراكة التي تحدث بين المؤسسات المتنافسة و الشراكة التي تحدث بين المؤسسات الغير المتنافسة.

1- الشراكة بين المؤسسات الغير المتنافسة:

لو أعدنا النظر في التقسيم الكلاسيكي ل (Garette et Dussauge, 1995)، فيمكننا التمييز هناك بين ثلاثة أشكال للشراكة بين المؤسسات الغير المتنافسة على النحو التالي:³

1-1- المشاريع المشتركة الدولية: (joint-venture de multinationalisation)

وتكون في حالة ما يكون الشريك (الشريك الأجنبي) قد طور منتوجا ما و يريد تسويقه في بلد الشريك الآخر (الشريك المحلي) فهنا يمكنه فعل ذلك بسهولة، و هذا لمعرفة الشريك المحلي بالسوق الوطنية المستهدفة، وبذلك يتم افتتاح مشاريع مشتركة دولية لخلق سوق جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي، بالنسبة للشريك الأجنبي فهذه الشراكة تمكنه من تفادي ضرورة التنقل و التموقع في هذا السوق، فالعملية بين الشريكين تتم من خلال (التصدير و الاستيراد)، إن التشريعات المتعلقة بالواردات و الشركات الأجنبية في تطور مستمر خصوصا في الدول النامية، هذا النوع من الشراكة يستخدم من قبل المؤسسات الكبيرة، كما من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تبحث عن منافذ مستقرة.

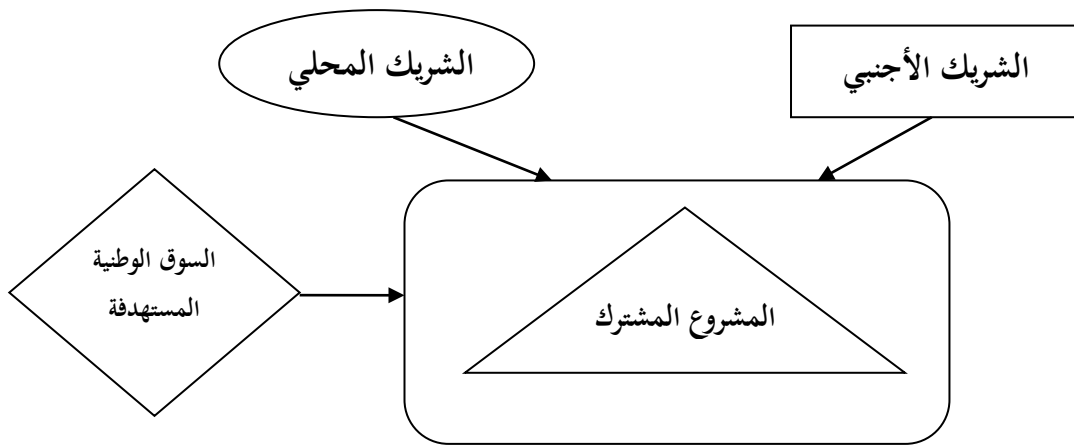
¹ المرجع السابق، ص 39.

² غول فرحات، التسويق الدولي - مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية- دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 209.

³ Nguyen Van chan, Bruno Ponson, Georges Hirsch, **PARTENARIATS D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION – actualité scientifique**, editions Karthala, Paris, 1999, p29.

مع العلم أن صيغة المشاريع المشتركة غالبا ما تحدث في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة التي لا تستطيع المؤسسة تحمل مخاطرها بمفردها، كالصناعات الاستخراجية والاستكشافية مثلا في مجال الثروات الطبيعية كالنفط و الغاز... إلخ، و صناعة السيارات و الطائرات كما هو الحال في مصنع رونو الذي فتح مؤخرا في الجزائر. و من أجل توضيح أكثر لهذا النوع من الشراكة، لاحظ الشكل الموالي.

الشكل رقم 01: المشاريع المشتركة الدولية (joint-venture de multinationalisation)



Source : Nguyen Van chan, Bruno Ponson, Georges Hirsch, **PARTENARIATS D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION – actualité scientifique-**, editions Karthala, Paris, 1999, p 56.

1-2- الشراكات العمودية :

ظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية، وخاصة قطاع صناعة السيارات الذي انتقل من نظام الإنتاج بالحجم، إلى نظام الإنتاج حسب الطلب ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط وهو ما عرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة وتحسين الدعم اللوجستيكي ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين لإنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية.¹

¹ سنوسي بن عومر، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر - تقييم تجربة الشراكة قطاع عام خاص-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص58.

فالشراكة العمودية تجمع بين المؤسسات التي تشتغل في قطاعين متكاملين، و في هذه الحالة تكون هنالك علاقة بين مورد أو عميل يقيم علاقة مع مورد آخر أو عميل آخر، و التكامل و الاندماج يكون من كلا الشريكين، كما نجد كذلك هذا النوع خصوصا عندما يتطلب التكامل أموالا طائلة لا تتوفر لدى المؤسسة.¹ على سبيل المثال: شركة (General Motors) تستخدم المشاريع المشتركة مع ثلاثة شركات يابانية (Suzuki)، (Isuzu)، و (Toyota) لإنتاج خط سيارات (Geo).²

و كمثل آخر عن هذا النوع من الشراكات نجد ما قامت به شركة Cummins Engines المختصة في إنتاج المحركات، إذ كانت تنشط في الثمانينات في سوق ناضجة، غير أن المعايير الجديدة لاقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث فرضت نوعا جديدا من المكابس les pistons وهي مركبات أساسية في كل نوع من الأنواع المحركات، وواجهت هذه الشركة خيارين إما أن توكل هذه المهمة للمورد أو تقوم بإنتاجه داخل الشركة وهو ما يتطلب منها استثمارات هامة، وبخصوص هذا المشكل شكلت الشركة فريقا للدراسة يتكون من مهندسين في الإنتاج والشراء وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف إمكانيات الموردين الذين يملكون وسائل أحسن، وبالمقابل أفادت الدراسة أنه في حالة اختيار الشركة إجراء هذه التعديلات في عمليات الإنتاج على المستوى الداخلي فإنه يتوجب عليها تخصيص استثمارات تفوق العشرين مرة ما يملكه الموردون في ميدان البحث والتطوير خاصة، إضافة إلى كون الشركة لا تملك المعرفة الكافية وهذا ما قد يؤدي بها إلى فقد موارد هامة يمكن تخصيصها و توجيهها لمجالات أخرى كالإلكترونيك أو إلى بدائل أخرى للوقود. بعد التوصل إلى تلك النتائج قررت الشركة استخراج عمليات الابتكار والإنتاج لهذه المركبات الجديدة (مكابس المحركات) للموردين، في حين ركزت الشركة نشاطها على مركبات أخرى.³

1-3- الاتفاقيات ما بين القطاعات:⁴

يخص هذا النوع من الاتفاقيات المؤسسات الغير المتنافسة التي لا تتماثل في فروعها الإنتاجية، إضافة لكون هاته المؤسسات تنشط في قطاعات متعددة، وهذا ما يجعل التنافس بينها عملية مستبعدة، فكمثل على هذا نجد Swatch و التي لا تنتج السيارات تحالفت مع شركة Mercedes، من أجل صناعة سيارات ذات

¹ Nguyen Van chan, Bruno Ponson, Georges Hirsch, Op cit, p29.

² سعد علي العنزي، جواد محسن الرفاعي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات-، اليازوري الأردن، 2011، ص38.

³ سنوسي بن عومر، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر - تقييم تجربة الشراكة قطاع عام خاص-، مرجع سبق ذكره، ص59.

⁴ Nguyen Van chan, Bruno Ponson, Georges Hirsch, Op cit, p30.

تشكيلة عالية، سميت بـ " Swatchmobile "، سيارة حضرية صغيرة أصلية، هذا ما يسهل عملية دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر.

هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الإعلام الآلي، الإلكترونيك، و الهدف منها هو: ¹ الوصول إلى مؤهلات، وكفاءات جديدة، و مكملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، اكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف بصرية..... الخ.

الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طوّرت تكنولوجيات خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها.

2- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة:

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم إلى بروز صراعات عديدة بين الشركات الكبرى فيما بينها، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجماً ونمواً، فالشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب والاشتراك في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة، كما برزت حاجة تلك الشركات إلى الأسواق العالمية لتصريف منتجاتها وخدماتها، كل ذلك أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية.

إذ يمكننا هنا التمييز كذلك بين ثلاثة أنواع من الشراكات، بين المؤسسات المتنافسة، فنجد:

2-1- شراكة الاندماج المشترك: (le partenariat Co-intégration)

ويكون هذا النوع من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين يكون حجمه عند إحدى المنشآت يفوق نشاطها العادي، وبالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، ² هذه المنتجات تدمج فيما بعد في منتوجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، وهكذا تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء، ولقد أدى ارتفاع مستوى الخطورة في تلك النشاطات التي هي محل الشراكة إلى ظهور هذا الشكل.

2-2- شراكة شبه التركيز (Le partenariat de pseudo-concentration):

¹ يوهنا نوشي، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مرجع سبق ذكره.

² المرجع السابق.

ويكون هذا الشكل في الصناعات التكنولوجية العالية وذات الأهمية الكبيرة، حيث تطور مجموعة من المؤسسات المتنافسة منتج مشترك و تقوم بتسويقه بحيث يساهم كل طرف في هذه العلاقة خاصة في مهام التطوير والإنتاج وذلك بهدف الوصول إلى تخفيض التكاليف الثابتة الخاصة بالبحث والتطوير بالإضافة إلى أن المساهمات تساعد على توسيع سوق المنتجات المشتركة، كمثال على ذلك: نلقي الضوء على Airbus أين قام الشركاء (Aérospatiale, DASA, British Aerospace et CASA) اشتركوا في صناعة أجزاء من الطائرة، و تجميعها، و لكنهم يمتلكون هيكل مشترك للبيع، نجد هذا النوع من الشراكة عند المؤسسات الكبيرة.¹

2-3- الشراكة المتكاملة: (Le partenariat complémentaire)

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع المشترك بأصول مختلفة ، مثال ذلك الشراكة بين مؤسستين تملك إحدهما منتجا و الأخرى شبكة توزيعية تجارية ، مثال ذلك : صانع للسيارات بإمكانه أن يسوق منتوجات غيره في نفس سوقه، و من أجل تفادي المنافسة يجب أن يكون المنتج مكتوب جيدا وواضح، فشركة رونو تقوم بتسويق المنتجات المصنعة من قبل Matra، إضافة إلى هذا الشكل ينتشر أيضا في قطاع صناعة الدواء ، فقد تكفلت الشركة الأوروبية Uzlal Roussel بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda.²

يمكننا أن نلخص شراكات المؤسسات المتنافسة في جدول يوضح مفهوم كل شكل و الهدف منه إضافة إلى الأثر المحتمل لكل نوع على المنافسة و التنظيم المناسب في كل حالة .

¹ Nguyen Van chan, Bruno Ponson, Georges Hirsch, , **PARTENARIATS D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION – actualité scientifique-**, Op cit, p30.

² Ibid .p 31.

الجدول رقم (02) : أنواع شركات المؤسسات المتنافسة

PARTENARIATS D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION

Entreprises concurrentes		Entreprises non concurrentes	
Situation relative des entreprises			
Nature de la relation	Entreprises des filières diverses	Multinationales et entreprises Exportation	Clients fournisseurs
Relation du Marché	Concurrence	Exportation	Transaction
Fusions et acquisitions	Concentration du secteur	Acquisitions locales	Intégration verticale
Stratégie	Association	Internationalisation	Intégration verticale
Coopération	Apport d'actifs similaires	Diffusion d'un savoir faire sur un produit Accès privilégié à un marché local	Deux secteurs successifs internalisés
Alliance	Produit final commun Alliance d'intégration en aval	joint venture de multinationalisation	Partenariats verticaux
Symbolique	Produit d'un bien commun Production d'un bien commun comme un élément constitutif des biens concurrentiels		
Caractéristiques	Apport d'actifs différents Alliance complémentaire		
	Produit de l'un des réseaux de distribution de l'autre, par ex.		
	Spécialisation des partenaires		
	Production d'un bien commun		
	type consortium pour un projet donné		

Source : Nguyen Van chan, Bruno Ponson, Georges Hirsch, **PARTENARIATS D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION – actualité scientifique**, éditions Karthala, Paris, 1999, P 56.

المطلب الثاني: أشكال الشراكة حسب قطاعات نشاطها :

لقد تعدد تصنيفات الباحثين للشراكة الأجنبية، وهذا حسب نوع الاتفاق المبرم بين الشريكين في العقد، و هنا سنحاول التطرق إلى أهم صيغ الشراكة حسب قطاعات النشاط التي تنشط في مجالها، وذلك كما يلي:

1- الشراكة الصناعية:

تتعلق الشراكة الصناعية بالمجال الصناعي، و هي تخص كافة أنواع التعاون بين مؤسستين أو أكثر سواء من نفس الجنسية أو مختلفة، حيث كل مؤسسة تشارك بنصيبها في إنتاج سلعة ما بجزء من رأس المال والعمل والكفاءة،¹ و هذا نظرا لضخامة التكاليف المخصصة له.

كما أن الشراكة في هذا المجال تمكن من زيادة قدر المنظمة على تطوير و استغلال تكنولوجيا جديدة، و التي من الممكن أن تؤثر في التوجه المستقبلي للصناعة، و بذلك تقوم المؤسسة بالشراكة الصناعية من أجل تطوير تكنولوجيا جذرية حديثة أو معايير صناعية لجيل قادم من التكنولوجيا، على سبيل المثال: عملت شركة (American Telephone & Telegraph) AT&T في مشروع مع شركة Zenith لتصميم و إنتاج الجيل القادم من التلفاز الرقمي (Digital-Based HDTV) في نهاية عام 1980.²

وبهذا الخصوص تم إعطاء تعريف للشراكة الصناعية على أنها: "تطور العلاقات المناولة الصناعية أو التعاقد الصناعي بحيث يتم من خلالها قيام شراكة بين طرفين وأكثر للتعاون على خدمة المصالح المشتركة المتبادلة"³. و الجدير بالذكر أن الشراكة الصناعية بدورها تأخذ أربعة أشكال، كالتالي:

أولاً: عقود التصنيع و عقود الإدارة:

هي عبارة عن اتفاق بين المستثمر الأجنبي و المستثمر المحلي يتم بموجبه قيام المستثمر المحلي نيابة عن المستثمر الأجنبي بتصنيع و إنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة و هذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل و يتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و أنشطته المختلفة، إن هدف إستراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة إنتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذا البلد، و يجب الإشارة إلى أن عمليات التصنيع في دولة مضيضة لا يتضمن فقط البيع في هذه الدولة و لكن من أجل التصدير إلى بلدان أخرى أيضاً، ما يميز هذا النوع من الاستثمارات هو أنها تحتاج إلى رأس مال محدود و عدم التعرض للأخطار السياسية،

¹ ناصر بوعزيز، الشراكة الأورومتوسطية و تأهيل المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص50.

² سعد علي العنزي، جواد محسن الرفاعي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات-، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ أوثن ليلي، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص34.

إلا أن ما يعاب عليها هو التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية و تسويقية وإنتاجية.¹

أما عقود الإدارة فهي " عقود طويلة الأجل، يقدم فيها الملاك المحليين المشروعات و الوحدات و الأصول الإنتاجية مع الاحتفاظ بالملكية، في حين تتولى مؤسسات دولية مسؤولة الإدارة الشاملة و التشغيل و التسويق"، كما تعرف بأنها إعطاء الحق لمؤسسة دولية بإدارة العمليات اليومية لإحدى المؤسسات في دولة أجنبية، تقسم الأرباح بين الطرفين طبقا لنسب محددة و طبقا لمدى أهمية رأس المال و الإدارة في تحقيق أهداف الإنتاج المشترك، و في بعض الأحيان تلتزم المؤسسات المسؤولة عن الإدارة (المؤسسات العالمية) بضمان أدنى حد من الأرباح للملاك. إن عقود الإدارة تجتد مجالا واسعا للتطبيق في مجال الخدمات السياحية (الفنادق، القرى السياحية، و مشروعات الترفيه) و تلجأ الكثير من الدول و الوحدات الإنتاجية إلى هذا الأسلوب عندما تكون إدارة رأس المال و تشغيله و مشاكل، وعادة ما يرتبط نجاح المشروع بالسمعة و الشهرة الدولية.²

و كمثال على هذا النوع من المشروعات نجد : سلسلة فنادق الهيلتون في جميع أنحاء العالم.

ثانيا: اتفاقية المقاوله من الباطن:

تعرف المقاوله من الباطن على أنها عملية تتم حسب اتفاق بين مؤسسة رئيسية تسمى الأمرة و مؤسسة ثانوية تسمى المنفذة، ينص الاتفاق على أن المؤسسة الثانوية مطالبة بتنفيذ ما يطلب منها صنعه لحساب المؤسسة الرئيسية و حسب أوامرها، أي أنه تقوم شركة أجنبية (مؤسسة ثانوية) بتصنيع منتج معين لصالح إحدى شركات الدولة المضيفة انطلاقا من مواصفات و خطة محددة من قبل الشركة المضيفة (مؤسسة رئيسية).³

ثالثا: عقود تقسيم الإنتاج:

يتم في هذا الشكل من العقود التزام الشركات الأجنبية بالبحث عن المواد الأولية كالمناجم الضخمة لصالح شركة ثانية في دولة مضيفة، حيث تستخدم الشركة الأجنبية طاقاتها الخاصة من أجل استغلال هذه الموارد، يمنح للطرف الأجنبي بموجب عقد تقسيم الإنتاج قيمة من المال و كذا جزء من الإنتاج المحقق مقابل ما

¹ طلال زغبة، عبد الحميد برحومة، الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال و آثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 2014/11، ص 175.

² غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

³ هاجر بربط، دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل و تطوير الطاقات المتجددة في الجزائر - دراسة حالة الشراكة الجزائرية الإسبانية-، مرجع سبق ذكره، ص 50.

يقدمه من الخدمات، و في حالة عدم نجاح الاستثمار فهو لا يسترجع الأموال التي استثمرها في المشروع، و يتم بذلك إلغاء اتفاق الشراكة.¹

رابعاً: عقود المفتاح في اليد

عمليات تسليم المفتاح (Turn key project)، ترتبط ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية، حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل و تسليمه إلى المالك، و قد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين و الفنيين لتشغيل المشروع و إمداده بالمعدات و الآلات اللازمة للتشغيل، و يقوم البلد المضيف بدفع أتعاب المستثمر الأجنبي مقابل تقديمه التصميمات الخاصة بالمشروع و طرق تشغيله و صيانتته و إدارته و كذلك يتحمل البلد المضيف تكلفة الحصول على التجهيزات و الآلات مضافا إليها تكاليف النقل و غيرها، من مزاياها : انخفاض آثاره السلبية لأن العقد يكون لفترة مؤقتة، كذلك وجود فوائد طويلة الأجل و خاصة إذا كان المشروع سوق رئيسي للإنتاج و التصدير، أما من عيوبه : فإنه في حالة توقف الطرف الأجنبي عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية، فإن المشروع يصبح مهددا بالتوقف و من ثم تظهر التبعية للطرف الأجنبي.²

2- الشراكة التجارية:

من بين ما تصبوا إليه المؤسسات الاقتصادية في مرحلة نموها هو تمكنها من الحصول على المزيد من الحصص السوقية في أسواق جديدة، مما يتيح لها آفاقا توسعية، و تعتبر الشراكة التجارية الوسيلة الفعالة للحصول على حصص معتبرة في الأسواق الدولية، إذ يقوم الشريك المضيف من خلالها إما بشراء أو بيع و تسويق منتجات الشريك الأجنبي.³

إذ تكتسي الشراكة التجارية أهمية كبيرة في تعزيز و تقوية مكانة المؤسسة الاقتصادية في الأسواق التجارية الدولية والمحلية وهذا من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان التسويق الأمثل للمنتج،⁴ بالإضافة إلى ذلك فان الشراكة التجارية تمكن الطرفين من تحقيق بعض الايجابيات كأن يتم تقليص تكاليف المعاملات التجارية من

¹ المرجع السابق، ص 50.

² طلال زغبة، عبد الحميد برحومة، الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال و آثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ هاجر بريطل، دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل و تطوير الطاقات المتجددة في الجزائر - دراسة حالة الشراكة الجزائرية الاسبانية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁴ أوثن ليلي، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

خلال وضع شبكة التوزيع المتخصصة وبصفة خاصة المتعلقة بعمليات التصدير هذا بالنسبة للطرف المحلي أما النسبة للطرف الأجنبي فإنها تسمح بتداول منتجاته والدخول إلى الأسواق المحلية.

لهذا النوع من الشراكة أنواع عديدة نذكر منها:¹

أولاً: اتفاقية التوزيع

تتمثل هذه الاتفاقية في قيام شركة معينة، لديها الرغبة في تصدير منتجاتها إلى أسواق دولية، بعقد اتفاقية شراكة مع شركات أخرى في الدول المضيفة، قصد قيام هذه الأخيرة بتصريف منتجات الشركة الأولى، و عليه يكون الشريك الأجنبي بموجب هذه الاتفاقية إما مستورداً أو مورداً مكلفاً بالقيام بنشاطات الشراء للمواد الأولية أو لبيع منتجات خاصة بالشركة المضيفة في الأسواق المحلية أو الأجنبية.

ثانياً: اتفاقية التموين

عادة ما تقوم مجموعة من الشركات من مختلف دول العالم بتركيز منتجاتها في دولة مضيفة قصد توسيع آفاق التموين، فتلجأ بعض المؤسسات إلى شراء بعض المنتجات من أي شركة داخل المجموعة عن طريق الترخيص، إذ تعد هذه الأخيرة حالة شائعة في المبادلات التجارية.

كما قد تلجأ المؤسسة الطالبة للترخيص إلى ذلك نظراً لافتقارها للكفاءات العالية الخاصة بالمنتج، أو لارتفاع تكلفة إنتاجه مقارنة بإمكانية شرائه من المصدر الرئيسي، أو نظراً للسمعة و الشهرة التجارية العالمية المميزة التي يمتاز بها المنتج من قبل المصدر الرئيسي، و كمثال على هذا نجد: الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة **IBM** عند اختيارها لاتساع التعاون للتموين مع شركة (**Startus**) التي تمتاز بالكفاءة العالية لبعض أجهزة الكمبيوتر، هذا لا يعني أن شركة **IBM** غير قادرة على تطوير أجهزتها بنفسها و لكنها فضلت اللجوء لاتفاقية التموين لتحقيق غايتها الآنية.

ثالثاً: اتفاقية التعاون

تتعقد المؤسسات التي ترغب في اقتحام أسواق جديدة مع مؤسسة متواجدة في السوق المضيف لتضع تحت تصرفاتها المنتجات التي تريد تسويقها، فاتفاقية التعاون تمثل الوساطة التجارية بين المؤسسة المنتجة و الزبون عن طريق تدخل المسوق في البلد المضيف لهذه السلع أي المورد.

¹ هاجر بريطل، دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل و تطوير الطاقات المتجددة في الجزائر - دراسة حالة الشراكة الجزائرية الإسبانية،

مرجع سبق ذكره، ص.48

3- الشراكة التقنية أو التكنولوجية:

إن أساس هذه الشراكة هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق، وكمثال على ذلك: الشراكة بين الشركتين (AT & T) الأمريكية و (Olivetti) الإيطالية، حيث كانت الشركة الأمريكية في أمس الحاجة للدخول للأسواق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن بمجزتها الخبرة الكافية و اللازمة لذلك السوق الأوروبية، و في المقابل إن شركة (Olivetti) كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة العالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في السوق الأوروبية، فقامت بتوزيعها بالاعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها، و في المقابل نجحت شركة (Olivetti) في استخدام مؤسسة (AT & T) في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، و بالتالي استفادت المؤسسات من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.¹

4- الشراكة المالية:

يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة مؤسسة معينة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر، وتتخذ هذه الشراكة طابعا ماليا في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف عن باقي الأشكال الأخرى من خلال وزن كل شريك، مدة أو عمر الشراكة وتطور مصالح الشركاء.² وهي تتجسد من خلال عدة صيغ:³

- الشراكة المتساوية أو غير المتساوية: في هذا النوع من الشراكة يمكن للمؤسسة وللدول أن تشترك مع خواص محليين أو أجنبين حيث تكون نسبة المشاركة في رأس المال المستثمر غير متساوية ومن أهم الدوافع لإنشاء هذه الشراكات.

* التهرب من القيود والعوائق الجمركية.

* إقتسام الأعباء والأخطار.

* التعرف على الشبكات التجارية العالمية.

* إمكانيات دخول أسواق جديدة التي يصعب دخولها بصفة انفرادية.

- الاندماج: ويكون بين مؤسستين أو أكثر وهي طريقة استحدثت للانتشار خاصة عندما تكون الوضعية التنافسية للمؤسسات صعبة أو حرجة ومن أهداف هذا النوع ما يلي:

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² بن حبيب عبد الرزاق، حوالم رحيمة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ ناصر بوعزيز، الشراكة الأوروبية متوسطة و تأهيل المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

* السعي إلى تحقيق إقتصاديات الحجم .

* السعي لتوفير مبالغ مالية كافية لعملية البحث والتطوير.

5- الشراكة الخدمائية :

و تتمثل في جميع عقود الشراكة المبرمة في إطار تنمية القطاع الخدماتي، سواء : بإدارة النقل، أو الاتصالات، أو تسيير الفنادق و المطاعم أو المنتجعات السياحية، وغيرها من الخدمات... فقد تلجأ العديد من البلدان من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة في هذا القطاع إلى إبرام اتفاقات الشراكة تخصص إدارة و تسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك الأجنبي و على الشريك المحلي الاستفادة من مهارات الغير.

المطلب الثالث: نظرة عامة حول عملية الشراكة الإستراتيجية

تتميز بيئة الأعمال الحالية باحتدام المنافسة العالمية، و التغيرات السريعة و المتواترة في التطور التكنولوجي و طلبات الزبائن، وهذا نتيجة لتلاشي الحدود الجغرافية و بروز ظاهرة العولمة، وتلاشي الحدود بين المنظمات أيضا، الأمر الذي بات يستدعي التحالف و الشراكة الإستراتيجية بين هاته الأخيرة، إذ تعد الشراكة من الوسائل المهمة التي على المنظمات أن تستغلها حتى تتمكن من توسيع مصادر مزاياها التنافسية، وكسب الموارد و المهارات الضرورية لنجاحها و ضمان استمراريتها، من هذا التقدم تبرر الأهمية والضرورة الملحة لإدارة و مراقبة هذه العلاقة بشكل إستراتيجي و فعال، من خلال تتبع المراحل اللازمة للوصول بالاتفاقيات المبرمة إلى التنفيذ الفعلي و من ثمة تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة والمخطط لها.

فقبل الشروع في كل عملية شراكة يقوم كلا الطرفين خطوات عديدة تسمح لها بأخذ فكرة عن ذلك،

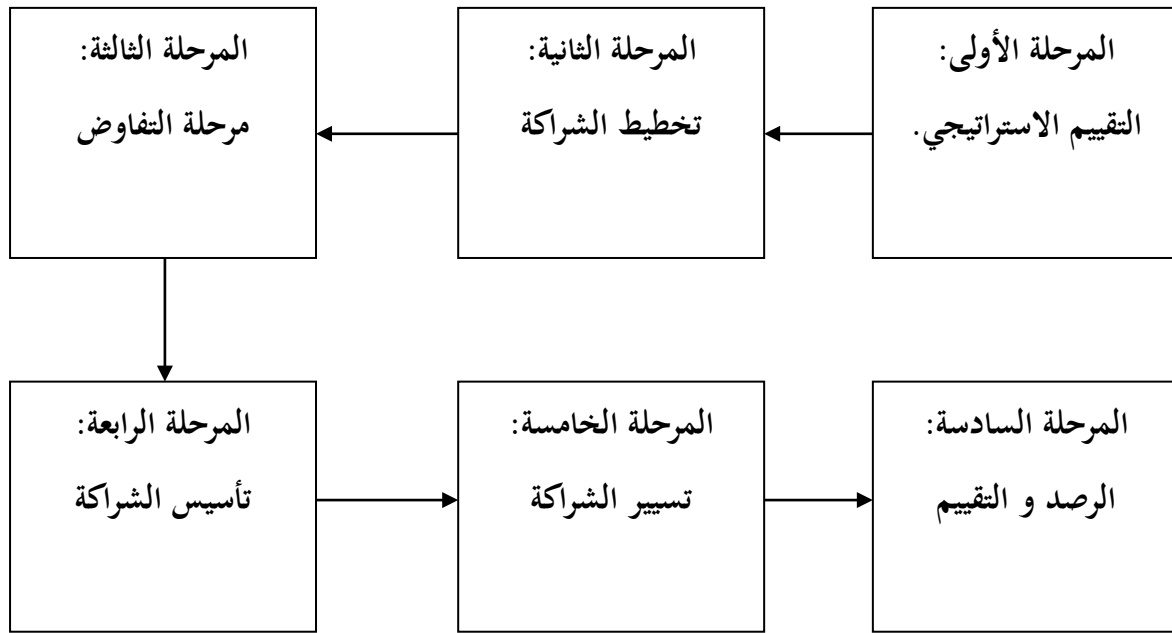
وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1- خطوات إعداد عملية الشراكة :

تقوم المؤسسة باتخاذ قرار الشراكة الإستراتيجية بعدما تقوم بتحليل أهدافها و إدراك غاياتها الإستراتيجية، و تعتقد بأن توحيد مواردها و قابليتها مع شريك أو أكثر يمكنها من تحقيق هذه الأهداف، و يمنحها مزايا تنافسية لا يمكنها تحقيقها بمفردها، هنا تقوم المؤسسة بوضع خطة تصف فيها شكل الشراكة المرغوب فيه، مع تسطير أهدافها و أهداف الشركاء المحتملين، ثم تقوم بتقديم عروض لهؤلاء الشركاء المحتملين، بعد ذلك تدخل في اتفاقية مع الشريك المختار، و بمجرد تأسيس الشراكة، يقوم الشركاء بتنفيذ الآليات المتفق عليها، و في الأخير

يقومون بعملية الرصد و التقييم لهاته الاتفاقية (تقييم نتائج هذه الشراكة)¹، فعملية الشراكة الإستراتيجية تمر عبر هذه المراحل ووفق المخطط الموالي:

الشكل رقم (02) : سيرورة عملية الشراكة الإستراتيجية



Source : William J. Gole, Partenariat stratégique application d'un processus en six étapes, CPA (comptables professionnelles agréées) CANADA, guide d'orientation, p05.

- المرحلة الأولى: التقييم الاستراتيجي

الخطوة الأولى في هاته المرحلة هي التأكد من أن التحالف المقترح مناسب في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كما أنه يجب على المؤسسة أن تجني نتائج إيجابية من هذه الشراكة، وهذا بعد التخطيط الدقيق و تحليل محيطها الداخلي و الخارجي، من أجل تحديد القوى التنافسية التي تمتلكها هي و التي يمتلكها الشريك المحتمل و استغلالها، كما تحتاج المؤسسة كذلك إلى تحليل جميع فرص الشراكة المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بها و المفاجئة كتقلبات أسعار الصرف و عدم الاستقرار السياسي الذي له هو الآخر

¹ William J. Gole, Partenariat stratégique application d'un processus en six étapes, CPA (comptables professionnelles agréées) CANADA, guide d'orientation, p05.

ارتباط سلبي على الاستثمارات الأجنبية المباشرة، و التقليل من نقاط ضعفها بأقل تكلفه و ضرر، و قد يتم اللجوء و الاستعانة بمكاتب دراسات متخصصة.¹

- المرحلة الثانية: تخطيط الشراكة

بعد اتخاذ المؤسسة لقرار الشراكة، تأتي مرحلة تحديد شكل الاتفاق و البحث عن الشريك الملائم و جمع كل المعلومات التي تفيد في اختياره، ويتم ذلك من خلال الاتصالات الشخصية أو طرح الفكرة في الأسواق أو استعمال الانترنت أو المعارض أو الغرف التجارية أو معاهد البحث.² كما يتم في هذه المرحلة تحديد أطراف التفاوض أو مجموعة المختصين اللذين سيقومون باختيار نوع الشراكة و الشريك المناسب، و تضم هاته المجموعة ما يلي:³

- **مسؤول تنفيذي:** و يكون إطار كفاء (غالباً ما يكون مؤيد أو مقترح للمشروع)، يكون مسؤولاً عن إدارة الشراكة أو الاتصال مع الشركاء،
- **مسؤول مالي مختص:** يقدم بيانات تحليلية طوال مدة الشراكة،
- **مستشارين قانونيين:** من داخل أو خارج المؤسسة.

يتم كذلك في هذه المرحلة تحديد شكل الشراكة المرغوب فيه (الأشكال المذكورة سابقاً)، و بمجرد تحديد الشكل المفضل للاتفاقية، ينظر الفريق إلى الشريك (الشركاء) الأكثر ملائمة، يمكن تسهيل اختيار الشركاء من خلال إنشاء شبكة تقييم تسرد الخصائص الأساسية للمرشح المثالي، باستخدام معايير مثل الملائمة الإستراتيجية، قوة السوق، ومدى كفاية موارد الطاقة، واتساع وعمق مجموعة من المنتجات أو الخدمات، التوافق الثقافي، وسمعة و نزاهة الشريك، ثم يختار الفريق المسؤول عن الشراكة أفضل المرشحين (المرشحين) وفقاً لشبكة التقييم، بعد الاتفاق على العناصر الأساسية للتحالف، يجب على فريق الشراكة صياغة وثيقة الموافقة، مدعومة بتوقعات مالية أكثر شمولاً من الخطة الإستراتيجية. غالباً ما تبدأ المؤسسات مرحلة التخطيط للعملية من خلال وجود شريك لها بالفعل هذا هو الحال عادة عندما تكون لدى الشركة المستهدفة أصول فريدة، مثل التكنولوجيا الاحتكارية أو

¹ William J. Gole, Partenariat stratégique application d'un processus en six étapes Op cit, p 06.

² يوهنا نوشي، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص مرجع سبق ذكره.

³ William J. Gole, Partenariat stratégique application d'un processus en six étapes, Op cit, p 07.

المنتجات أو العمليات المحمية ببراءة. إلا أنها لا تلغي من الحاجة إلى التحقق من اختيار الشريك، لأن التركيز في المقام الأول على جاذبية شريك محتمل يمكن لقيادة المنظمة إهمال بعض الفجوات أو عدم التوافق مع الشريك.¹

- المرحلة الثالثة: مرحلة التفاوض واختيار الشريك المناسب

بمجرد الموافقة على خطة الشراكة من قبل صانعي القرار، تقوم المنظمة ببدء مقاربات مع الشركاء المحتملين، تتطلب الاستجابة الإيجابية للدعوة لإجراء مناقشات مكثفة بشأن توافق الأهداف الإستراتيجية لثقافة وطرق الإدارة لكلا الشريكين، ستؤدي المناقشات (المفاوضات) الناجحة بطبيعة الحال إلى صياغة عناصر التآزر في الشراكة،² بعد تحديد الشريك المناسب يتم تحرير ملف التفاوض وتعيين الفريق المختص بهذه العملية ويضم ملف التفاوض كل النقاط المتعلقة بالشراكة وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلاً، كما أن المفاوضات تبدأ بطرح الأفكار الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل قبل أن تتدخل الإدارة العامة والرئيس أو المدير العام لإضافة بعض النقاط الأساسية التي قد يكون تغافل عنها المتفاوضون، تتأثر المرحلة كثيراً بعامل القوة التفاوضية فالشريك ذو الوضعية الإستراتيجية الجيدة يستطيع فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى، وخلال هذه المرحلة يتم وضع معايير لاختيار الشريك المناسب حيث يتم ذلك من خلال النقاط التالية:³

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.
- تحديد الشركاء المحتملين.
- التفاوض على بنود الاتفاق.

وهذه الخطوة في اختيار الشريك المناسب لا تكون بطريقة عشوائية وبناء افتراضات غير منطقية بل هناك معايير يجب أن تراعى أثناء الاختيار من أهمها:

- عامل المنطقة الجغرافية: فيتم الاختيار حسب هذا المعيار على الشريك الموجود في المنطقة الجغرافية التي تتميز بالاستقرار السياسي و الاقتصادي والظروف المناخية الملائمة وذلك للمحافظة على الأموال المستثمرة وعدم تعرضها للمخاطر.

¹ Ibid, p08.

² Ibid, p 08.

³ يوهنا نوشي، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مرجع سبق ذكره.

- العامل الثقافي والسلوكي: ووفق هذا المعيار يتم اختيار الشريك ذو السلوكيات والثقافات المماثلة أو المتقاربة مع الطرف الأول هذا لأن الكثير من الخبراء يعتبرون التماثل الثقافي والسلوكي عاملاً أساسياً لإنجاح الشراكة.
- عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك: ووفق هذا المعيار فينصح عند اختيار الشريك مراعاة قدراته التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في المشاكل كما تعتبر وضعية الشريك المالية مؤشراً هاماً يعتمد عليه في اتخاذ قرار اختيار الشريك المحتمل.
- وتعتبر هذه العوامل المتعلقة باختيار الشريك المحتمل محورا هاما من محاور الشراكة الناجحة التي تدخل معها بعض القواعد الأساسية التي تساهم في إنجاح وتفعيل مشروعات الشراكة.

كما يجب أن تحتوي خطة العمل المشتركة (ملف التفاوض) بشكل عام على تحليل للعناصر التالية:¹

- الأهداف و الإستراتيجية؛
 - الأسواق التي تم تقديمها؛
 - المنتجات والخدمات التي يقدمها كل شريك؛
 - اقتراح القيمة للمشروع أو الاحتياجات التي يفي بها؛
 - الموارد المستخدمة؛
 - وظائف الدعم والأدوار المعنية؛
 - تعريف النجاح والمؤشرات والمعالم لتقييم التقدم؛
 - نموذج مالي يوضح توقعات النتائج المتوقعة.
- يجب أن تحدد خطة العمل المشتركة أيضاً وجهات نظر الشركاء الأولية حول قضايا مثل السيطرة، حل النزاع، ملكية الأصول (الملكية الفكرية)، لا يمكن حل هذه القضايا في هذه المرحلة من العملية وعادة ما يتم تعميقها وحلها خلال المفاوضات في مرحلة اختتام الشراكة ومع ذلك، فإن المناقشة الأولية تسمح لكل منظمة أن تفهم موقف بعضها البعض بشأن هذه القضايا الرئيسية، ينبغي أن تسمح جلسة العمل المشتركة هذه للمجموعة بتأكيد أو تحدي أو تعديل الافتراضات والإسقاطات الأولية وتمهيد الطريق لإبرام عقد الشراكة. بالنظر إلى

¹ William J. Gole, Partenariat stratégique application d'un processus en six étapes, Op cit, p 11.

استحالة صياغة العقود التي تغطي جميع الأحداث التي قد تحدث، يجب على المشاركين في هذه الاجتماعات السعي إلى بناء الثقة المتبادلة.¹

- المرحلة الرابعة: تسيير الشراكة

تأسيس الشراكة له جانبان: الإعلان والتنفيذ، فبعد الاتفاق على بنود عقد الشراكة الذي يتم بين الطرفين، يتم الإعلان عنه، يجب اعتبار الإعلان حدثاً هاماً يتناسب مع نطاق المشروع وأهدافه الإستراتيجية، يلعب التخطيط السابق للتنفيذ والجهود المتواصلة لدعم التنفيذ دوراً حاسماً في تأسيس واستدامة المشروع، كما يجب إعلام الجهات التالية: الإدارة والموظفين في المنظمة المستهله، والإدارة والموظفين في المنظمة الشريكة، وأصحاب المصلحة الخارجيين. في بعض الأحيان التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين من خلال بيان صحفي للإعلانات في وسائل الإعلام المتخصصة والاتصالات مع العملاء.

- المرحلة الخامسة: تسيير الشراكة

بعد وصول كلا الطرفين إلى أهداف مشتركة و الاتفاق على تحقيق مصلحة مشتركة و اقتسام المخاطر، و غيرها من بنود العقد، و الاتفاق في جميع الأمور وتحديد الخيارات والبدائل لها والوصول إلى الاتفاق النهائي، يشرع كل طرف في تنفيذ مهامه مع احترام جميع الأمور المتفق عليها خلال عمر المشروع المشترك.

- المرحلة السادسة: الرصد و التقييم

نادراً ما تكون الشراكات الإستراتيجية دائمة؛ إذ يتعين على الأطراف أن تتوقع حدوث نزاعات بينها، كما أنه يمكن لهذه الشراكة أن تبلغ الأهداف المرجوة، فنجح أو فشل الشراكة يعتمد على الأهداف المحققة. في الغالبية العظمى من الحالات يفشل المشروع، إذ يفشل الشريكين في تحقيق أهدافهما نتيجة لسوء التخطيط، أو لخطأ في اختيار الشركاء، أو لسوء التنفيذ، أو لعدم القدرة على التحكم الجيد في المشروع، يمكن للمنظمات أن تخفف بشكل كبير من تأثير هذه العوامل من خلال التخطيط الجيد، تحليل دقيق وتنفيذ منظم. إلا أنه و في بعض الحالات تفشل العديد من الشراكات لأسباب خارجة عن سيطرة الشركاء، لذا فإنه عندما يكون من الواضح أن أهداف المشروع أصبحت غير قابلة للوصول ، يجب على الشركاء فك الشراكة، لأنه كلما استغرق الأمر وقتاً أطول لحل مشاكل الشراكة، كلما زادت مخاطر إهدار الموارد والأضرار الاقتصادية.²

¹ Ibid, p11.

² William J. Gole, Partenariat stratégique application d'un processus en six étapes Op cit, p 16.

2- أهم القواعد التي تؤدي إلى نجاح الشراكة: من بين أهمها نجد:¹

- التخطيط الجيد:

فان دراسة الشكل المناسب الذي ستكون عليه علاقة الشراكة والذي تستطيع المنشأة من خلاله بلوغ أهدافها الإستراتيجية المشتركة وكذلك وضع خطة لمقارنة المساهمات التي ستقدمها المنشأة وما ستحصل عليه من امتيازات ومنافع، تعتبر الركيزة الأساسية والمرجعية لتقييم مشروعات الشراكة . و ذلك لأن الخطة الموضوعية سوف تتضمن الأهداف الإستراتيجية للمنشأة كالنتيجة المالية والمبادلات التجارية وأهم الأنشطة التي يمكن أن تكون محل التعاون.

بالإضافة إلى تحديد الشركاء المحتملين ومواصفاتهم ومختلف المخاطر التي يمكن أن تحدث وكيفية تدنيتها. ومن خلال هذا التخطيط يمكن توجيه كل العمليات والأنشطة نحو الأحسن.

- التوازن والتكامل:

فالشراكة الناجحة هي التي تكون صرحا وجسرا لتبادل الكفاءات والخبرات وكل الإمكانيات والوسائل سواء المادية أو البشرية أو المالية أو التقنية ويراعى في التوازن هنا مراعاة التساوي والإنصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة وإبداء الرأي حتى وان كان الشريك يساهم بالنصيب الأقل، أي أن التوازن المطلوب بين الأطراف لا يعنى بالضرورة المساهمة المالية المتساوية فقط بل يتعداه إلى كل الجوانب المشتركة، ولا شك أن هذا يعطى دفعا لتطوير العلاقات وتعزيز الثقة بين الشركاء، وبالنسبة للتعامل فيكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج والبرامج وغيرها.

- توقع النزاعات:

يتعين على الأطراف الداخلة في عملية الشراكة أن تتوقع حدوث نزاعات وخلافات يمكن أن تحدث بين حين وآخر ومن ثم يجب أن يكون هناك استعداد للتفاعل معها والتحكم فيها عن طريق إجراء مفاوضات مستمرة ودائمة.

ومما يساعد على توقع المخاطر والنزاعات والاستعداد لها ومعالجتها توافر كل من:

* فهم الأهداف والامتيازات التي يرغب الشريك في الحصول عليها وتحقيقها على المدى البعيد.

* وضع آلية لحل هذه الخلافات.

- الثقة المتبادلة:

¹ يوهنا نوشي، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، مرجع سبق ذكره، ص27.

هذا العامل لا شك يؤدي إلى تجنب الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ بين طرفي الشراكة إذ أن تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف بإقامة علاقات حسنة يؤدي إلى تجنب هذه الصعوبات ولا شك أن الشفافية والإفصاح من كل طرف من طرفي الشراكة يمكن أن يكون دواء في علاج أي مشكلات أو صعوبات كما أنه يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة لكل طرف من الأطراف وذلك من خلال المعرفة الجيدة والدقيقة لاستراتيجيات الطرف الآخر ومناهجه وأهدافه

- انسجام الثقافات:

ويعنى هذا العامل تغطية تلك الفوارق والاختلافات الموجودة بين طرفي الشراكة وقد تظهر هذه الفوارق من خلال اختلافات في مناهج كل طرف ، أو أسلوب إدارته لإنتاجه وسبل تسويقه ولا بد في تغطية هذه الفوارق معرفة المبادئ والقيم والعادات التي يتميز بها كل طرف وإفصاحها أمام الطرف الآخر والعمل على تبادل مختلف المعلومات لكل طرف عن الطرف الآخر ومحاولة قبولها إلى الحد الذي يسمح بإقامة الشراكة على أسس قوية وعلاقات متينة.

- المرونة:

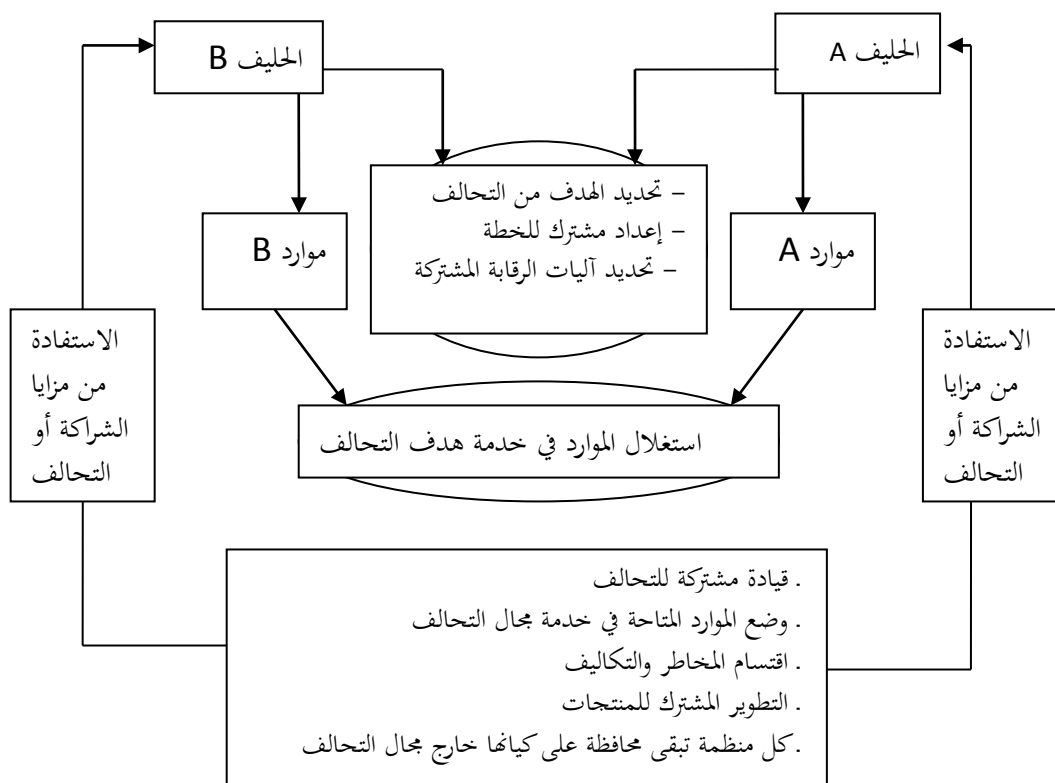
قد توجد في علاقة الشراكة أهداف متضاربة ومختلفة وهذا شئ وارد ومحتمل وبسبب ذلك قد يؤدي ذلك إلى حدوث انشقاق أو تباعد ولذلك فيجب الاهتمام بالحوار والمفاوضات ويجب أن يتميز المفاوض عن كل شريك بالمرونة والذكاء وذلك للوصول إلى أهدافه بمراعاة المصالح الخاصة للطرف الآخر.

- استخدام أكثر قدر من التكنولوجيا المتطورة:

ويرتبط نجاح الشراكة بين الأطراف بمدى قدرتها على استخدام وتطوير التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، ولاشك أن المشروعات المتعددة الأوطان هي تلك التي تستخدم التكنولوجيا المعقدة وتستفيد من وفرة الحجم الكبير بهدف الإنتاج للسوق الإقليمية الكبيرة.

يمكننا تلخيص الشراكة الإستراتيجية لمنظمتين في شكل بياني كما يلي :

الشكل رقم (03): الشراكة الإستراتيجية لمنظمتين



المصدر: علاش أحمد، منصورى الزين، " التحالف الاستراتيجى كضرورة للمنظمات الاقتصادية فى ظل العولمة"، حالة الجزائر، ص08.

على الموقع الإلكتروني: eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/16.doc

المبحث الثالث : اتجاهات الشراكة فى ظل تغيرات المحيط الدولى

بتنا نعيش فى عالم لا يمكن لدولة ما أن تنعزل عن باقى الدول، ولا يمكنها أن تفصل بين الحياة الداخلية أو السوق المحلية وبين القوى الخارجية و السوق الدولية، فنحن الآن فى مرحلة التحول اتجاه تكامل الاقتصاديات و سيادة آليات السوق و بروز التحالفات و التكتلات الاقتصادية، بما يتضمنه ذلك من حرية انتقال البضائع و الخدمات و رؤوس الأموال عبر الحدود المختلفة، دون عوائق أو قيود أو إجراءات تنظيمية، و الجزائر كغيرها من الدول أضحى تسعى جاهدة للاندماج فى الاقتصاد العالمى، و انتهاز سياسة اقتصاد السوق، و قصد تفعيل هذا المسعى قامت باتخاذ مجموعة من التدابير من أجل تمكين اقتصادها من مواجهة تحديات المنافسة العالمية، حيث سعت جاهدة إلى التفاوض للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ثم دخلت فى اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبى، و تسعى الجزائر من خلال ذلك إلى اللحاق بالركب الاقتصادى و مواجهة التحديات التى أفرزتها المتغيرات الحالية التى اتسم بها عصر العولمة.

المطلب الأول : العولمة

إن إعطاء تعريف دقيق للعولمة قد يعتبر نوعاً ما صعب التحديد نظراً لتعدد الجهات و الآراء حول مفهومها، حيث هناك من يعتبرها ظاهرة إيجابية، على عكس البعض الآخر والذي ينظر إليها على أنها ظاهرة سلبية وأنها أحد الأشكال الجديدة للهيمنة الرأسمالية، بل ذهبوا إلى أبعد من ذلك، أين اعتبروها أحد صور الاستعمار الجديد. وهكذا فالاختلاف قائم في وجهات النظر للعولمة بين الاشتراكية والرأسمالية، بين الأنظمة الوطنية والتابعة، وبين وجهة نظر إسلامية وغير إسلامية، وبالرغم من كل ذلك فإن هناك مجموعة من التعاريف أعطيت للعولمة نحاول سردها فيما يلي¹:

1- تعريف العولمة:

- يعرف "R. Robertson" العولمة على أنها: " انضغاط الزمان والمكان على مستوى العالم، وتكثيف الوعي بالعالم ككل مترابط، أي بمعنى تراجع أثر الفواصل المكانية و الزمانية (المسافات وفروق التوقيت) في المعاملات الدولية".²

- و يعرفها معهد الدفاع الأمريكي بأنها "التدفق السريع والمستمر عبر الحدود للسلع ، الخدمات ، رأس المال (أو المال) ، التكنولوجيا ، الأفكار ، المعلومات ، الثقافات والأمم". ووفقاً للمعهد ، فإنه من خلال العولمة ، يحدث تكامل غير مسبوق بين الاقتصاديات ، ويتم إجراء إصلاح للمعلومات، وأصبحت الأسواق والشركات والمؤسسات من خلالها أكثر عالمية.³

- و يعرفها بول سوزري بأنها: " صيرورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة عولمة المبادلة و التوزيع و التسويق والتجارة، إلى دائرة عولمة الإنتاج الرأسمالي مع عولمة رأس المال الإنتاجي و قوى و علاقات الإنتاج الرأسمالية، مما يؤدي لإخضاع العالم كله إلى النظام الرأسمالي تحت قيادة و هيمنة و توجيه القوى الرأسمالية العالمية و المركزية و سيادة نظام التبادل الشامل و المتميز، لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة".⁴

¹ مقدم عبيرات، عبد المجيد قدي، العولمة و تأثيرها على الاقتصاد العربي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الأول، 2002، ص37.

² جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطة، مرجع سبق ذكره، ص27.

³ Murat Ali DULUPÇU and Onur DEMİREL, Globalization and Internationalization, project of education has been funded with support from the European Commission, p04.

⁴ أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجليل الطحان، العولمة الاقتصادية و تأثيراتها على الدول العربية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد السادس و الثمانون، 2011، ص64.

- و أشار البعض إلى أن العولمة هي " تلك الحالة أو الظاهرة التي تسود في العالم حالياً و تتميز بمجموعة من العلاقات و العوامل و القوى، التي تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول، و يصعب السيطرة عليها تساندها التزامات دولية أو دعم قانوني مستخدمة آليات متعددة و منتجة لآثار و نتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي لتربط العالم في شكل كيان متشابك الأطراف يطلق عليه القرية الكونية".¹

- و يرى عبد السلام أبو قحف العولمة على أنها: " خطة رأسمالية غربية تستهدف استنساخ العالم على صورتها، أي قولته و إعطائه الشكل الذي يخدم أهداف القوى العظمى".²

- و هناك من يراها بأنها " نظام عالمي جديد يقوم على العقل الإلكتروني والثورة المعلوماتية القائمة على المعلومات والإبداع التقني غير المحدود دون اعتبار للأنظمة والحضارات والثقافات والقيم والحدود الجغرافية والسياسية القائمة في العالم".³

ورغم تعدد تعريف العولمة إلا أنها لا تخرج عن كونها السمة الرئيسية التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأ يتشكل في العقد الأخير من القرن العشرين والقائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفعل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية والتحول نحو آليات تحرير الأسواق وتعميق الثورة التكنولوجية التي حولت العالم إلى قرية متنافسة الأطراف تختفي فيها الحدود السياسية ويتفق في إطارها الدول والتكتلات الاقتصادية والمنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات على قواعد لخلق أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي وتكوين أشكال جديدة للعلاقات الاقتصادية العالمية بين الأطراف المختلفة.⁴

إلا أنه و من خلال التعريف السابقة الذكر يمكن فهم العولمة بأنها الظاهرة التي يتم بمقتضاها إلغاء القيود و الحواجز، سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية بين الدول و الشعوب، و جعلها مجتمع عالمي واحد و بثقافة علمية واحدة، و بنظام اقتصادي رأسمالي مشترك، و التي تبدو أنها بدأت إلا أنها لم تصل إلى نهايتها حتى الآن.

¹ المرجع السابق، ص 65.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية 2002، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 17.

³ محمد سعيد أبو زعرور: العولمة، ط 1، دار البيارق، عمان، الأردن، ، 1998، ص 13.

⁴ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماتها - شركاتها - تداعياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2006، ص 31.

- 2- مظاهر العولمة:** كما أنها قد تجسدت في عدة مظاهر و برزت بظواهر متعددة استجذت على الساحة العالمية، أو ربما كانت موجودة من قبل، و لكن زادت من درجة ظهورها، و هذه الظواهر قد تكون اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو اتصالية أو غيرها، و لاشك أنّ أبرز هذه الظواهر الاقتصادية تتمثل في¹:
- الاتجاه المتزايد نحو التكتل الاقتصادي للاستفادة من التطورات التكنولوجية.
 - تحول الاقتصاد من الحالة العينية (الأنشطة التقليدية كتبادل السلع عينياً بالبيع و الشراء) إلى الاقتصاد الرمزي الذي يستخدم الرموز و النبضات الإلكترونية من خلال الحواسيب الإلكترونية و الأجهزة الاتصالية، و ما ينتج عن ذلك من زيادة حجم التجارة الإلكترونية و التبادل الإلكتروني للبيانات في قطاع التجارة و النقل و المال و الائتمان و غيرها.
 - بروز ظاهرة القرية العالمية، و تقليص المسافات نتيجة لتطور وسائل النقل و المواصلات.
 - تطور وسائل الإعلام و تعاظم دور المعلوماتية و تدويل بعض المشكلات الاقتصادية كالفقر و التنمية المستدامة، و حماية البيئة و التوجه العالمي لتنسيق عمليات معالجة هذه المشاكل.
 - تجسيد الخدمات في شكل سلع مما يزيد من قابليتها للتداول على المستوى العالمي مثل تعبئة برامج الكمبيوتر في أسطوانات مرنة سهلة التبادل.
 - مكانية تبادل الخدمات عن طريق الاتصال عبر شبكة الانترنت مثل التعليم عن بعد و عقد المؤتمرات العلمية و الندوات و كذا إمكانية الاتصال بالأسواق المالية و الحصول منها على المعلومات الضرورية و إتمام الصفقات.
 - من أهم سمات العولمة هو ظهور نفوذ الشركات المتعددة الجنسية كقوة عالمية فائقة النفوذ و القوة تسعى من أجل الهيمنة و تعاظم دور هذه الشركات و اتساع أسواقها و هذا ما ساهم في توحيد أنماط الإنتاج و الاستهلاك حيث تؤثر هذه الشركات بقوة على الاقتصاد العالمي من خلال نشاطاتها المتمثلة أساساً في الاستثمارات الأجنبية المباشرة، كما أن هذه الشركات ذات الإمكانيات التمويلية الهائلة تلعب دور العائد في الثورة التكنولوجية التي نقلت الفن الإنتاجي إلى أن يصبح فناً إنتاجياً كثيف المعرفة و بالتالي فهي تعمق الاتجاه نحو العولمة².

¹ بن سعيد محمد، لخم عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005. ص ص 282، 283.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماتها - شركاتها - تداعياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2006. ص 31.

3- أنواع العولمة:

إن ظاهرة العولمة قد انتشرت في كافة المجالات، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والاقتصادية إلا أن العولمة الاقتصادية تعتبر الأساس الذي تنبثق منه كل الأنواع الأخرى للعولمة وتشمل العولمة الاقتصادية مستويات مختلفة وتضم أنواع عديدة منها¹:

- **العولمة الإنتاجية:** وتحقق أساسا من خلال الشركات متعددة الجنسيات بدرجة كبيرة وتأخذ بعدين أساسيين وهما التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر إذ أنها لا تعرف أزمات على عكس العولمة المالية وتنقسم إلى قسمين:

• **عولمة التجارة الدولية:**

خلال التسعينات عرفت التجارة الدولية نموا كبيرا حيث بلغت ضعف المحلي الإجمالي العالمي، ويرجع الفضل في ذلك إلى الدور الذي لعبته وتزال تلعبه الشركات المتعددة الجنسيات حيث نجد 90% من التجارة العالمية دخلت مجال التحرير.

• **عولمة الاستثمار الأجنبي المباشر:**

رغم زيادة التجارة العالمية إلا أن الاستثمار الأجنبي المباشر زاد نموه وتسارعه، ويعود ذلك لتعاظم الأدوار التي تلعبها الشركات المتعددة الجنسيات التي عملت على إحداث المزيد من عولمة التكنولوجيا و الأسواق من خلال توحيد الأسواق لسوق عالمي موحد، وتحريره من جميع القيود .

- **العولمة المالية:** تعرف على أنها عمليات التحرير المالي والتحول إلى الانفتاح المالي الذي يؤدي تكامل الأسواق المالية وارتباطها، وذلك من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، وتمثل الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي مما يؤدي إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، وتظهر العولمة المالية من خلال تطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم والسندات و تطور حجم النقد الأجنبي على الصعيد العالمي، وهكذا فإن تنامي ظاهرة العولمة بشتى أنواعها في السنوات الأخيرة شجعت وحتمت على الدول والمؤسسات الاقتصادية انتهاج الشراكة الأجنبية كأداة ووسيلة لمواجهة ظاهرة العولمة وما أفرزته من تحديات مختلفة، حيث تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها سواء في نطاق الأسواق العالمية أو المحلية لمواجهة التحديات والمخاطر والأزمات ولضمان توفير

¹ قلش عبد الله، بدائل تمويل المؤسسة في ظل العولمة المالية، مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، www.ulum.nl/c7.htm، العدد 32 السنة الرابعة، جانفي 2007، ص02.

الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرات اللازمة لاختراق أسواق جديدة وكذا لتحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة حيث تحقق الشراكة الأجنبية فرصة للتحويل نحو العالمية¹.

- **العولمة التكنولوجية والإدارية:**² تعد التكنولوجيا من أبرز عوامل العولمة، لأنها تؤثر على وسائل الإنتاج وعلى تدفق الموارد والمعلومات، وتؤثر التكنولوجيا على العولمة في ثلاثة جوانب رئيسية :

- إيجاد طرق وأساليب إنتاج حديثة وشاملة لتلبية طلب عدد كبير من المستهلكين داخل الدولة وخارجها.
 - تحسين طرق النقل والمواصلات لنقل كميات كبيرة من الموارد لمسافات طويلة بطرق أرخص وأسرع.
 - تحسين وسائل النقل ومعالجة المعلومات للتحكم في الموارد في أماكن مختلفة من العالم.
- وهكذا فإن الجزائر وقصد اندماجها في الاقتصاد العالمي ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة فإنها فتحت الباب لتشجيع عمليات الشراكة الأجنبية باعتبارها ضرورة حتمية في ظل التغيرات والظروف الحالية.

4- أثر تطورات العولمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أثرت التطورات الاقتصادية العالمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بوسائل شتى، فمن جهة قدمت لبعض المؤسسات فرصا للتوسع و النمو، و من جهة أخرى، سوف تعاني المؤسسات التي ستتخلف قدرتها التنافسية عن الركب من التعرض لمنافسة ضارية في كل أنحاء العالم، و للعولمة أيضا تأثير تمييزي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة و تلك الموجودة في الدول النامية، وبشكل عام تواجه معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية، قدرا متزايدا من المنافسة و الضغوط الحادة، ذلك أن قوى التدويل و العولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كي تحسن من وضعها التنافسي، لذلك تتزايد أهمية سعي هذه المؤسسات لمواجهة هذه الضغوط من خلال حماية هوامش الربح، وخفض النفقات، وتبني أكفأ التكنولوجيات، و لا تؤثر هذه الضغوط التنافسية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل فردي، بل تؤثر أيضا على تجمعات و شبكات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القائمة، على سبيل المثال، في المناطق الايطالية الشمالية حيث ظل شكل الشراكة بين المؤسسات مقتصرًا على البعد

¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.ص30.

² جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المحلي، و الآن توجد أدلة متزايدة على وجود ضغط لزيادة القدرة التنافسية من خلال إقامة شركات عبر الحدود للاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج خارج إيطاليا.¹

5- اتجاهات الشراكة الأجنبية في ظل العولمة:

بخصوص أهمية الدور الداعم للدولة في خلق الفرص و المزايا التنافسية للشركات الوطنية على المستوى الدولي، فقد تباينت و تعددت الآراء حول بدائل السياسات التي تساهم في تحقيق ذلك، فتأتي اتفاقيات الشراكة بين الدول الصناعية المتقدمة و الدول النامية كخيار لدفع التنمية الصناعية أو الاقتصادية من خلال إعطاء أولويات أو معاملة ذات طبيعة خاصة، في عدة مجالات تجارية و صناعية على الصعيدين الدولي و المحلي بما قد يفتح العديد من فرص الاستثمار و التوسع في ممارسة النشاط أمام منظمات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقية، لكن يجدر بالذكر أن مثل هذه الاتفاقيات قد تخلق نوعا أو درجة من التكامل إلا أنها لا تضمن تحقيق التكامل الصناعي حيث لا يمثل هذا النوع من التكامل بالضرورة الركيزة الأساسية لمثل هذه الاتفاقيات، كما أنه من الضروري وجود عدة ضمانات هي بمثابة أجديات لتحقيق معادلة جيدة للشراكة بين الأطراف المعنية تمكن من تحقيق النجاح و تضمن الاستمرارية على أساس قاعدة المصلحة المشتركة.²

المطلب الثاني : توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي

لقد استقطب موضوع الشراكة الأوروبية المتوسطية اهتمام العديد من السياسيين والخبراء الاقتصاديين والباحثين، لما لها من أهمية يمكن أن تؤثر على توجهات مستقبل عدد كبير من الدول المتوسطية. فهو يمثل تطورا هاما على نمط علاقات وتفاعلات المنطقة العربية المتوسطية وغير المتوسطية ومستقبلها كدول وكيان. إذ يسعى اتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، من الناحية النظرية إلى فتح الأسواق الجزائرية أمام المنتجات الأوروبية وفتح الأسواق الأوروبية أمام المنتجات الجزائرية وذلك بإقامة منطقة جمركية للتبادل الحر ، ويساير هذا الاتفاق في نفس المسار الذي حددته المنظمة العالمية للتجارة التي رخصت بإقامة التكتلات الجهوية ، على أن لا يضر ذلك بمصالح أعضائها.³

¹ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 14، 15.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية 2002 ، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ علي لزعر، بوعزيز الناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد الخامس، جوان 2009، ص 32.

كما أنه و منذ منتصف السبعينيات، سعى الاتحاد الأوروبي إلى توسيع نفوذه وهيمنته في المنطقة المتوسطية من خلال عقد اتفاقيات للتعاون بينه وبين الشركاء المتوسطيين ولقد بقيت هذه الاتفاقيات سارية المفعول إلى غاية عقد مؤتمر برشلونة 27 و28 نوفمبر 1995، والذي يعتبر بمثابة نقطة تحول رئيسية في العلاقات بين دول الاتحاد والدول المتوسطية¹، اجتمع وزراء خارجية الاتحاد الأوروبي الخمسة عشر و نظرائهم من دول المتوسط المعنية (الجزائر، قبرص، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، مالطا، المغرب، سوريا، فلسطين، تونس، تركيا)، أين حددوا الدعائم الرئيسية لهاته الشراكة، والتي سيتم تنفيذها في إطار هذه الاتفاقية من خلال حوار سياسي، اقتصادي، اجتماعي و ثقافي، كما قام الأعضاء الـ 27 بتحديد ثلاثة أهداف أساسية من هذه الشراكة كالتالي:

2

- على أن تكون شراكة ذات طابع سياسي و أمني، من أجل تنظيم فضاء مشترك للسلام و الاستقرار.
- شراكة اقتصادية و مالية من أجل دعم إجراءات التنمية و خلق منطقة من الازدهار المشترك، و على وجه الخصوص عن طريق إنشاء منطقة للتبادل الحر بين الاتحاد الأوروبي و الدول المتوسطية.
- تكثيف التبادلات في المجال الاجتماعي، الثقافي و الإنساني.

و الحقيقة التي لا يمكن أن تخفى على أحد هو أن الاتحاد من خلال هذه الميكانزمات إنما يبحث عن

تحقيق ما يلي:

- * مواجهة المنافسة الأمريكية و اليابانية لاكتساب أسواق دول متوسطة تتميز اقتصادياتها بالميزة الاستهلاكية،
- * توسيع السوق الأوروبية بما يسمح بتصريف المنتجات الأوروبية إلى أسواق عالمية جديدة خاصة إذا كانت متوسطة و اقتصادياتها ضعيفة.

إلا أن الجزائر لم تبق بمعزل عن هذه التحولات حيث أبدت نيتها في الانضمام إلى مسار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ولقد تم التوقيع الأولي لاتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي في 19 ديسمبر 2001 أما التوقيع النهائي للاتفاق فكان في 22 أبريل 2002 وذلك قصد تحقيق جملة من الأهداف محددة ضمن الاتفاق³.

¹ عبد السلام النعيمات، زين البحيت، دراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لاتفاقية الشراكة بين الأردن والاتحاد الأوروبي، الجمعية العلمية الملكية، الأردن، 2005، موقع الكتروني، www.rss.gov.jo/eeco-impacts.doc ص.01.

² Bekenniche Otmane, **LE PARTENARIAT EURO-MEDITERRANEEN , les enjeux**, office des publication universitaires, 2011, p11.

³ Mimoune Lynda, Kheladi Mokhtar, **Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes**, Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », « Le Partenariat euro-

احتوى الاتفاق على مجموعة من الآليات الاقتصادية التي تساهم في تحقيق تدريجي لمنطقة تبادل حر أوروبومتوسطية، لكن هذا لن يتم دفعة واحدة بل أن هنالك مرحلة تدريجية لتأهيل الإنتاج الوطني و رفع الحماية ، إذ أنه و من المفترض أن يصبح الاقتصاد الجزائري مطلق الحرية مع الاتحاد الأوروبي مع نهاية 2017.

1- أسباب توقيع اتفاق الشراكة:

ترجع الأسباب الرئيسية لاهتمام الاتحاد الأوروبي بدول حوض البحر الأبيض المتوسط بصفة عامة إلى القرب الجغرافي إضافة إلى الروابط والعلاقات التاريخية والاقتصادية بينهما¹. أصبحت ظاهري العولمة و الإقليمية، من الملامح الأساسية للاقتصاد العالمي، كما أصبح تكوين التجمعات الإقليمية من بين النقاط الرئيسية التي تشكل الخريطة الجديدة للنظام العالمي الجديد. وعي أوروبا (القارة العجوز) بأن مشاكلها لا يمكن أن تحل داخل أوروبا فقط، بل هي تحتاج إلى الفضاء المتوسطي لحل جزء من مشاكلها، كمثال على ذلك : مشاكل الهجرة الغير الشرعية فهي تسعى لدفع التنمية في الدول المتوسطية قصد إبقاء المهاجرين في بلدانهم، السهر على أمنها فأمن أوروبا هو من أمن البحر الأبيض المتوسط،

أما الأسباب التي أدت بالجزائر إلى توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي فتمثلت فيما يلي:²

- إن الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة من طرف الجزائر تحتم ضرورة تأهيل مختلف الأجهزة التنظيمية والاقتصادية للتكيف مع التحديات الجديدة التي يشهدها الاقتصاد العالمي.
- يعتبر الاتحاد الأوروبي الشريك التجاري الأول للجزائر كونه يضم المجموعة الاقتصادية، ففي سنة 2004 بلغت الصادرات الجزائرية نحو دول الاتحاد الأوروبي نسبة 57% من إجمالي الصادرات في حين بلغت الواردات الجزائرية من دول الاتحاد الأوروبي نسبة 55,5% من إجمالي الواردات.

méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? » Université Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26-27 mai 2006.p05.

¹ عبد السلام النعيمات، زين البخيت، دراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لاتفاقية الشراكة بين الأردن والاتحاد الأوروبي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² **Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne (ce que vous devez savoir)**, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005.p 10.

2- أهداف اتفاق الشراكة

تسعى الجزائر من خلال توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني من خلال الاستفادة من المزايا التي تتمتع بها دول الاتحاد الأوروبي وتقليل المنافسة التي تهدد الاقتصاد الوطني، ويمكن تلخيص أهداف اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي فيما يلي¹:

- تحديد منطقة مشتركة للسلام و الاستقرار عن طريق تعزيز الحوار الأمني و السياسي.
- توفير إطار مناسب للحوار السياسي بين الطرفين يسمح بتعزيز علاقاتهما وتعاونهما.
- توسيع التبادلات و ضمان تنمية العلاقات الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة بين الطرفين وتحديد شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع والخدمات ورؤوس الأموال.
- تشجيع التبادلات في المجال البشري لا سيما في إطار الإجراءات الإدارية.
- الاستفادة أكثر من نقل التكنولوجيا و هذا من خلال نقل المشاريع الاستثمارية الأوروبية إلى الدول المتوسطة الجنوبية.
- تشجيع الاندماج المغربي بتشجيع التبادلات والتعاون داخل المجموعة المغربية وبين هذه الأخيرة والمجموعة الأوروبية والدول الأعضاء فيها.
- ترقية التعاون في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والمالي.

3- مضمون اتفاق الشراكة

- تمثلت المحاور الرئيسية لاتفاق الشراكة الموقع بين الجزائر والاتحاد الأوروبي فيما يلي²:
- حرية انتقال السلع مع الإنشاء التدريجي لمنطقة التبادل الحر خلال فترة أقصاها 12 سنة وذلك بداية من تاريخ دخول الاتفاق حيز التنفيذ (بداية من سنة 2005).
 - تجارة الخدمات حيث تمنح المجموعة الأوروبية ودولها الأعضاء للجزائر نفس المعاملة التي هي مقيدة بها بناء على الاتفاق العام حول تجارة الخدمات.
 - المدفوعات ورؤوس الأموال و المنافسة وأحكام اقتصادية أخرى، حيث يلتزم الطرفان بترخيص كل المدفوعات الجارية المتعلقة بصفقة جارية بعملة قابلة للتحويل كما تضمن المجموعة الأوروبية والجزائر التداول الحر لرؤوس

¹ المرسوم الرئاسي رقم 05-195 المؤرخ في 27 أبريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية والاتحاد الأوروبي، الجريدة الرسمية بتاريخ 30 أبريل 2005، العدد 31، ص 04.

² Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne (ce que vous devez savoir), Op cit., p10.

الأموال الخاصة بالاستثمارات المباشرة في الجزائر، كما يسعى الطرفان إلى تسهيل تداول رؤوس الأموال بينهما والتوصل إلى تحريره تحريراً تاماً، ويتعارض مع الاتفاق كل ما من شأنه منع المنافسة أو تحديدها أو تعطيلها، كما يسعى الطرفان إلى تحقيق التعاون الإداري في تنفيذ التشريعات المتعلقة بالمنافسة وضمن حماية حقوق الملكية الفكرية والصناعية والتجارية.

- التعاون الاقتصادي الذي يهدف إلى تدعيم عمل الجزائر من أجل تنميتها الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وخلق مناخ مناسب لتدفق الاستثمارات.

- التعاون الاجتماعي والثقافي من خلال إلغاء التمييز بين العمال ذوي الجنسية الجزائرية العاملين في دول الاتحاد الأوروبي وبين عمال الاتحاد فيما يتعلق بظروف العمل ودفع الأجور والفصل، كما تمنح الجزائر نفس النظام للعمال من أصل دول الاتحاد الأوروبي العاملين في الإقليم الجزائري.

- التعاون المالي من خلال تسهيل الإصلاحات وتأهيل البنية التحتية الاقتصادية وترقية الاستثمار الخاص مع الأخذ بعين الاعتبار آثار الإنشاء التدريجي لمنطقة التبادل الحر على الاقتصاد الجزائري.

- التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية حيث يمنح الطرفان أهمية خاصة لتعزيز المؤسسات في مجال تطبيق القانون وسير العدالة وكذا تعزيز دولة القانون واحترام حقوق مواطني كلا الطرفين دون تمييز على إقليم الطرف الآخر.

4- عراقيل أو معوقات تنفيذ اتفاق الشراكة

إن أهم العقبات والعراقيل التي تحول دون قيام هذه الشراكة هي الاختلافات أو الفروقات الاقتصادية، وارتباط دول الجنوب أكثر بدول الشمال من حيث تدفق حجم الاستثمارات الأجنبية، وعدم تمكنها من تحقيق مستويات نمو مقبولة، إضافة إلى التكنولوجيات والابتكارات و المنتجات ذات القيمة المضافة العالية التي تأتي من دول الشمال.

كما أن السياسة المتوسطة الجديدة للإتحاد تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل وتحرير المبادلات، غير أن الإشكال القائم هو أن هذه الشراكة ستقام بين دول متقدمة وأخرى نامية، تتميز بتباين واختلاف كبيرين في مستويات النمو والتنمية والتي تزداد اتساعاً من وقت لآخر، ولاستدراك هذا الفارق الذي يفصل بين دول الإتحاد

الأوروبي ودول المغرب العربي ينبغي على هذه الأخيرة أن تحقق معدلات نمو سنوية بـ 5% للدخل الفردي ولمدة 50 سنة، مقابل معدل نمو لا يتجاوز 1% لأوروبا.¹

5- الآثار المترتبة عن تطبيق اتفاق الشراكة

تتمثل أهم الانعكاسات والآثار المترتبة عن تطبيق اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية فيما يلي²:

5-1- الآثار الإيجابية

تتمثل أهم الانعكاسات الإيجابية لاتفاق الشراكة الأوروجزائرية على الاقتصاد الجزائري فيما يلي:

- زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة وبالتالي التقليل من البطالة.
- تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية من خلال احتكاكها بالمؤسسات الأوروبية.
- الاستفادة من البرامج والمساعدات التي يقدمها الاتحاد الأوروبي لا سيما برنامج ميدا.
- إتاحة الفرصة للمنتوج الجزائري للدخول إلى السوق الأوروبية مما يؤدي إلى زيادة الصادرات.
- انخفاض أسعار الواردات نتيجة للتخفيض التدريجي للرسوم الجمركية مما يؤدي إلى تقليص تكاليف استهلاك المؤسسات الجزائرية من السلع الوسيطة و السلع المتجهيز.

5-2- الآثار السلبية

إن اتفاق الشراكة الأوروجزائرية يخلف مجموعة من الآثار السلبية و أهم هذه الآثار نجد:

- إن تخفيض الرسوم الجمركية يؤدي إلى انخفاض الموارد الجبائية الجزائرية، إضافة إلى تخفيض أسعار السلع المستوردة وبالتالي ارتفاع الطلب عليها مما يعرض الميزان التجاري إلى خسائر.
- إن الصناعة الجزائرية تعتبر ناشئة وليس بمقدورها منافسة نظيرتها الأجنبية وعليه فإن الانضمام سيؤدي إلى فتح السوق الجزائرية أمام العديد من الدول الأعضاء في المنظمة وهذا سيؤدي إلى إغراق السوق بالسلع الأجنبية مما يدفع بالصناعة المحلية إلى الركود بسبب تفضيل المنتج الأجنبي.
- إغراق السوق الجزائرية بالمنتجات الأوروبية نتيجة لإزالة القيود الجمركية مما يؤثر سلبا على المؤسسات الإنتاجية الجزائرية بسبب عدم تكافؤ القوى الأوروبية والجزائرية.
- صعوبة نقل التكنولوجيا المتقدمة لارتفاع تكاليفها.

¹Document de Service de la commission européenne, **Etude sur le libre échange et la transition économique dans la région méditerranéenne**, avril 1999, p(01). <http://www.Euromed.net.htm>.

² بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروغربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، أبريل 2006 ص ص 450.449.

إن الجزائر وعلى غرار أغلب الدول المتوسطة هي دولة نامية تعاني من مشاكل الديون الخارجية ومن المشاكل الاجتماعية من فقر وبطالة وتخلف تكنولوجي وضالة معدلات الاستثمار الأجنبي المباشر، لذا فهي تنظر إلى الشراكة مع الاتحاد الأوروبي كطوق نجاة يساعدها في زيادة تنافسيتها واستغلال اقتصاديات الحجم بالشكل الأمثل ومن أجل جذب الشركات الأجنبية والاستفادة من التكنولوجيا.

المطلب الثالث: الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة

إن رغبة الجزائر في الاندماج في الاقتصاد العالمي، وبناء على قناعتها الراسخة في ضرورة التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، فقد سعت جاهدة من أجل ضمان الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وذلك من خلال تقديمها لطلب الانضمام ودخولها في مفاوضات عديدة.

1- تعريف المنظمة العالمية للتجارة :

أنشأت المنظمة العالمية للتجارة في 01 جانفي 1995، وذلك قصد استكمال الأركان الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد إلى جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ويمكننا تعريف هذه المنظمة بأنها منظمة اقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة، تعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على إدارة وإقامة دعائم النظام التجاري الدولي وتقويته في مجال تحرير التجارة الدولية وزيادة التبادل الدولي والنشاط الاقتصادي العالمي¹.

ويمثل تحرير التجارة الخارجية مبدأ أساسي من المبادئ التي تقوم عليها المنظمة العالمية للتجارة حيث تعمل على محاربة مختلف أشكال القيود الكمية وتحويلها في مرحلة أولى إلى قيود تعريفية وتعمل في مرحلة ثانية على الاتجاه بها نحو الانخفاض².

2- مفاوضات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة:

لقد تقدمت الجزائر بطلب الانضمام لأول مرة إلى الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية (الجات) في سنة 1987، لكن الصعوبات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر آنذاك حالت دون تحقيق الانضمام، وبعد تأسيس المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995 واستخلافها للجات فقد تقدمت الجزائر للمرة الثانية بطلب الانضمام سنة

¹ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماتها - شركاتها - تداعياتها، مرجع سبق ذكره، ص ص 93.92.

² عبد الحميد قدي، مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 249.

1996، واشترط عليها تقديم وثيقة تحتوي على معلومات شاملة عن الحالة الاقتصادية والقوانين الجزائرية، ويعتبر انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة قدر مرغوب تفرضه التحديات الجديدة والمتمثلة فيما يلي¹:

- عدم إمكانية ممارسة العزلة في المحيط الدولي.
 - إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة هو بمثابة شهادة لحسن السلوك.
 - إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة من شأنه أن يقدم صورة إيجابية للمستثمرين الأجانب.
- يترحم قرار الجزائر، رغبتها في شغل مكان هام يرتكز على قواعد المبادلات التجارية الحرة في هذا التنظيم الاقتصادي العالمي الجديد، الذي يسمح بفضل النظام الجديد تسوية الخلافات بالحماية الفعالة للمصالح التجارية للبلدان الأعضاء، و تسعى الجزائر من خلال هذا الانضمام إلى زيادة فرصها التجارية، مواصلة أهداف السياسة التنموية في محيط يتصف بدرجة عالية من التأكد و القدرة على التنبؤ، و إلى تدعيم علاقاتها التجارية بفضل شفافية السياسات و التطبيقات التجارية التي يضمها الشركات الأعضاء في المنظمة.
- وبعد تقديم الجزائر لطلب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وقصد استكمال مسار الانضمام فقد دخلت في مفاوضات متعددة الأطراف وأخرى ثنائية الأطراف ولنخصها فيما يلي²:

3- المفاوضات متعددة الأطراف

يشارك في المفاوضات متعددة الأطراف جميع أعضاء المنظمة حيث يتم من خلالها معالجة نظام التجارة الخارجية والنظام الاقتصادي للدولة التي تقدمت بطلب الانضمام والبحث في مدى توافقهما مع اتفاقية المنظمة، ولقد تلقت الجزائر 174 سؤالاً وذلك في 05 جويلية 1997 موزعة على دول الاتحاد الأوربي، سويسرا، اليابان، أستراليا وإسرائيل. ثم تلتها مجموعة أخرى من الأسئلة والاستفسارات طرحت من طرف الولايات المتحدة الأمريكية وكان عددها 170 سؤال وكان الهدف من هذه الأسئلة هو معرفة إمكانيات الجزائر وآفاقها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

ثم تلت المجموعتين الأوليتين من الأسئلة مجموعة ثالثة تتكون من 121 سؤال، وكانت موجهة من الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية.

¹ ملتقى حول مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، الموقع الإلكتروني للمجلس الشعبي الوطني الجزائري،

www.apn.dz/arabic/omc.htm

² كمال رزيق، فارس مسدور، انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002. ص ص 213.215.

ولقد انعقد أول اجتماع لمجموعة العمل المكلفة بدراسة ملف الجزائر على مستوى المنظمة العالمية للتجارة بتاريخ 22-23 أبريل 1998 بجنيف برئاسة الأرجنتين، حيث تم خلال هذا الاجتماع الإجابة عن بعض الأسئلة شفويا من طرف الوفد الجزائري وتركت أسئلة أخرى للإجابة عنها كتابيا.

4- المفاوضات ثنائية الأطراف

بعد نهاية مرحلة المفاوضات متعددة الأطراف دخلت الجزائر مرحلة جديدة من المفاوضات الثنائية وذلك بداية من أكتوبر 2002 ويتم خلالها التفاوض حول مجموعة من التنازلات تخص تحرير تجارة السلع والخدمات، ويترجم ذلك في تقديم قوائم على شكل جداول وتفاوض من خلالها الدولة المعنية بالانضمام مع كل عضو من المنظمة على حدى.

5- آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة

إن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة له عدة آثار ايجابية وأخرى سلبية وأهمها ما يلي¹:

5-1- الآثار الايجابية

تتمثل أهم الآثار الايجابية الناتجة عن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة في الآتي:

- تحفيز الصناعة الجزائرية عن طريق تحرير المبادلات التجارية الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الجزائرية تحت ضغط المنافسة الدولية، كما يمكن تطوير الجهاز الإنتاجي من خلال نقل التكنولوجيا التي وصلت إليها الدول المتقدمة، وفي هذا الإطار فقد حصلت عدة شركات على شهادات الإيزو للجودة مثل .ENIEM، .SAIDAL.

- الاستفادة من المزايا الممنوحة للدول الأعضاء بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة.

- فتح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية مما يؤدي إلى اكتساب التكنولوجيا الحديثة وبالتالي تحديث النسيج الصناعي و تخفيض تكاليف إنتاج المؤسسات الجزائرية.

- إن تحرير المبادلات خاصة في مجال الأجهزة الفلاحية سيساعد الجزائر على تخفيض أسعار عوامل الإنتاج في القطاع الزراعي وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج والحصول على منتجات فلاحية ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة نسبيا ومن ثم تقليل التبعية الخارجية.

- توسيع نطاق التصدير وترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

¹ زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، آفاق انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، ماي 2003 ص ص 92.91.

- جلب الاستثمارات الأجنبية من خلال اعتماد أنظمة التفضيل التجاري.

5-2- الآثار السلبية

إن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة له عدة آثار سلبية و أهمها:

- انخفاض إيرادات الخزينة العمومية نتيجة للتفكيك الجمركي.
- تعرض المنتجات الجزائرية لمنافسة شديدة من طرف المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية مما يؤثر على المؤسسات الجزائرية وبالتالي تفاقم مشكلة البطالة.
- إن توسيع نطاق تحرير المبادلات مع تخفيض الإعانات المقدمة لصادرات المنتجات الزراعية من طرف الدول المصدرة لها سيرفع من تكلفة فاتورة الواردات الغذائية للجزائر.
- و من أجل التخفيف من حدة الآثار السلبية الناجمة عن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة فإنه يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها تأهيل المؤسسات الجزائرية لإعطائها القدرة على منافسة المؤسسات الأجنبية وبالتالي مراجعة أنظمة التسيير والتنظيم¹.
- ورغم الشوط الطويل الذي قطعتة المفاوضات فإن الجزائر قد استفادت كثيرا على مستوى الدبلوماسية التجارية، حيث سمحت لها بالتحكم في التجارة الخارجية والفوضى التي كانت تعيشها مختلف الموانئ الجزائرية من خلال تصويب المنظومة التشريعية وتكييفها مع المنظومة العالمية، لكن الانضمام الرسمي لن يتم إلا بعد مصادقة البرلمان على اتفاقية الانضمام وهذا شرط أساسي من شروط المنظمة العالمية للتجارة، إلى جانب اشتراط قانون ينظم حماية التجارة الخارجية يتوافق مع شروط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة².

¹ كمال رزيق، فارس مسدور، انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره. ص 217.

² جلال بوعاتي، مفاوضات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة الجزائر تنتظر تحديد موعد الجولة الأخيرة، جريدة الخبر، العدد 4838، بتاريخ

19 أكتوبر 2006. ص 13.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما سبق سرده فإن الشراكة الأجنبية أصبحت إحدى أهم الركائز التنموية لاقتصاد أي دولة ما، فقد بات من المستحيل أن تعيش أي دولة بمعزل عن عالمها الخارجي، خصوصا في ظل خريطة الاقتصاد العالمي الجديدة و بروز العولمة و منظمة التجارة الدولية التي تندد بفتح الحدود الجمركية و الانفتاح على الأسواق الدولية، هذا ما يشجع الإقليمية و التكتلات الاقتصادية كما هو الحال بالنسبة للشراكة الأوروجزائرية و التي برزت في إطار الشراكة الأورومتوسطية، فأسلوب الشراكة يعد أحد الأساليب القادرة على الرفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية خاصة و أنه يمكنها من تطوير المعرفة العلمية و اكتساب التكنولوجيا الحديثة، و غزو هذه المؤسسات للأسواق الدولية الأمر الذي يعود بالإيجاب على خزينة الدولة الجزائرية إذا ما أحسن استغلاله.

تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة و تحول العالم إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية، توسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية و بات تأهيل المؤسسات الجزائرية شيئاً حتمياً كي تضمن استمراريتها و في سوق تحكمه قوانين المنافسة، و في خضم تهديدات المنافسة الدولية التي تضغط على الاقتصاد الوطني، كما و قد أصبح تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من ضرورة من أجل تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي نظراً لكونها أحد الخيارات الإستراتيجية للاقتصاد الجزائري و من أجل مجازة النسق الذي تفرضه عولمة المبادلات الدولية وهذا بالتركيز على تأهيل المؤسسة و محيطها، لأن عهد الحماية انتهى والسبيل الوحيد لضمان البقاء والنمو هو التسلح بمزايا تنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم التنافسية و أبعادها

بما أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يلاحظ نمو التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم بوتيرة أسرع من نمو الناتج العالمي.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أبعادها

إذا ما قمنا بمراجعة المادة 18 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنلاحظ أن عملية التأهيل تهدف أساساً إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن عنصر أو عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها.

و تعد الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعاً في الأدب الاستراتيجي و المنظمي، و ذات مساس مباشر بمصطلح التنافسية، علاوة على أن أبعاد التنافسية تحتوي على كل مكونات الميزة التنافسية و أبعادها و إضافة إلى عناصر أخرى، لذا فإنه من الضروري إعطاء تعريف دقيق للميزة التنافسية.¹

كما أن تنافسية مؤسسة ما تعبر عن مدى أداءها على المدى الطويل، وهي تعني بالخصوص نموها، و التنافسية مرتبطة أساساً بمنتجات المؤسسة، أسعارها و وضعيتها، و بمعنى آخر يتم إدراج بعد المقارنة بين المنافسين.²

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 173.

² حسين يحيى، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

1- تعريف الميزة التنافسية:

- لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية و ذلك حسب نظرة كل باحث لها فنجد من بينها ما يلي:
- عرفها مايكل بورتر « M.Porter » على أنها: "العنصر الحرج الطي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"¹.
 - و عرفها فيليب كوتلر « P.Kotler » على أنها: "تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا"².
 - و عرفها علي السلمي على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"³.
 - و يعرفها معالي فهمي حيدر "بأنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁴.
 - كما تعرف بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن، و يمكن أن تكون بعدة طرق: التفوق على المنافسين في مجال السعر، أو الجودة، أو تحديد فرص سوقية جديدة لأجل خلق قيمة للزبائن قبل أن يفعل المنافسون ذلك، أو من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن"⁵.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها مجمل الخصائص و الصفات التي تميز المؤسسة الاقتصادية عن غيرها، و التي تمكنها من كسب رضى و ولاء زبائنها و تميزها عن باقي منافسيها في السوق.

¹ نصر الدين شريف، عبد اللطيف أولاد حمودة، فعالية التسويق في بناء الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، دفاتر MECAS العدد 7 ديسمبر 2011، ص 67.

² المرجع السابق، ص 70.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

⁴ حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، ص 06.

⁵ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 174.

و هناك نوعان من الميزة التنافسية:¹

- الميزة التنافسية الخارجية:

و هذا عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام، فهي تمتلك قوة السوق، و الوصول إلى ذلك يتم بتطبيق إستراتيجية التمييز كأساس للتنافس.

- الميزة التنافسية الداخلية:

و تركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، الإدارة، تسيير المنتج، و التي تعطينا قيمة للمنتج بسعر أقل من المنافسين.

2- أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية خمسة أبعاد، وهي كالتالي:²

2-1- بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات و تقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

¹ نصر الدين شريف، عبد اللطيف أولاد حمودة، فعالية التسويق في بناء الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، مرجع سبق ذكره،

² بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار، يومي 15/14 فيفري 2012. ص5، ص6.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، و الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2-2- بعد الجودة: بهدف البقاء في الأسواق، وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع و الخدمات، لذلك فإن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. يرغب الزبون دائما بالمنتجات ذات الجودة العالية و التي تلي الخصائص المطلوبة من قبله، وهي الخصائص التي يتوقعها أو يشاهدها في الإعلانات، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات زبائنها وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

2-3- بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

2-4- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

2-5- بعد الإبداع Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد. أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

- 1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.
 - 2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
 - 3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
 - 4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
 - 5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :
- أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
- ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
- 6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
 - 7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

المطلب الثاني: أنواع وشروط نجاح الميزة التنافسية

1- أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار مايكل بورتر إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما: الريادة بالتكلفة، والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج، و هي تنقسم إلى نوعين هما:¹

أ-ميزة التكلفة الأقل:

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

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سطيف، 2011/2012، ص 12.

الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، كما أنه يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي.

ب- ميزة التميز:

يعرف التميز على أنه " حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق مستويات من الأداء و التنفيذ لعمليات تفوق ما يحققه المنافسون، ويقصد به أيضا إنتاج سلعة أو خدمة يصعب تقليدها".¹

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل. وبالتالي هنا الزبون يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. مثال: منتجات شركة سوني، ألبني،... وغيرها من المؤسسات المبدعة.

2- شروط نجاح سياسة المنافسة :

- لكي تستطيع المؤسسة أن تمارس نشاطها بشكل عادي يضمن لها التنافس الفعال بإظهار مزاياها التنافسية يجب توفر جملة من الشروط نذكر منها:²
- الاستقرار السياسي والاقتصادي.
 - الشفافية والمساواة بين جميع المتعاملين في المجال التجاري.
 - توفر الثقة بين الحكومة وقطاع النشاط الاقتصادي.
 - الاستناد على معلومات دقيقة وصحيحة لحالة الاقتصاد والعاملين فيه.
 - عدم وجود الاحتكار لقلّة المنافسين، بل الحرية في التعامل والمنافسة.
 - ضرورة دعم المناخ التنافسي من قبل الحكومة.
 - عدم وجود التفريق بين المنافسين المحليين والأجانب.

¹ مقدار شفيقة، القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، المنهل محتوى عربي و علمي موثوق به عالميا، على الموقع: platform.almanhal.com/Reader/Article/60039

² سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-دراسة تقييمية لبرنامج ميداء- ، مجلة الباحث، عدد 2011/09، ص133.

3- العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

توجد هنالك عدة معوقات و مؤثرات، تحول دون اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية نذكر من أهمها ما يلي: ¹

3-1- المعوقات الداخلية:

تعبّر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها، و التي يمكن إيجازها في ما يلي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز عند غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة،
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية للأفراد داخل المؤسسة،
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية للأفراد داخل المؤسسة،
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و السريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات و ترشيدها،
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال و عدم مسايرة التطورات الحديثة.

3-2- المعوقات الخارجية:

تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن البيئة الخارجية للمؤسسة نذكر منها:

- الأسواق العالمية و التكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات و حواجز للدخول،
- وجود تشريعات و قوانين و ضوابط، تحمّل المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية،
- وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها.

المطلب الثالث: انعكاسات الشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تعد الشراكة الأجنبية وليدة الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي، و هو ما يدفع بالمؤسسات الاقتصادية للهجو إليها كونها أداة فعالة تمكن هاته الأخيرة من اكتساب مهارات جديدة، وتكنولوجيا عالية، و الرفع من أدائها و القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي و الدولي.

1- القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:

في الجزائر، و بعد التكيف مع التصحيحات الهيكلية التي فرضت عليها من قبل صندوق النقد الدولي و البنك الدولي، و عدم قدرة القطاع العام على توفير مناصب للشغل و المداخيل و انخفاض الدعم الحكومي في

¹ حامد، بو رغدة نور الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة : دراسة حالة مؤسسة مينائية، المنهل، 2016، ص 136.

الاقتصاد، اعتبر خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاهتمام بها من أهم القضايا الرئيسية للسياسة الصناعية في البلاد.¹

فهي تعد من بين الدول النامية التي تمتلك اقتصادا ريعيا، إذ تمثل صادراتها من المحروقات ما يقارب 98 % من مجمل صادراتها، الأمر الذي يستدعي القلق، و يجعلها مجبرة على تغيير سياستها الاقتصادية و تنوع صادراتها، خصوصا في ظل الانخفاض الرهيب لأسعار البترول في الأسواق الدولية، لذا يجب عليها الاهتمام أكثر بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كنقطة بداية لهذا التغيير، هذا القطاع الحيوي الذي يعتبر عصب التنمية الاقتصادية.

كما لا ننسى تميز هذه المؤسسات بالإبداعية و الكفاءة و الإنتاجية و المرونة، و سرعة اتخاذ القرارات، و سيادة الروح الجماعية لدى مؤسسيها، الأمر الذي يساعدها على التطور السريع، و هذا ما يسهم في التوسع الاقتصادي و تحقيق النمو، إلى جانب دورها الاقتصادي تلعب هذه المؤسسات دورا اجتماعيا لا يقل أهمية عن سابقه.²

إلا أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أصبحت في يومنا هذا و أكثر من أي وقت مضى تواجه رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية و التحديات الناشئة عن العولمة، و انفتاح الأسواق و انهيار الحواجز الجمركية و موانع التجارة، و تدفقات رأس المال، و التي أصبحت تدفعها بقوة للحصول على مزايا تنافسية تأهلها للتوجه نحو الأسواق الخارجية، فضلا إلى القدرة التي تمتلكها على تغيير أو تعديل نشاطها أو أسلوب عملها حسب تقلبات الأسواق الدولية، من خلال ابتكار منتجات تستجيب للتطورات المستمرة التي يفرضها النظام الاقتصادي الحديث، كما تتمتع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقدرة كبيرة على غزو الأسواق الدولية و المساهمة بشكل فعال في تنمية الصادرات و توفير النقد الأجنبي و التخفيف من حدة العجز في ميزان المدفوعات.

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبرى في النسيج الاقتصادي الجزائري، إذ تساهم في توظيف الاستثمار ورفع معدلات التنمية الاقتصادية، فقد قدرت نسبة مساهمتها ب 75% من الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات، و تمثل ما يقارب 94% من النسيج المؤسساتي الوطني، و 52% من مجموع إنتاج القطاع الخاص خارج المحروقات، و حوالي 35 % من القيمة المضافة في الجزائر.³

¹ Ait ziane houria, Ait ziane kamel, **LA STRATEGIE RESEAU ET LA PME ALGERIENNE**, les cahiers du MECAS, université de Tlemcen, n° 03, Avril 2007, p 70.

² رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص 05.

³ منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث العدد 10، الجزائر 2012، ص 125.

لكن بالرغم من هذه المساهمة إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لازالت تعاني من صعوبات كثيرة تقضي في كثير من الأحيان إلى توقفها عن مزاولة نشاطها، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرة هذه المؤسسات للاستجابة بشكل مناسب للتغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي ونقص الإمكانيات المتاحة لها، فهي في كثير من الحالات غير قادرة على تلبية حاجيات العملاء والحصول على الموارد المالية ومواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة لها بالإضافة إلى الصعوبات الإدارية وغير ذلك، أمام هذا الوضع يمكن القول أن تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتطلب الدعم باعتماد آليات متعددة¹.

كما تعتمد مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة على آلات و معدات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل و أغلبها في حاجة إلى إحلال و تجديد شامل، حيث لا يتوفر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظام دوري للصيانة و الإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة و قصور الموارد التمويلية، و يؤدي استمرار تشغيل معدات و آلات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف و عدم انتظام الإنتاج و انخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال و صعوبة تدبير قطع الغيار و عمل الإصلاحات المطلوبة، و بالتالي ستضعف منافستها أمام مثلتها الأجنبية التي تعتمد في إنتاجها على آلات حديثة متقدمة و تخضع لنظام كامل للصيانة و التشغيل، أضف إلى ذلك أن بعض أصحاب المؤسسات يترددون في استخدام الآلات الحديثة لعدم الخبرة بها أو لارتفاع تكاليفها فضلا عن احتياجاتها لعمالة متخصصة و مدربة على تشغيل مثل هذه التقنيات الحديثة، و يضاعف من صعوبة استيراد الآلات الحديثة عدم دراية صاحب المؤسسة بقواعد الاستيراد و عدم معرفته بالشركات العالمية المنتجة لها.

و مقارنة مع تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العالم، فإن مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة تعد من المؤسسات الصغيرة جدا في الدول المتقدمة، خاصة إذا قورنت برأس مال هذه المؤسسات، و هذا ما يؤدي إلى عدم إمكانية مؤسساتنا منافسة المؤسسات الأجنبية، فإلى حد الآن لم تستطع المؤسسات الجزائرية اختراق السوق الدولية و حتى العربية بالشكل المطلوب، و هو ما يعكس ضعف القدرة التنافسية لمؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة في الأسواق الأجنبية، فمسألة اكتساب المؤسسات للقدرات التنافسية ليست مجرد عملية فنية تقنية تتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية، إنما تتجاوز هذا النطاق لتأخذ أبعادا اجتماعية و أخرى ثقافية يستغرق نضوجها فترات زمنية طويلة، حيث يتطلب إنماء القدرات التنافسية على مستوى المؤسسة الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، التطور التكنولوجي لزيادة الإنتاجية و خفض التكلفة و الارتقاء في العملية الإنتاجية، كما يتطلب أيضا

¹ زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2012-

التدريب و إعادة التكوين للإطارات و المختصين و تحفيز نظام التعليم وتكييفه مع احتياجات سوق العمل و الاهتمام بالبحوث التي هي شبه منعدمة في مؤسساتنا و ذلك لنقص التمويل في هذا المجال. من خلال ما سبق يمكن القول أن أسباب ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تعود إلى ما يلي:

- تمييز القطاع العام على القطاع الخاص في العديد من المجالات و هذا ما يؤثر على الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الخاصة؛

- عدم ملائمة المحيط الاقتصادي الناجم عن سوء القطاع المصرفي و القوانين التنظيمية و كذا النظام الجبائي، مما سبب محدودية المبادرة خاصة للقطاع الخاص؛

- صعوبة دخول المستثمرين الأجانب إلى الوطن بسبب مشاكل العقار و صعوبة إنشاء الشركات، واستبعادهم من التنافس في السوق الوطنية من خلال عدم المساواة بين المنافسين المحليين و الأجانب من حيث قوانين الاستثمار؛

- غياب التقويم الفعال و الموضوعي لنتائج أداء العاملين في المؤسسات، كتعويض لغياب الحافز الذاتي لديهم مما أدى إلى اقتران المؤسسات بمظاهر الفساد و عدم الكفاءة.

- الافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة من حيث الوسائل و الطرق الحديثة و التسيير الفعال، الأمر الذي جعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل بوسائل و أفكار قديمة؛

- غياب روح المبادرة و الابتكار و كذا التجديد في هذه المؤسسات؛

- وجود إستراتيجية غير واضحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خصوصا مع تنامي أهميتها و التحديات الجديدة المفروضة عليها؛

- رغم الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته الجزائر إلا أن مسؤولي المؤسسات في الجزائر لازالوا يتعاملون بأفكار النظام السابق؛

- عدم الاهتمام بالتسويق بمفهومه الشامل و الواضح القائم على دراسات معمقة للسوق و المحيط والمستهلكين؛

- عدم وجود ميزانية كافية للبحث و التطوير و كذا إعادة تكوين الموظفين حسب التكنولوجيا و الوسائل الحديثة.

وسعيا منها إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لجأت الجزائر إلى عدة إجراءات و تدابير، منها الخوصصة والتي نعني بها نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص من خلال تحويل مجموع أو جزء من

الأصول المالية أو المعنوية أو الرأسمال الاجتماعي للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص ماديين أو معنويين، كما حاولت الجزائر ترقية الشراكة من خلال بروتوكولات التعاون الموقعة بين المؤسسات الأجنبية و الجزائرية، و بعد توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت مهددة كنتيجة لهذا الانفتاح، لهذا لجأت الجزائر إلى تأهيل مؤسساتها كوسيلة فعالة لتحسين تنافسياتها.¹

كما أنه يجب على مؤسساتنا الجزائرية الاستفادة من إيجابيات الشراكة الأجنبية، و محاولة التقليل من انعكاساتها السلبية قدر الإمكان.

أ- الانعكاسات الايجابية للشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

سوف يكون للشراكة الأجنبية انعكاسات و آثار إيجابية على تنافسية مؤسساتنا خاصة الصغيرة و المتوسطة منها فنجد:²

- تساعد الشراكة الأجنبية المؤسسات في زيادة قدراتها و توسيع مجالات نشاطها، عن طريق القوة المضاعفة، التي تنتج من الاستخدام المشترك للموارد والكفاءات أو تقاسم المهام والوظائف،
- تقاسم التكاليف والمخاطر خاصة إذا ما تعلقت الشراكة بمشروع للبحث والتطوير حيث التكاليف مرتفعة ولا يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة القيام به بمفردها ،
- التخفيف من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات عن طريق تبادل الخبرات والمعارف في إطار الشراكة،
- السماح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باكتساب كفاءات جديدة وتطوير الكفاءات التي لديها بشكل دائم ومستمر مع غيرها من المؤسسات المتحالفة،
- تسمح الشراكة للمؤسسات بالتسيير المرن لمواردها وكفاءاتها، حيث تمتلك كل مؤسسة في ظل الشراكة موارد وكفاءات أساسية، وبالتالي إمكانية الاستفادة من بعضها،

¹ صالحى سلمى، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،

المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006/2005، ص ص 61-66

² زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- إن اتفاق الشراكة سوف يحث هذه المؤسسات عن طريق الاحتكاك بمؤسسات قوية من اتخاذ التدابير اللازمة لمنافسة المنتج الأوروبي، و من ثم تعمل على تحسين قدراتها و جودة منتوجاتها للتفاعل والاندماج بسرعة في الاقتصاد العالمي،
 - الاستفادة من التعاون الاقتصادي و المالي المقترح من قبل الأوروبيين في إطار اتفاقية الشراكة مثال على ذلك برنامج ميديا MEDA،
 - مساندة التطورات التي تحصل على الساحة العالمية، و اندماج الاقتصاد الجزائري في مسار العولمة.
 - فك العزلة على الاقتصاد الجزائري، و الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية عن طريق الشراكة الأجنبية يعد فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا والاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي يكون حافزا لرفع مستوى تنافسية مؤسساتنا الاقتصادية ،
 - الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الدولة للشركاء الأجانب، إضافة إلى أن وجود شركات أجنبية في دول مضيضة يساعد على زيادة معدل تدفق المساعدات والمنح المالية من المنظمات الدولية إليها هو ما يمكن المؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية سريعة،
 - الاستفادة من مصادر جديدة للتمويل بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المؤسسة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية وعدم القدرة على التسديد؛ و غيرها من المزايا الايجابية التي تمكننا مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة من اكتساب مزايا تنافسية.
- ب- الانعكاسات السلبية للشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**
- هذا لا ينفي أنه و كما للشراكة الأجنبية إيجابيات لها كذلك سلبيات فمن بينها نجد:¹
- دخول المنتجات الأجنبية للسوق الجزائرية بأقل تكلفة و أحسن جودة، و هذا ما يجذب المستهلك الجزائري إليها و بالتالي فقدان الثقة في المنتجات المحلية مهما كانت جودتها.
 - زيادة البطالة الناجمة عن غلق الكثير من المؤسسات غير القادرة على المنافسة.
 - إن تأخر عمليات التأهيل لمؤسساتنا يؤدي بها إلى عدم قدرتها على الصمود أمام تطور و ضخامة المؤسسات الأوروبية المنافسة لها.

¹ سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015، ص 24.

- إن التفكيك الجمركي المعد ضمن اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية سوف يؤثر على النسيج الصناعي الجزائري الذي ما يزال في مراحله الأولى سلبا.

المبحث الثاني: عموميات حول التأهيل

تعتبر كلمة التأهيل مصطلحا جديدا في القاموس الاقتصادي مما جعله أكثر اهتماما و بحثا في مجال الاقتصاد نظرا لأهميته.

المطلب الأول: تعريف التأهيل و الدوافع المؤدية له

1-تعريف التأهيل:

ظهر مصطلح التأهيل أولا من خلال التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار إجراءات المرافقة لتكامل البرتغال مع أوروبا، وكان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي ثم أصبح مصطلح التأهيل خاص بدول العالم الثالث خاصة الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي، وقد غيرت وجهتها نحو اقتصاد السوق، فهي بحاجة إلى تطوير وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الخبرة القليلة للرفع من أدائها التنافسي في الأسواق، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية¹.

كما قد وردت عدة تعاريف خاصة بمفهوم التأهيل تختلف في صياغتها من مفكر إلى آخر ومن كاتب إلى آخر، ولكن تتفق جميعا على أن التأهيل يعني تلك العملية التي تقترن دائما بتحسين تنافسية المؤسسات ، فنجد من بين هاته التعاريف :

- عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI على أنه² عملية مستمرة ترمي إلى :

- تحضير و تكييف المؤسسة و محيطها لمستوى متطلبات التبادل الحر من خلال ما يلي :
- مساعدة المؤسسات في تجاوزها لبعض القيود التي تجوب بيئة الأعمال،
- مساعدة المؤسسات في أن تكون تنافسية على مستوى الأسعار، الجودة، الابتكار ولها القدرة على مواكبة و التحكم في تقنيات الأسواق.
- إدراج منهجية للنمو و التقدم بدعم و تقوية نقاط القوة و امتصاص نقاط ضعف المؤسسة.

¹ سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-دراسة تقييمية لبرنامج ميدا-، ص133.

² Mohamed Lamine DHAOUI : "**guide methodologique -Restructuration, mise a niveau et compétitivité industrielle**", Vienne 2002, p16. Site internet : www.unido.org.

إن عملية التأهيل موجهة للمؤسسات القادرة على البقاء و المنافسة، لان غاية التأهيل ليست القيام بعملية التطهير المالي أو إنقاذ المؤسسات التي تعيش في صعوبات شبه دائمة و لكن الدفع بالمؤسسة بالدرجة الأولى إلى القدرة على التنافس و الرفع من أداءها و تحسين كفاءتها و إنجازاتها.

"التأهيل هو عملية معايرة تهدف إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمستوى أقوى منافسيها و تكون هذه العملية مستمرة و تهدف إلى إحداث القطيعة مع المكتسبات الثقافية السابقة، و يتم ذلك باعتماد مقارنة بعض المؤشرات الأساسية للمؤسسة مع نظيراتها في المؤسسات المنافسة و تحضير مخطط شامل لتحسين مختلف وظائف المؤسسة و متابعة إنجازها وفق ما هو معد مسبقا للوصول إلى تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة و لو نسبيا بالرغم من المنافسة الشديدة و القوية من طرف المؤسسات الأخرى"¹.

" تأهيل مؤسسة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير تهدف إلى تحسين و ترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدة في السوق"².

" التأهيل يعني تطوير المؤسسة من اجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء و تحقيق مردودية اقتصادية"³.

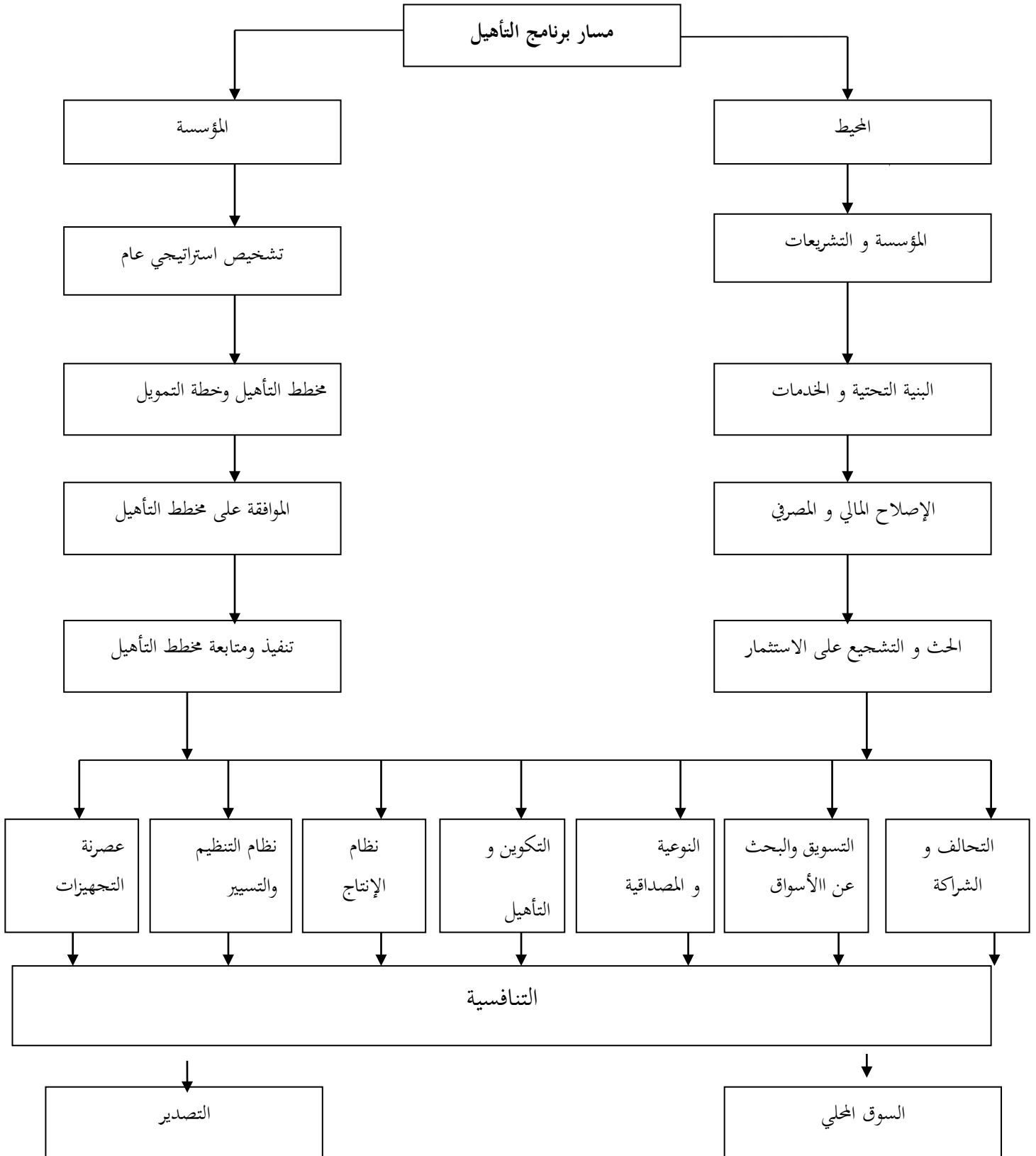
و بالتالي فان التأهيل يعني مساعدة المؤسسة الاقتصادية القادرة على المنافسة و تطويرها من جميع النواحي من خلال برامج التأهيل ، حتى تتمكن من مواجهتها سواء في السوق المحلي أو الدولي، و عدم تركها تواجه مصيرها لوحدها، لان عملية التأهيل تضمن في اغلب الأحيان البقاء و التطور في وسط النسيج الاقتصادي القائم و بالتالي المنافسة على الصعيدين المحلي و الدولي. ويمكن التعبير عن برنامج التأهيل من خلال الشكل التالي:

¹ Abdelhak LAMIRI, **La mise a niveau , enjeux et pratiques de entreprises algériennes**, revue des sciences commerciales et de gestion, n° 02 juillet 2003, édité par l'école supérieure de commerce d'Alger, P 422.

² سعيد حداد، **تطوير نظام الإعلام الاقتصادي للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة**، مجلة فضاءات، جانفي فيفري 2002، ص 11.

³ كمال رزق، مسدور فارس، **الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوروبي**، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الشكل رقم (04) : مسار برنامج التأهيل



Source :Mouhamed Lamine Dhaoui, Boualem Abassi, **Restructuration et Mise a niveau d'entreprise: guide méthodologique**, Ministère de L'Industrie&ONUDI Alger, janvier 2003. P77.

2- الدوافع المؤدية للتأهيل :

إن عوامة الاقتصاد يميزها الدور البارز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تساهم في تحقيق نسب عالية من النمو فضلا عن امتصاص البطالة و المساهمة في تسييرها، كما أن التيار الاقتصادي العالمي جعل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم المحرك القاعدي للاقتصاد. كما أن انفتاح هاته المؤسسات على الأسواق الدولية و العالمية تحت رداء العوامة و في إطار الشراكة الأجنبية يعد من بين الأسباب و الدوافع الرئيسية لعملية التأهيل، فنجد هنالك دوافع داخلية و دوافع خارجية :

2-1 الدوافع الداخلية: هنالك عدة دوافع داخلية نذكر منها:

- تميز المؤسسات الجزائرية ضعف التسيير و التكوين و ذلك لعدم إتباعها للأساليب الحديثة في الإدارة و التسيير، بالإضافة إلى عدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام وإدارات المؤسسة، كما أنه لا تلجأ المؤسسات إلى تدريب و تكوين عمالها نتيجة للصعوبات المالية، بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري و عدم ملائمة نظم التعليم و التدريب لمتطلبات التنمية¹.
- عدم تلاؤم نمط التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع مثيلاتها في الخارج بحيث بقي نظام تسيير هذا النوع من المؤسسات قديم لا يتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي.
- المشاكل المتعلقة بالمحيط كمشكل العقار و الذي يتمثل في غياب الإطار القانوني و التنظيمي الذي يحدد طرق و كفاءات و آجال الحصول عليه.
- صعوبة الحصول على المعلومة و بطء الإجراءات الإدارية، الصعوبات الجبائية، انتشار القطاع غير الرسمي.
- الصعوبات الفنية فمن المشاكل الفنية التي تعترض المؤسسات الجزائرية ارتفاع تكلفة الحصول على المعدات و الآلات و المواد الأولية نظرا لاستيرادها من الخارج و بكميات قليلة لا تؤهلها للحصول على خصومات أو تخفيضات تجارية، وهذا ما يؤثر على ارتفاع أسعار تكلفة الإنتاج و انخفاض هامش الربح، فضلا على أن عملية فتح اعتماد مستندي و توفير النقد الأجنبي تشكل عائقا في حد ذاته².

¹ نصيرة قريش آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 و 18 أبريل 2006، ص 1048.

² جمال عمورة : ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للاندماج في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28 السنة الثالثة 2006 تم التحميل يوم 2008/03/14، www.ulum.nl، ص2

2-2 الدوافع الخارجية:

نظرا لقلّة خبرتها في العمليات التسييرية و التنظيمية للمشاريع الاقتصادية تسعى المؤسسات الجزائرية إلى الاحتكاك بالمحيط الدولي، و هذا من خلال عقود الشراكة التي تقوم بإبرامها، أو من خلال انضمامها لمنظمة التجارة العالمية الأمر الذي فتح عليها باب المنافسة الشرسة، و حتم على الدولة الجزائرية ضرورة تأهيل نسيجها الاقتصادي.

أ- توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي :

يعتبر توقيع اتفاقية الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي من الدوافع الرئيسية لعملية التأهيل و هذا نظرا لما تحمله هاته الاتفاقية من برامج دعم و ترقية، للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تمكنها من تأهيلها و زيادة قدرتها التنافسية، إذ وقعت الجزائر على اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي في سنة 2002 ، و الذي دخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005، ركز هذا الاتفاق على إنشاء منطقة تبادل الحر جزائرية - أوروبية في غضون 2017 مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين الدولية في المجال التجاري و المتعلقة بقوانين المنظمة العالمية للتجارة.

ولتسهيل الشراكة أقامت منطقة التبادل الحر تقارير الإلغاء التدريجي لتجارة المنتجات الزراعية و تجارة الخدمات، وإتباع سياسة مبنية على قواعد السوق و تكامل الاقتصاد الوطني و كذلك تحديث و تعديل البنية الاقتصادية و الاجتماعية مع منح الأولوية لتشجيع و تطوير القطاع الخاص و النهوض بقطاع الإنتاج، أقامت إطار إداري ملائم لاقتصاد السوق وتشجيع نقل التكنولوجيا.

ب-انضمام الجزائر إلى المنطقة العربية للتبادل الحر:

يرجع قرار إنشاء المنطقة العربية للتبادل الحر إلى مؤتمر القمة العربية الذي عقد في عمان 2001 ، إلا أن الإنشاء الفعلي للمنطقة كان في جانفي 2007 بمشاركة 17 دولة عربية عضوه في الجامعة العربية من أصل 22 دولة، والتي تمثل نسبة % 94 من مجموع التجارة العربية، إذ شرعت هذه الدول منذ انضمامها إلى المنطقة في الإلغاء التدريجي للرسوم الجمركية تجاه بعضها البعض، حيث إن الجزائر أعلنت انضمامها إلى المنطقة العربية للتبادل الحر خلال المؤتمر الاقتصادي الذي انعقد في الكويت في جانفي 2009 .

ج-انضمام الجزائر المرتقب لمنظمة التجارة الدولية: أصبح من أهم اهتمامات الجزائر اليوم هو تسوية أوضاعها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

و في الأخير هاته كلها عوامل خارجية تؤدي لزيادة المنافسة على مؤسساتنا الاقتصادية، وهذا ما

يستدعي ضرورة وضع خطط و برامج من شأنها تأهيل هاته المؤسسات.

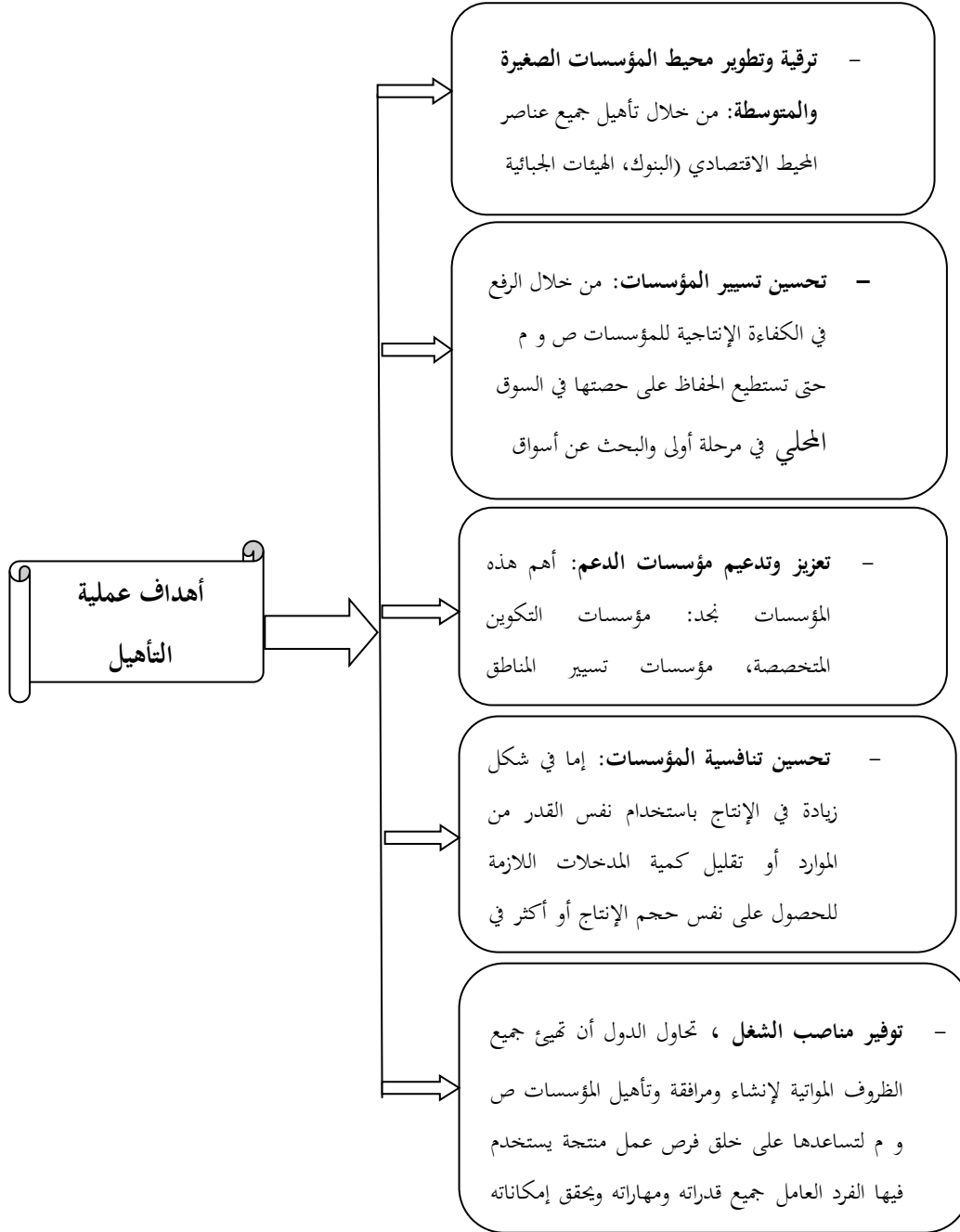
المطلب الثاني: أهداف وشروط تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1- أهداف التأهيل:

من خلال تطرقنا إلى مفهوم عملية التأهيل و الدوافع المؤدية لهاته العملية، يمكننا تلخيص أهم أهدافها في

الشكل الموالي:

الشكل رقم (05) : مخطط يوضح أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : غدير أحمد سليمة ، كيجلي عائشة سلمى، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، ورقة بحثية مقدمة ضمن

الملتقى الدولي حول إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 18/19 أبريل 2012 ، ص 07.

2- شروط نجاح عملية التأهيل :

يهدف التأهيل إلى ترقية المؤسسات و تطويرها لتصبح قادرة على مواجهة المنافسة، وعليه لا بد من :¹

- أخذ الوقت الكافي للتكيف مع المحيط التنافسي الخارجي أي التدرج ،
- الالتزام ببرنامح التأهيل،
- الاعتماد على هياكل الدعم مع إيجاد إجراءات مرافقة و مساعدات ملائمة.

المطلب الثالث: متطلبات عملية التأهيل

قبل القيام بعملية التأهيل، يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباته و مستلزماته، لكي تستطيع وضع

المسار الصحيح لهاته العملية إذ يمكننا حصرها فيما يلي:

- 1- **التخطيط الاستراتيجي**: تتعلق العملية بتحضير الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها. يقدم التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسة وسيلة التحليل بنظام التوقعات الاقتصادية والتنافسية التي تسمح لها بعرض خطة عمل على المدى الطويل، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى أخذ القرارات من طرف الإدارة بحيث يسمح لها بتحديد ودراسة العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، كما يسمح للمؤسسة بتدعيم مركزها التنافسي من خلال وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.²
- 2- **تأهيل المورد البشري**: إذ يعتبر العنصر الوحيد الذي تزيد قيمته مع تقادمه، ولذا يعتبر الاستخدام الفعال لهذا المورد طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى، ونظرا لهذه الأهمية يتوجب اتخاذ عدد من الإجراءات لتكوينه وتأهيله.

- 3- **التسويق** : على المؤسسات الراغبة في القيام بعملية التأهيل أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك.

- 4- **العمل بمعايير وقياسات النوعية** : حتى يتسنى للمؤسسة الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية يتوجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات ، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة، مواصفات المواد الأولية، المواد المصنعة، مواد التعبئة والتغليف.

¹ عروب رتيبة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة شلف، ص 724.

² نصيرة قريش وآليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 1050.

5- زيادة الإنفاق على البحث والتطوير: تعتبر وظيفة البحث والتطوير وظيفة محورية في نشاط أي مؤسسة اقتصادية باعتبارها الضامن لاستمراريتها وقدرتها على المنافسة في السوق. فالاختراع والابتكار والتجديد يمكن المؤسسة من تلبية رغبات مستهلكيها والاستجابة لأذواقهم لأن أي منتج ومهما كانت تقنية إنتاجه فإنه بعد فترة قصيرة سيصبح قديما.

إن قلة البحث والتطوير والمبادرة في أغلب المؤسسات الجزائرية وضعف (إن لم نقل انعدام) الإنفاق على البحث والتطوير، يجعل هذه المؤسسات تلجأ دائما إلى الأجنبي للحصول على التقنيات الحديثة وبتكاليف باهظة، كان بإمكانها الحصول عليها محليا لو عرفت كيف تستغل الطاقات التكنولوجية المحلية، «فعدد طلبات البراءة المودعة لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية قد بلغ 12 ألف طلب دون أن تتاح الفرصة لأصحابها لتجسيدها ميدانيا»:

6- التجديد التكنولوجي: إن التجديد التكنولوجي أصبح خيارا استراتيجيا لا مفر منه فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللاقتصاد ككل.

7- تأهيل المحيط الإداري : إن تأهيل المحيط الإداري يتطلب تفاعل كل الهيئات الإداري، ذات الطابع الاقتصادي المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نحو تبسيط الإجراءات و تخفيف الطرق التي تعرقل بعض التطبيقات الميدانية، و يأتي هذا بإرفاق كل مؤسسة صغيرة و متوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها، وتقديم المساعدات اللازمة لها. وفي هذا السياق جاءت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتجسيد ذلك، حيث تتمتع بالتفويض الكامل و المصادقية الكبيرة، مما يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع الحساس.¹

8- تأهيل و تدعيم البنية التحتية: إن تدعيم البنية التحتية يساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، مما يسمح باكتساب مزايا تنافسية، وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى، واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات وتجديد الحظيرة الوطنية للسكك الحديدية بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص لفتح ورشات لقطع الغيار ومؤسسات الإشهار وزيادة كفاءة الموجودة منها.²

¹ مني مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² المرجع السابق، ص 130.

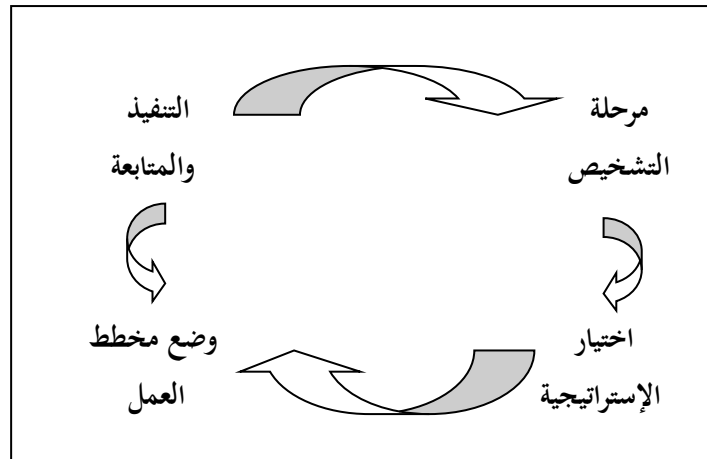
المبحث الثالث: تأهيل المؤسسات الاقتصادية

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حسب طبيعتها، محتم عليها أن تؤثر ايجابيا في محيطها و أن تتأقلم و تتفاعل بسرعة مع هذا المحيط الصعب الذي تجوبه موجة التغيرات و المنافسة الشرسة، خصوصا في ظل الانفتاح على العولمة و في إطار التحالفات و التكتلات الاقتصادية و الاستفادة من فرص الشراكة الأجنبية. إلا أنها و بطبيعتها اللينة غير قادرة على هاته المواجهة فهنا و جب على السلطات العمومية ضرورة التدخل بالياتها المختلفة لوضع و توفير الشروط الضرورية لمواجهة هاته المنافسة، حيث قامت بطرح مجموعة من البرامج التأهيلية سواء الوطنية أو التي تتم في إطار الشراكة مع الدول الأجنبية.

المطلب الأول: مراحل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في الوقت الذي اشتدت فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، و جب على المؤسسات الجزائرية منها اليقظة الدائمة و الانتباه الجيد لكل كبيرة وصغيرة، و باعتبار عملية تصميم و اختيار و تنفيذ الاستراتيجيات من أهم مقومات نجاح عملية تأهيل و عصرنه المؤسسات أن تحسن صياغة إستراتيجيتها للاستفادة من الفرص المحيطة بها و تتمكن من المنافسة المحلية و الدولية، تمر عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأربعة مراحل تتمثل في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة و محيطها، بعدها اختيار الاستراتيجيات الملائمة، تحديد خطة العمل الخاصة بالتأهيل، وفي الأخير التنفيذ و المتابعة، و يمكن تمثيلها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل تنفيذ برنامج التأهيل



المصدر: لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص 241.

1- مرحلة التشخيص الاستراتيجي:

يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا و خارجيا، من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة و معرفة فرص و مخاطر المحيط من جهة أخرى، و بهذا فإن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة يهدف إلى الكشف على القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها و تحولاتها المستقبلية، و التي تمكنها من التكيف مع المحيط و تغيراته. و يمكن اعتبار التشخيص أداة تحليل و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة مهما كانت وضعيتها، حيث أن الهدف من التشخيص هو التقدير و إبداء رأي عام حول إمكانيات المؤسسة أي نقاط قوتها من أجل الاستغلال الأمثل لها، و نقاط ضعفها من أجل تصحيحها و كذلك تحديد الدعائم التنافسية في المؤسسة. حيث يسمح التشخيص الاستراتيجي كذلك بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية و الخارجية، و هو يشمل تحليل بيئة المؤسسة، سوقها و وضعيتها التنافسية، وكذلك تشخيص وظائف المؤسسة بصفة معمقة.

إن جودة التشخيص الاستراتيجي تقوم على التجانس بين المكونات الخمسة التالية: تحليل المصادر الخارجية للتنافسية (المتمثلة في المحيط الاقتصادي- الاجتماعي التنافسي، المحيط الصناعي التنافسي و المحيط التكنولوجي التنافسي)، تحليل الثنائية (منتجات/أسواق) و التوقع الاستراتيجي بهدف قياس الأداء التجاري للمؤسسة و مجالات نشاطها من أجل بلوغ الأهداف التجارية للمؤسسة، التشخيص المالي من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، تشخيص القدرات التقنية للمؤسسة، و في الأخير تشخيص القدرات التسييرية و فحص نظام الجودة.¹

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

2- تحديد الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم الوقوف على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، بما يسمح بتحديد معالم الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها، ابتداءً من الإستراتيجية القاعدية (تخفيض التكاليف، التمييز والتركيز) إلى إستراتيجية التنوع والإستراتيجيات التي تركز على وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف (إستراتيجية التسويق كالعامل على توسيع سوقها والانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، إستراتيجية البحث والتطوير،

¹ جودي حنان، بن بركة عبد الوهاب، المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد السادس عشر، ديسمبر 2014، ص ص 286-288.

إستراتيجية التمويل...)، فكل مؤسسة تنتمي لقطاع معين وبحسب الظروف التي تمارس نشاطها فيه تحدد الإستراتيجية التي تناسبها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

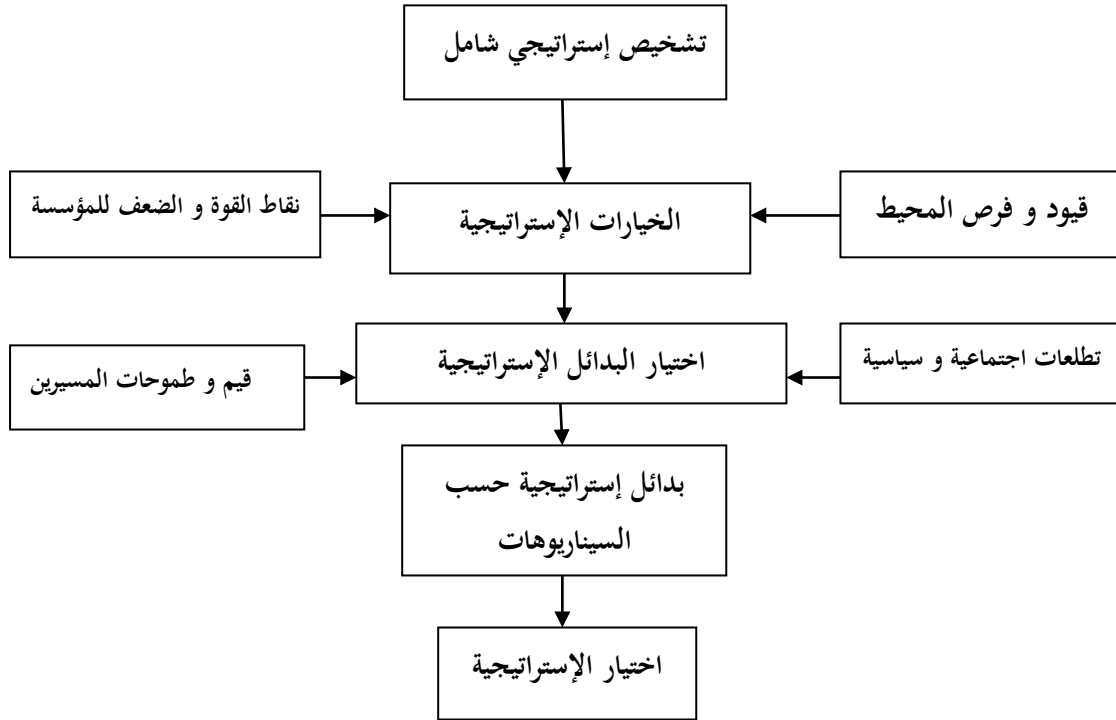
وترى ONUDI بأن الإستراتيجية الأفضل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هي التركيز على قطاع سوقي واحد، أو نوع واحد من المنتجات، توجه إليه كل مواردها مع ضرورة إقامة تحالفات إستراتيجية مع مختلف المتعاملين والاعتماد أيضا على إستراتيجية المرنة في استخدام الموارد والكفاءات لما يمكن أن تحققه للمؤسسة من استجابة سريعة وتأقلم ملائم مع التغيرات في محيطها¹.

و عليه فإن أحسن إستراتيجية للتأهيل هي تلك التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بأقل الوسائل و تلقى الدعم و المساندة من قبل كل الممثلين المعنيين، و بالتالي فإن اختيار الإستراتيجية يجب أن يكون بالتشاور بين كل من لديه دور أو بإمكانه المساهمة في إنجاح برنامج التأهيل، و هو ما يعني ضرورة تحديد المهام و الصلاحيات الخاصة بكل دقة، حتى يتسنى لعملية التأهيل أن تأخذ مسارا سليما و سريعا للوصول إلى المبتغى. والتمثل في الرفع و الزيادة من تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

و الشكل الموالي رقم (07) يوضح لنا أهم الخطوات المتبعة لتشكيل إستراتيجية لتأهيل المؤسسة و تمكينها من تحسين تنافسياتها محليا و دوليا.

¹ لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 242.

الشكل رقم (07): تشكيل إستراتيجية لتأهيل المؤسسة



Source: Mohamed Lamine Dhaoui, Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise, Guide Méthodologique**, Ministère de L'Industrie&ONUDI Alger, janvier 2003, p 177.

و عليه فإن عملية اختيار إستراتيجية التأهيل تتم بعد دراسة المؤسسة الاقتصادية للمحيط الخارجي و الوقوف على الفرص و التهديدات من جهة، و استخلاص نقاط القوة و الضعف بها من جهة أخرى، ثم تأتي مرحلة اختيار البدائل الإستراتيجية من خلال تقييم هاته البدائل و اختيار القادرة منها على بلوغ الأهداف المسطرة، وتنتهي هاته المرحلة باختيار الإستراتيجية المثلى، و بعد الانتهاء من صياغة الإستراتيجية الواجب إتباعها لتأهيل المؤسسة فإنه يجب البدء في تنفيذ هاته الإستراتيجية.

3- صياغة مخطط التأهيل:

حسب المسار الاستراتيجي للتأهيل فإن صياغة مخطط التأهيل هي المرحلة الثالثة من المسار، ومخطط التأهيل هو ملف عرض اقتصادي، تنظيمي و مالي يصف بطريقة واضحة وكاملة طموحات المؤسسة، حيث يقدم مخطط التأهيل فائدة مزدوجة، داخليا يعتبر وسيلة تسيير تهدف إلى تنظيم و تطوير المؤسسة مع الوقت، أما خارجيا فيعتبر وسيلة اتصال و تفاوض.¹

¹ جودي حنان، بن بركة عبد الوهاب، المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

يتضمن المخطط الخطوات التي تتم وفقها عملية التأهيل، في ملف يشتمل على:¹

أ- **التعريف بالمؤسسة:** و هي المعلومات العامة التي تخص المؤسسة من التسمية والمقر الاجتماعي ورأس المال وتاريخ الإنشاء والهيكلة التنظيمي والمنتجات التي تعرضها والأسواق التي تنشط فيها...

ب- **نتائج التشخيص:** يتضمن مخطط العمل الخاص بالتأهيل خلاصة شاملة ومفصلة عن الذي تقوم به المؤسسة حول محيطها الخارجي والداخلي .

ت- **الإستراتيجية المطبقة:** تشمل هذه النقطة الكيفية التي سينفذ من خلالها برنامج التأهيل، من حيث العمليات التي سيتم إنجازها والتاريخ والمدة التي ستنفذ خلالها كل عملية في المدينين القريب والبعيد، الاستثمارات الملموسة وغير الملموسة التي سيتم استخدامها مع مختلف العناصر التي تتشكل منها والتكلفة التي تتطلبها...

ث- **وضع الشروط والفرضيات:**

تعتبر عن ما يجب توفره لتأخذ الإستراتيجية والعمليات المرتبطة بالمنحى الذي خصص لها، ومن هذه الشروط نذكر ضرورة التزام كل الأطراف المعنية بإتمام المهام الموكلة إليها في الوقت المحدد وبالطريقة الصحيحة، كما تتضمن هذه العملية تحديد جميع المخاطر التي يمكن أن تعترض عملية التأهيل ومن ثمة وضع الفرضيات الممكنة وبناء السيناريوهات المحتملة لتفادي فشل العملية، والتي يمكن ترجمتها من خلال التوقعات الخاصة بمؤشرات النشاط كالمؤشرات المالية المستخلصة من الميزانيات التقديرية.

4- **تنفيذ ومتابعة مخطط التأهيل:**

تعد المرحلة الرابعة و الأخيرة في المسار الاستراتيجي للتأهيل حيث تتضمن مرحلتين، متزامتين و متكاملتين هما التنفيذ و المتابعة، كالتالي:²

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

¹ لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² جودي حنان، بن بركة عبد الوهاب، المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

- تحسين أنظمة التسيير: في هذا الإطار تمر المؤسسة بمجموعة من العمليات التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف المستخلصة من التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، حيث نجد
 - أولاً: إعادة تنظيم بنية (هيكلية) المؤسسة من خلال ضعف التكاليف و تحسين الإنتاجية.
 - ثانياً: إعادة تنظيم و تنشيط السوق و المبيعات و أيضاً إدخال نظام تنشيط الجودة و الأنظمة المعلوماتية من أجل تسيير الموارد البشرية، المحاسبة، الخزينة و الفوترة.
 - و أخيراً على المستوى التقني: التحسين و الإدخال التدريجي لأنظمة و وسائل إنتاج مرنة من أجل السماح بالتكيف الفعال مع ردود الأفعال السريعة للمؤسسة اتجاه حالات عدم اليقين و مخاطر المحيط و السوق.
- تكوين الأفراد: من الضروري إدماج برامج تكوين و تحسين للموارد البشرية سواء بالنسبة لمدير المؤسسة أو طاقم العمل معه و ذلك من أجل ضمان مرونة و حركية الأفراد، هذه العملية المهمة تستحق الاهتمام الخاص نتيجة لأثرها على إنتاجية المؤسسة و أداءها.
- إعادة الهيكلة المالية: و يتضمن إصدار موارد مالية داخلية و خارجية بهدف تنفيذ مخطط التأهيل.
 - ب- المتابعة: وجود المؤسسة في محيط اقتصادي دائم التغيرات يدفعها لليقظة المستمرة و ذلك بإنشاء نظام يقظة لمتابعة سير المؤسسة و وضعيتها في محيطها، و من أجل ضمان متابعة عملية التأهيل عدة تدابير عملية و غير مكلفة يمكن تطبيقها لهذا الغرض تتمثل في:
 - القيام بالتشخيص بصفة دورية، لأن التشخيص يسمح بإعطاء نظرة عن تطور المؤسسة و الصعوبات التي تواجهها.
 - تحضير بعض الوثائق بصفة دورية (كل سداسي) مثل الميزانيات، جدول حسابات النتائج، مخطط الخزينة... الخ.
 - وضع لوحة قيادة خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تحتوي لوحة القيادة التسييرية على المؤشرات المتعلقة بالنتائج التي تسمح بقياس و تقييم الأداء المحقق مقارنة بالتوقعات.

المطلب الثاني: الإجراءات المتخذة لتسهيل عملية التأهيل

إن الظواهر السلبية التي تميز المحيط العام الذي تتواجد فيه مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة (البيروقراطية، جمود الجهاز المصرفي، المنافسة غير العادلة، عدم الاستقرار السياسي والأمني....)، كان لها أثر سلبي كبير على واقع مؤسساتنا بل أعاق نموها وكبح تطورها، ويقابل هذا الوضع ظاهرة العولمة و الانضمام للاتحاد الأوروبي، أين اشتدت المنافسة بين مختلف المؤسسات و في مختلف القطاعات، ويتجسد هذا الضغط خاصة في الجو التنافسي

الحاد و ضرورة توفير المواصفات العالمية من ناحية جودة المنتجات والسعر المقبول، وبدون هذه الشروط والمواصفات لا تستطيع مواجهة منتجات المؤسسات المنافسة سعرا ونوعا وكما، فتقل مبيعات مؤسساتنا وتتراكم منتجاتنا وتتكدس وبالتالي لا تستطيع الاستمرار. لذا فقدت لجأت الدولة الجزائرية إلى تبني مجموعة من الإجراءات التي ربما ستمكن هذا القطاع الحساس (قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) من الصمود و تطوير قدراته، من أجل الاستمرار و غزو الأسواق الدولية، و تمكين الدولة الجزائرية الخروج من حركة الاقتصاد الريعي من خلال تنويع صادراتنا، و زيادة مناصب الشغل و بالتالي التقليل من حدة البطالة.

من بين الإجراءات التي اتخذت من أجل إنجاح عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية نجد:

1- تأهيل محيط المؤسسة:

إن تأهيل المحيط يشكل أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها والوصول إلى رفع قدراتها الإنتاجية وتحسين تنافسيتها، وتكمن عملية تأهيل المحيط في إجراء التعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة التي تتعامل معها المؤسسة، فنجد في هذا السياق:

• **تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية:** وإصلاح النظام المالي ككل، لأن البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الفاعل للمؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، كما أن هذه الأخيرة مجبرة على طلب التمويل لنقص مواردها المالية ولطبيعة نشاطاتها، إلا أن البنوك بنسب فوائدها المرتفعة وتصرفاتها المتقلبة، وتدخلاتها البطيئة، وقراراتها المترددة؛ تبتعد عن زبائنها في الكثير من الأحيان، وبالتالي فهي بهذه الصورة معيقة لانطلاق وتنمية وتأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغير مساعدة في عملية التكيف مع متغيرات المحيط الجديد الذي يمتاز بالسرعة والمبادرة، ويتحتم فيما نعتقد السعي الجاد والسريع من أجل تكيف المنظومة البنكية مع متطلبات الواقع الاقتصادي الجديد ولهذا يتطلب "تحديث الجهاز المصرفي بمساعدة المشاركة الأجنبية أو من خلال الخصخصة لدعم المؤسسات والقطاع الخاص النامي وتعميق الوساطة المالية".¹

لذا يجب تأهيل الجهاز المصرفي وتفعيل دوره في تمويل النشاط الاقتصادي عن طريق تحسين نوعية خدماته ومستوى موظفيه وإطاراته وإرساء قواعد تسيير شفافة وواضحة تعتمد على معايير موضوعية وتجارية في منح القروض البنكية، كما يجب إعادة التفكير في طريقة تسيير البورصة ووضع الآليات المثلى لعملها من أجل جلب المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل المشاريع الاستثمارية بمختلف أحجامها.

¹ ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 1000.

• **تأهيل النظام القانوني والتشريعي:** بدأ الاهتمام بتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل واضح بصدور عدة قوانين مثل القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين عملت الجزائر على إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 165/05 المؤرخ في 24 ربيع الأول سنة 1426 الموافق 10 ماي 2005، من أجل تجسيدها ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقييم فعالية و نجاعة تطبيق البرامج القطاعية، واقتراح التصحيحات الضرورية ومتابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستعمالها لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية... وغيرها من المهام.

• **تأهيل النظام الجبائي:** زيادة على الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001، يمكن أن يستفيد المستثمر بالمزايا التالية:¹

- تطبيق نسبة منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار،
- الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات، التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار،
- تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصارف المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية.

2- تهيئة مناخ الاستثمار الأجنبي:

إن الرهان الآخر الذي تفرضه الشراكة الأورومتوسطية، هي مدى قدرة البلدان العربية المتوسطة على جذب الاستثمارات الأجنبية وخاصة من الإتحاد الأوروبي، لأنه بدون تدفق الاستثمارات الأجنبية ستكون آثار هذه المنطقة سلبية، وتزايد هذه التدفقات الاستثمارية يعد عاملاً أساسياً لنجاح الشراكة باعتباره يعزز عملية الاعتماد المتبادل للشركاء، كما يسمح بتحقيق مزايا نسبية في القطاعات التي تعاني من سوء الاستغلال للشركاء المتوسطيين، إضافة إلى كونه يعتبر عاملاً أساسياً للتنمية في البلد فهو يعوض نقص الاستثمار المحلي دون إبعاده. فالاستثمار الأجنبي المباشر يعد من الوسائل الضرورية الجزائرية ليس فقط كأداة تمويلية وإنما في مساهمته بتخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق اقتصاديات الحجم ونشر أنظمة الإدارة المتقدمة، والنهوض بالكفاءات البشرية وتحسين القدرة التنافسية للدول المضيفة له¹.

¹ منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

وضمن هذا السياق سعت الجزائر إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية وخاصة المباشرة منها، من خلال انخراطها في مشروع الشراكة الأوروبية المتوسطية كإستراتيجية لجذب هذه الاستثمارات وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

وترجع أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر لما يقدمه من خدمات للتنمية الاقتصادية وتحقيق أعباءها ومساهمته في توليد الادخار، كما أنه يتضمن إمكانية زيادة كفاءة الموارد المحلية، ويترتب عنه تشغيل موارد كانت عاطلة كما قد يؤدي إلى رفع إنتاجية الموارد المستخدمة فعلا، وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، وتحقيق ميزات نسبية من خلال تنوع الصادرات، خاصة في ظل منطقة التبادل الحر الأوروبية المتوسطية، كما يعد مصدراً هاماً من مصادر التمويل الخارجي خاصة للدول التي يعجز فيها مستوى المدخرات المحلية عن تمويل المستوى الملائم من الاستثمارات اللازمة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو والتنمية الاقتصادية.

- **وضعية مناخ الاستثمار الجزائري:** لا تنبئ وضعية المناخ الاستثماري في الجزائر بالخير، فقد كشفت التقارير التقييمية لهذا المناخ عن مايلي:²

تراجعت الجزائر مجددا في تصنيف مناخ الأعمال والاستثمار، حيث صنفتها البنك العالمي في المرتبة 163، لتجعل من الجزائر أحد أسوأ مسارات الاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأعقدها، ورغم التصريحات المتفائلة للمسؤولين القائمين على الحكومة والاتفاق مع هيئة "بروتون وودز" لتفعيل "دوينغ بيزنس الجزائر"، إلا أن بلادنا لم تسجل تحسنا كبيرا على مستوى مختلف المراحل المتصلة بالاستثمار، ما جعلها تتأخر في تقرير سنة 2016 بمرتين.

يكشف تقرير "القيام بالأعمال" الصادر عن البنك العالمي تراجعاً للجزائر، مع تسجيل عدم حدوث أي تغيير جوهري في مسار الاستثمار، سواء تعلق الأمر بالإجراءات أو الوثائق أو المحيط العام الذي يتسم بالكثير من التعقيد وغياب رد الفعل أو الفساد والرشوة والبيروقراطية، ما يثير تساؤلات حول مدى فعالية إجراءات المصاحبة التي اعتمدها الحكومة الجزائرية منذ عهد الوزير السابق شريف رحمان، ثم عبد السلام بوشوارب، بخصوص تحسين المناخ العام للأعمال و الاستثمار.

¹ Fatiha Talahite. **"Les IDE en Algérie": Tendances, Contraintes et Perspectives**, in Driss Gerraoui et Xavier Richet, Eds, les investissements Directs Etrangers, Paris, Harmattan 1997, Page 230.

² حفيظ صوالي، مناخ الاستثمار في الجزائر.. من سيئ إلى أسوأ، مقال نشر بجريدة الخبر يوم 30 أكتوبر 2015 .

وبين التقرير كيف أن الجزائر لا تزال متأخرة في العديد من المؤشرات، بداية بمرحلة إنشاء المؤسسات التي جاء ترتيبها 145 مقابل 143 في تقرير 2015، بتراجع رتبتين، ويتضح أن الجزائر من بين أسوأ الدول في هذا المجال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما تأخرت الجزائر كثيرا في مجال الربط بالتيار الكهربائي للمؤسسات، حيث احتلت المرتبة 130، فاقدة 5 مراتب مقارنة بتقرير 2015، كما كان التراجع أيضا في مجال تحويل الملكية، حيث احتلت الجزائر المرتبة 163، بينما يظل القطاع البنكي والمصرفي من بين أهم نقاط الضعف بالنسبة للجزائر، إذ احتلت الجزائر المرتبة 174 في مجال الحصول على القروض مقابل 171 في تقرير 2015. وموازية مع القرارات المتخذة من قبل الحكومة والتي اعتبرت "تأميما مقنعا" في عدد من الملفات، فقد احتلت الجزائر أيضا المرتبة 174 مقابل 173 في تقرير 2015، وتراجع مؤشر تسديد الرسوم والضرائب من المرتبة 168 إلى المرتبة 169 في تصنيف البنك العالمي، بينما لم يطرأ تغيير حول مؤشري التجارة ما بين الحدود وتنفيذ العقود، مقابل تراجع في مؤشر تسوية عدم الملاءة أو عدم القدرة على التسديد لدى المؤسسات. و تظل الجزائر متأخرة في معظم المؤشرات التفصيلية المعتمدة، مثل الاستفادة من رخص البناء التي احتلت فيها الجزائر المرتبة 122.

ويبقى مسار الاستثمار في الجزائر مرهقا ومعقدا ويحتل المؤخرة بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما أنه يظل بعيدا جدا عن المقاييس المعتمدة في البلدان المتقدمة.

وهذا ما يستدعي تكثيف الجهود لتحسين الإطار العام لمناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في بلادنا، و ضرورة تطوير نظم المعلومات الاقتصادية و تحسين آليات الترويج للاستثمار، و إعادة النظر في الحوافز المقدمة للمستثمرين، و هذا من أجل تعزيز فرص الشراكة الأجنبية، و جذب أكبر عدد من المستثمرين الأجانب، مما يسمح بتحقيق تنمية اقتصادية و و خلق بيئة مشجعة للاستثمار.

المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التوجه نحو الشراكة الأجنبية

على اثر ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية العالمية و زيادة سيطرة الدول المتقدمة على المنظمات الدولية، و بالتالي ضرورة الاندماج في الاقتصاد العالمي، توجهت الجزائر كغيرها من الدول النامية ابتداء من التسعينات إلى اتخاذ عدة تدابير و إجراءات إصلاحية و هيكلية سعت من خلالها إلى جذب مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي، و من بينها الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي لمؤسساتها الاقتصادية هاته الأخيرة التي تمكنها

من الاستفادة من التكنولوجيا و انتقال الخبرات بينها، إذ انه وجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توفير جملة من المتطلبات التنظيمية إن أرادت تحقيق أهدافها في البقاء و الاستمرارية، فمن بين هاته المتطلبات نجد :

1- تطبيق أسس الجودة الشاملة:

إن تحرير التجارة، سيجعل التنافس بين الشركات أكثر حدة من أي وقت مضى، سواء في الأسواق الخارجية أو الداخلية. و يترتب على الدول النامية مجابهة الشركات الكبرى، و لاسيما الشركات متعددة الجنسيات، التي تسعى إلى تأكيد احتكارها في الأسواق العالمية و منافسة الشركات الأخرى لتحقيق أكبر عائد من الربح.¹ كما إن إزالة الحواجز الجمركية سيؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تحترم معايير الجودة في انتاج منتجاتها، هذه الأخيرة التي تعد من متطلبات و شروط الولوج للأسواق الدولية، فالجودة الشاملة هي مدخل للقيام بالأعمال يهدف الى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع و خدمات الأفراد العاملين فيها العمليات التي تقوم بها و حتى البيئة المحيطة التي تعمل فيها".² و من بين المتطلبات التنظيمية التي يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توفيرها في مجال الجودة الشاملة نجد:

- عصرنة الإدارة أو الدعم الحكومي إداريا: أي ضرورة العمل الجاد لإعادة تنظيم هياكل و مهام المحيط الإداري بما يمكن تكييفه مع متطلبات اقتصاد السوق من أجل وضع حد للتكاليف الإضافية المرتبطة بالعراقيل الإدارية البيروقراطية و اختلالات التسيير، وهذا يدفع إلى تبني سياسة إدارية شفافة مع تكوين و رسكلة الموظفين و تسطير أهداف إدارية محددة و القيام بالتقييم الدوري.³
- التوجه إلى المستهلك و استباق المؤسسة لتوقعات العملاء؛
- القياس المستمر لجودة و إنتاجية الأداء؛
- تبني الأنماط القيادية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة ؛
- مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة.

¹ غسان طيارة، الدكتور أكرم ناصر، المهندس جرجس الغضبان، الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، محاضرة، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، [/http://www.mafhoum.com](http://www.mafhoum.com)

² شعبان إباد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص24.

³ عياش زويبر، قوفي سعاد، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية و متطلبات النهوض، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، يومي 06/05 ماي 2013، ص10.

- تكوين و رسكلة المسيرين نرى أنه من أجل مسايرة التغيرات العديدة و المتسارعة وتمكين مدراء و مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من التأقلم، ضرورة وضع برامج وطنية إلزامية تزود المسيرين بالمعارف والأساليب والمناهج التسييرية الحديثة، وهذا من خلال تقنين دورات للتكوين و الرسكلة وتدعيم المكتسبات المعرفية و عصرنتها خاصة المعارف التطبيقية المباشرة، كما نرى بضرورة فرض مستوى دراسي مقبول لكل مكلف بالتسيير، مع إنشاء هيئات متخصصة في الرسكلة كفيلة بتقديم خدمات الدعم الفني والتكوين والاستشارة، وبهذا فقط نستطيع أن نضمن إلى حد ما بأن هناك دوافع ذاتية لدى كل مسير من أجل التأقلم أو على الأقل للتفكير الديناميكي الذي يمكنه من استيعاب تغيرات المحيط المتتالية و المتسارعة.¹

2- القيادة الريادية:

فالقيادة الريادية هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة.²

يرى Frederick Harbison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة، ولا يختلف كثيرا عن سابقه في تحديد مفهوم الريادية (فالريادية هي الإبداع من وجهة النظر الاقتصادية)، فالريادي عنده هو الإنسان غير التقليدي والذي يقوم بأعمال بطريقة متميزة ومبتكرة، والاهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في الظروف الغامضة التي ترتفع فيها نسبة المخاطرة، ولديه سلوك اقتصادي ودافعية قوية لبلوغ الهدف والأداء المميز وصاحب الخيال الواسع كما انه يجب على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يكونوا رياديين ويتمتعون بصفات وطبيعة ريادية ليتمكنوا من جعل أعمالهم الصغيرة أعمالا كبيرة وناجحة.³

ومن الصفات الريادية لأصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة هي:⁴

¹ عياش زوير، قوبي سعاد، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية و متطلبات النهوض مرجع سبق ذكره.ص10.

² موسوعة ويكيبيديا. <https://ar.wikipedia.org>. تم الاطلاع على الموقع : (2016/10/10)

³ أحمد مروة ، برهم نسيم، الريادية وإدارة المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، 2000 ، ص9.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 785.

- النزعة إلى الاستقلالية : أي تفضيل العمل لحسابه الخاص عوضاً عن العمل لدى آخرين.
- نزعة المخاطرة: ويقصد بالمخاطرة هو القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها لمواجهة المخاطرة وحسبها بدقة تعطي للريادي ميزة على الإنسان التقليدي المتردد والذي يخشى وقوع المخاطر.
- الترععة إلى المنافسة : نظراً لتزاحم الأعمال في جميع القطاعات الاقتصادية ، فإن النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة ، وعلى صاحب العمل الصغير أن يأتي بالجديد والمبتكر ويبقى دائماً مبتكراً ، وعندما يقوم بإنجاز شيء ما فإنه يتقنه ويعمله بطريقة جديدة ومتميزة.
- أن يتحمل المسؤولية دائماً : وتنبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها ويقدر على مواجهة المشاكل والتصدي لها لا الهروب منها ، وهم في الغالب متعاونون مع الآخرين ويسمعون ويتعلمون جيداً.
- البحث عن فرص جديدة: وذلك لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة فهو مبادر ومثابر دائماً ويعتمد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة.
- لديه القدرة على معرفه واقعه وبيئة عمله بدقة وواقعية وحل المشاكل وليس الاستسلام للمعوقات.
- الرغبة بالحصول على المعلومات المرتدة أو السريعة.
- يتمتع بالقدرة على إيجاد البدائل لحل المشاكل وللوصول إلى الهدف.
- يحسن التعامل مع العاملين وإقامة علاقات عمل جيدة.
- محاسب جيد يتصرف تصرفاً سليماً بالأموال.

3- الشراكة مع الزبون:

بدأت الرؤية الجديدة و الاهتمام بالزبون تتجلى عند منتصف القرن الماضي، وتطورت ليصبح الزبون بمثابة محور التنافس بين منظمات الأعمال، وتحول الزبون بعد سلسلة طويلة من المفاهيم الجديدة التي تعبر عن عنوان التفاعل الكفؤ بينه وبين تلك المؤسسات إلى كونه شريك لهذه الأخيرة، والتحول إلى ثقافة) الريح /الريح (أي الريح للمؤسسة وكذلك الريح للزبون، بدلا من ثقافة) الريح /الخسارة(، أي المؤسسة تريح والزبون يخسر أو بالعكس، وهذا يعني أن المؤسسة والزبون هما شركاء وليس خصوما،¹ فالعلاقة (مؤسسة/زبون) من بين الحوار التي

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، 2005، ص 299

يجب التركيز عليها من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تتمكن من كسب ولاء و الوصول إلى رغباته و احتياجاته و أذواقه و تجسيدها في ارض الواقع و بالتالي زيادة مداخيلها من خلال بيعها.

4- إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لا شك في أن توافر المعلومات بالمكان وفي الزمان المناسبين يشكل عاملا إيجابيا بالنسبة لمراكز القرار، وهذا ما يجلي قيمة المعلومة وأهميتها، سواء على مستوى اتخاذ القرار أو على مستوى التخطيط واستشراف المستقبل. وعليه، فإن وجود نظام على المستوى الوطني ينسق ويوفر هذه المعلومات يعتبر ضرورة تستدعي الاهتمام بها وجعلها ضمن الأولويات، وتكمن أهمية هذا النظام بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مستويين اثنين:¹

- على المستوى الجزئي: وذلك من أجل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات اللازمة، حيث المعلومة تمثل السراج المضيء لمسارها،
- يكون على المستوى الكلي، وذلك من أجل تأهيل هذا القطاع ككل والوصول به إلى مصاف المؤسسات العالمية.

5- استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال البحوث و الإنتاج:

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والخدمات المتقدمة للمعلومات والاتصالات تأثيرا عميقا على إيقاع الاقتصاد، كما تلعب أدوارا هامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.. وتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أخذ المصادر الهامة لاستحداث التكنولوجيا الجديدة ولاسيما في البلدان الصناعية، ولكن هناك حاجة إلى تكييف التكنولوجيا لتلائم الاحتياجات المحلية واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في البلدان النامية، فتشجيع التكنولوجيا المناسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استخدام الوسائل الإنتاجية الحديثة و النظم المتقدمة في تنظيم الإنتاج يكتسي أهمية قصوى بالنسبة للنمو و مستقبل هذه المؤسسات و القدرة التنافسية للسلع الاستهلاكية و الإنتاجية المصنعة محليا في مواجهة الواردات، كما ينبغي إسناد دور أكبر إلى الجامعات والكليات

¹ رحيب حسين، دريس يحيى، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف-الجزائر ص 285.

التقنية في استحداث ونشر التكنولوجيات بالاشتراك مع المؤسسات الصغرى والمتوسطة واستخدام وسائل الإعلام لنشرها¹.

6- الاستقرار الأمني والسياسي:

لا احد ينفي أهمية هذا العنصر على واقع مؤسساتنا الاقتصادية ككل، فعدم استقرار هياكل ومؤسسات الدولة والوضع الأمني المعيق لكل حركة مقابل التغيرات والمتتالية في جميع المجالات محليا ودوليا كان له التأثير السلبي المباشر على كل الجهود التي كانت تبذل في كل مرة لانطلاق مؤسساتنا الوطنية، وببساطة لنا أن نطلع على الحسائر الكبيرة التي تحملها جل المؤسسات بل تحملها المجتمع ككل نتيجة الوضع اللا مستقر خلال فترة ماضية.²

خلاصة الفصل:

بما أن الجزائر تعد كغيرها من الدول التي طرأ على محيطها البيئي عدة تغيرات و تحولات حاصلة في ميدانها الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، و التكنولوجي، مما أدى إلى انفتاح سوقها الوطني على المنافسة الخارجية، فقد اتخذت و كغيرها من الدول جملة من الإجراءات في جميع الميادين لمسايرة تلك التحولات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، و تبني برنامج لتصليح مسار الاقتصاد الوطني، في محيط يتميز بالمنافسة الشرسة، وتبني برامج تأهيلية لمؤسساتنا الاقتصادية خصوصا الصغيرة و المتوسطة منها، قصد تمكينها من مواجهة هاته المنافسة و تحقيق النمو للبقاء في ظل هاته التحولات

¹ عياش زويير، قوئي سعاد، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية و متطلبات النهوض، مرجع سبق ذكره، ص11.

² المرجع السابق، ص12.

تمهيد:

لقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل إحدى الأولويات التي أعطتها الحكومة الجزائرية أهمية كبيرة خصوصا في ظل التغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني، و ذلك نظرا لأهميتها فلقد عمدت الحكومة إلى بناء سياسة متكاملة للحفاظ عليها و تطويرها، و هذا من خلال تبنيتها لبرامج خاصة لتأهيل و تطوير هذا النوع من المؤسسات، فسوف نحاول في هذا الفصل إلقاء نظرة على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و تطور هذا النوع، و على مساهمته في الاقتصاد الوطني، و هذا من خلال عرضنا للنتائج الإحصائية لنموها و مساهمتها فيه، كما سنقوم بدراسة وتحليل أهم النتائج المتوصل إليها في مختلف برامج التأهيل الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل ترقيتها و تحسين تنافسيتها، كما سيتم التعرف على مراحل و إجراءات سير هذه البرامج، سواء البرامج الوطنية أو البرامج المتبناة في إطار الشراكة الأجنبية وهذا في إطار انفتاح الجزائر على الأسواق الدولية من خلال انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة و إبرامها لمختلف عقود الشراكة، فسيضم فصلنا هذا ثلاثة مباحث على الشكل التالي:

- المبحث الأول: وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ومساهمتها في الاقتصاد الوطني،
- المبحث الثاني: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر،
- المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار الشراكة الأجنبية.

المبحث الأول: وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ومساهمتها في الاقتصاد الوطني

المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تراهن العديد من الدول خاصة النامية منها، على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية اقتصاديتها، لما يلعبه من دور هام في التنمية الاقتصادية و لما يوفره من مناصب شغل للأيدي الغير مؤهلة.

فقد تبنت الجزائر منذ التسعينات مجموعة من الإصلاحات الهيكلية التي سمحت لها بالانتقال التدريجي من اقتصاد مركزي مخطط يعتمد على الأموال و الممتلكات العمومية، إلى اقتصاد يعتمد على قوى السوق، وقد تمكنت هذه الإصلاحات من إعادة الاعتبار للقطاع الخاص أين نمت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واعتبرت ركيزة حقيقة يعتمد عليها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

وكنتيحة للإجراءات المتخذة في مجالات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها، فقد زاد تعداد

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور وهذا ما يمكن إبرازه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	السداسي الأول 2016
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	619072	659309	711832	777816	820738	934569	1014075
نسبة التطور %	—	6.5	7.97	9.27	5.51	13.86	8.50

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نشریات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، نشرية نصف سنوية، الأعداد 20، 24، 25، 28، 29..

- حساب نسبة التطور بين السنوات: يتم حساب نسبة التطور في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين السنوات كالتالي:

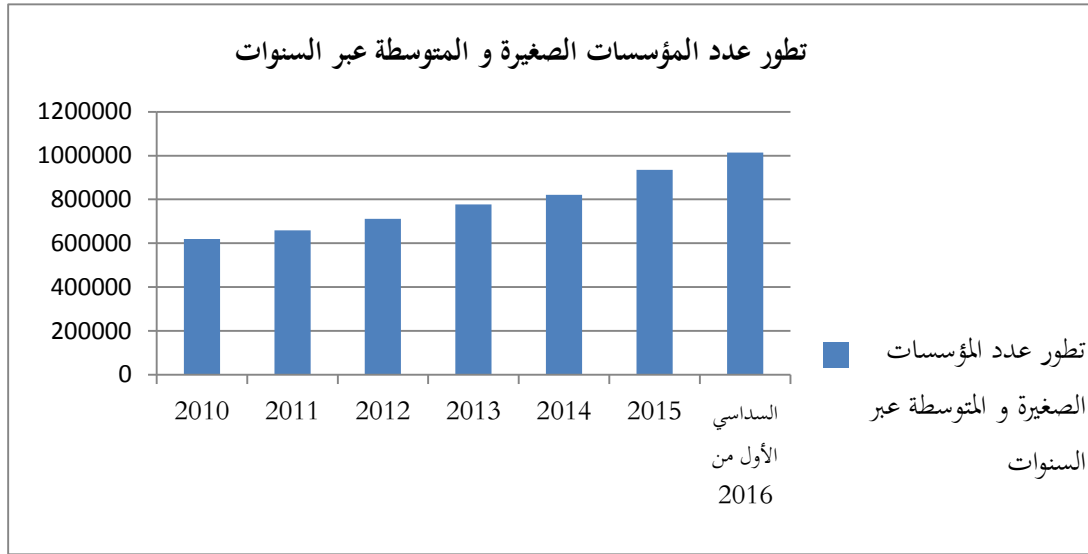
(عدد المؤسسات للسنة الحالية) - (عدد المؤسسات للسنة الماضية)

نسبة التطور = $\frac{\text{عدد المؤسسات للسنة الحالية} - \text{عدد المؤسسات للسنة الماضية}}{\text{عدد المؤسسات للسنة الماضية}} \times 100$

(عدد المؤسسات للسنة الماضية)

و هذا ما تم تمثيله بيانيا حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (08) : تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر السنوات



من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (03) و الأعمدة البيانية المثلثة، يتضح لنا بأن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، حيث نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2010 قدر ب (619072) مؤسسة، أما في سنة 2011 فقد ارتفع إلى (659309) مؤسسة أي بنسبة زيادة قدرها 6.5%، ثم ارتفع إلى (711832) مؤسسة نهاية سنة 2012 أي بنسبة 7.97%، ثم أصبح (777816) مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2013 أي بنسبة ارتفاع قدرها 9.27%، و سنة 2014 بلغ عددها (820738) بنسبة ارتفاع قدرها 5.51%، أما في سنة 2015 فقد بلغ عددها (934569) مؤسسة بنسبة زيادة قدرها 13.86%، و أخيرا و في السداسي الأول من سنة 2016، قد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية (1014075) مؤسسة، الأمر الذي يبين التطور السريع و المستمر في عدد هذا النوع من المؤسسات، كما يجد الإشارة فقد أنه و خلال الفترة (2010-2014) تم إنشاء (201666) مؤسسة متوسطة و صغيرة، في حين أن الهدف من المخطط الخماسي 2010-2014 هو إنشاء 200 ألف مؤسسة صغيرة و متوسطة جديدة، فهذا راجع للاهتمام المتزايد بهذا القطاع ومدى مساهمة وكالات دعم وترقية هذه المؤسسات في تطور تعدادها، وهذا أمر إيجابي.

1- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة الملكية القانونية:

لقد تم تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة ملكيتها القانونية كالتالي:

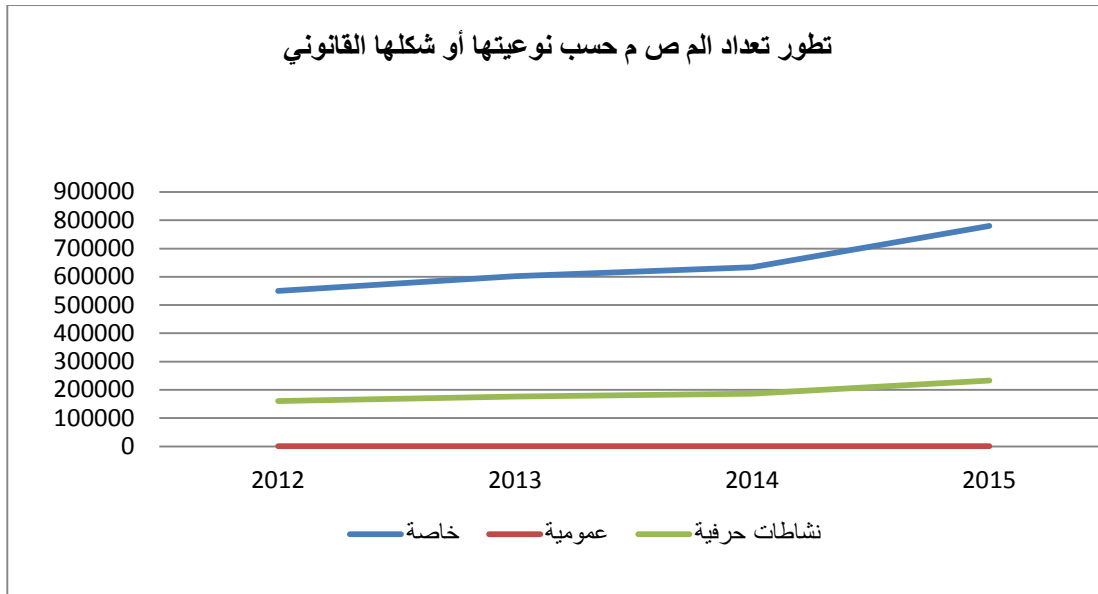
جدول رقم (06) : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة الملكية القانونية

2015		2014		2013		2012		نوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
النسبة %	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد المؤسسات	
76.95	780339	77.23	633891	77.34	601583	77.33	550511	المؤسسات الخاصة
0.04	438	0.06	544	0.07	557	0.07	557	المؤسسات العمومية
23	233298	22.69	186303	22.58	175676	22.58	160764	النشاطات الحرفية
100	1014075	100	820738	100	777816	100	711832	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم، 24، 25، 29، الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، نشرة نصف سنوية.

و هذا ما تم تمثيله بيانيا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نوعيتها أو شكلها القانوني



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على المعطيات الموضحة في الجدول رقم (04).

ما يلاحظ من خلال التمثيل البياني أعلاه، والذي يوضح لنا تطور و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حسب طبيعة ملكيتها القانونية، فهي تتكون من مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية و

نشاطات حرفية، فنلاحظ أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص في تزايد مستمر و أنها تمثل حوالي 77% من إجمالي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا يعود إلى الاهتمام الذي أولته الدولة إلى هذا القطاع من خلال مختلف الإجراءات التحفيزية التي تبنتها منذ إنشاء وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من خلال إنشاءها للهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كذلك مثل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، و صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، في حين شهد قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية تراجعاً كبيراً نظراً للسياسة المتبعة من طرف الدولة التي عمدت إلى خصخصة مثل هذا النوع من المؤسسات، و إعادة تنظيم القطاع العام.

ونلاحظ أيضاً أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النشاط الحرفي قد ارتفع بنسبة قدرها 45% في هذه الفترة، و هو ما يبرز رغبة العديد من شباب الجزائر محاولة بعث الصناعات التقليدية التي طواها الإهمال و النسيان رغم غناها و ثراءها بالجزائر.

2- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط: لقد تم تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاع النشاط الخاص بكل مؤسسة كالتالي:

جدول رقم (06): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	السداسي الأول 2012	النسبة %	السداسي الأول 2013	النسبة %	السداسي الأول 2014	النسبة %
الفلاحة و الصيد البحري	4142	1.02	4458	1.01	4885	1.01
المحروقات و الطاقة و المناجم و الخدمات المتصلة	2014	0.49	2217	0.5	2402	0.5
البناء و الأشغال العمومية	139875	34.30	147005	33.26	156311	32.42
الصناعة التحويلية	65859	16.15	70840	16.03	76000	15.76
الخدمات	195889	48.04	217444	49.20	242532	50.30
المجموع	407779	100	441964	100	482130	100

المصدر: وزارة الصناعة و المناجم، نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 25 ، نوفمبر 2014. ص 12.

نلاحظ خلال هذه الفترة، أن نسبة إنشاء المؤسسات تبقى مرتفعة في قطاع الخدمات حيث بلغت 11.54 % بين آخر سداسيين، يليها قطاع الفلاحة و الصيد البحري بنسبة 9.58%، كما قد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية (76000) مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2014 مقارنة ب (70840) مؤسسة خلال السداسي الأول 2013 و (65859) خلال السداسي الأول لسنة 2012، و هذا ما يوضح لنا النمو المستمر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لقطاع الصناعة خصوصا حسب الفروع كما يلي¹:

-الصناعة الغذائية: 22449 مؤسسة صغيرة و متوسطة (29.54% من م ص و م الصناعية).

-صناعة الخشب والورق: 16200 مؤسسة صغيرة و متوسطة (21.35% من م ص و م الصناعية)

-الحديد و الصلب 11660 مؤسسة صغيرة و متوسطة (15.34% من م ص و م الصناعية)

-مواد البناء 10072 مؤسسة صغيرة و متوسطة (13.25% من م ص و م الصناعية)

فكما نلاحظ أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنشط في الصناعة الغذائية، إلا أنها غير كافية

بالنسبة لحجم السوق المحلي، لذا وجب الاهتمام أكثر بها.

المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سوف نتطرق من خلال الجدول الموالي إلى الولايات التي تضم أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة مقارنة بولايات الوطن الأخرى، بحيث أننا نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمركز بصورة كبيرة

في الولايات الشمالية وخاصة على طول الشريط الساحلي، كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ وزارة الصناعة و المناجم، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 25 ، نوفمبر 2014، ص13.

الجدول رقم (07): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الترتيب	الولايات	2013	السداسي الأول 2014	النسبة %	التطور %
1	الجزائر	52797	55176	11,44 %	4,51 %
2	تيزي وزو	27139	28640	5,94 %	5,53 %
3	وهران	21722	23122	4,80 %	6,45 %
4	بجاية	21845	23025	4,78 %	5,40 %
5	سطيف	20606	21571	4,47 %	4,68 %
6	تيازة	19097	20210	4,19 %	5,83 %
7	بومرداس	16583	17450	3,62 %	5,23 %
8	البليدة	15648	16477	3,42 %	5,30 %
9	قسنطينة	14652	15327	3,18 %	4,61 %
10	باتنة	11512	12085	2,51 %	4,98 %
المجموع الجزئي		221601	233083	48,34 %	5,18 %
المجموع الكلي		459414	482130	100 %	4,94 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النشرة الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 25، الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، سنة . 2014.

المجموع الجزئي: و يمثل لنا مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتمركزة في الولايات المذكورة في الجدول.

المجموع الكلي: و يمثل لنا إجمالي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة في جميع ولايات الجزائر.

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أين نلاحظ من خلاله أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوزع بشكل غير متساوي بسبب الطابع الجغرافي للبلاد، حيث يعتبر التمرکز الشديد في الجهة الشمالية مقارنة بجنوب البلاد، فنجد تعداد 10 ولايات بنسبة أكثر من 48% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أربع ولايات وهي : الجزائر 11.44 % من المجموع ، تيزي وزو، وهران و بجاية حيث يمثلون حوالي 27% من المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة للبلاد، تسجل كل من وهران (6.45%) ، تيبازة(5.83%) ، تيزي وزو(5.53%)، بجاية (5.4%) ، البليدة (5.3%) و بومرداس (5.23%) أعلى معدل للتطور، حيث تتعدى بذلك معدل التطور على المستوى الوطني .

كما تتوزع حسب جهات الوطن على الشكل التالي:

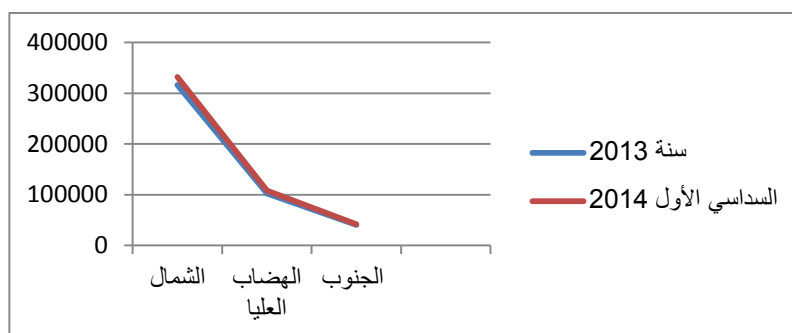
الجدول(08): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات.

الجهات	سنة 2013	السداسي الأول 2014	التطور
الشمال	316364	332372	16008
الهضاب العليا	102533	107727	5194
الجنوب	40517	42031	1514
المجموع	482130	22716	459414

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 25 ، نوفمبر 2014 ، ص 17.

يعتبر التمرکز شديدا في الجهة الشمالية مقارنة بجنوب البلاد، ومن الملاحظ احتواء الوسط على نسبة مهمة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تحتوي المنطقة الشمالية على 332372 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي بنسبة تقدر ب(68.94%)، متبوعة بالهضاب العليا ب 107727 مؤسسة صغيرة و متوسطة(22.34%)، بينما تحتوي منطقة الجنوب و الجنوب الكبير على 42031 مؤسسة صغيرة و متوسطة بحوالي (8.72%) من المجموع، و هو ما يمكن تمييزه كذلك حسب الشكل الموالي :

الشكل رقم (10): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الجهات



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (07)

المطلب الثالث: نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليد العاملة: تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل كبير في خلق مناصب شغل، حيث تعتبر بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة، كما تسعى هذه المؤسسات لتوفير الوظائف الجديدة و ذلك بتوفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبيرة، و هذا ما سوف نلاحظه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليد العاملة

التطور %	السداسي الأول 2016		السداسي الأول 2015		طبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
					مؤسسات ص.م. خاصة
11.07	57.82	1438579	57.87	1295257	الأجراء
13.03	40.74	1013637	40.07	896811	أرباب المؤسسات
11.87	98.57	2452216	97.94	2192068	المجموع الجزئي
22.67-	1.43	35698	2.06	46165	مؤسسات ص.م. عمومية
11.16	100	2487914	100	2238233	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النشرة الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 29، الصادرة عن وزارة الصناعة و المناجم، نوفمبر 2016، ص 14.

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليد العاملة، فإننا نلاحظ أن عدد مناصب الشغل لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد بلغ 2487914 فرد، عند نهاية السداسي الأول لسنة 2016 بما فيها 35698 مؤسسة صغيرة و متوسطة عمومية، فقد تطورت نسبة مناصب الشغل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين سنتي 2015 و 2016 إلى أن وصلت ل 11.16 %، مقارنة بنسبة 2014 و 2015¹ أين كانت قد تطورت ب 9.91%، كما نلاحظ كذلك أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية سجلت تراجع في عدد العمال وذلك ب 10467 أي ما نسبته 22.67 و هذا راجع للمؤسسات التي توقفت عن مزاوله نشاطها.

¹ النشرة الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 28، الصادرة عن وزارة الصناعة و المناجم، ماي 2016، ص 14.

2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التجارة الخارجية :

2-1- الميزان التجاري :

سجل الميزان التجاري الجزائري في السداسي الأول من 2016 مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2015

ما يلي:¹

- انخفاض في الواردات بقيمة 23.51 مليار دولار أمريكي، أي بانخفاض يقدر ب 14.34%
 - انخفاض في الصادرات بقيمة 12.68 مليار دولار أمريكي، أي بانخفاض يقدر ب 33.02%
- النتائج الإجمالية التي تحققت في مجال التجارة الخارجية للجزائر في السداسي الأول من سنة 2016 توضح عجزا في الميزان التجاري ب - 10.83 مليار دولار أمريكي، يقابله عجز يقدر ب 8.51 مليار دولار أمريكي في السداسي الأول لسنة 2015، و هذا ما يمكن تفسيره بالانخفاض المتزامن في قيمة الواردات والصادرات التي سجلت في وقت واحد.

جدول رقم (10): تطور الميزان التجاري الجزائري (السداسي الأول 2015 / السداسي الأول 2016)

معدل التطور %	السداسي الأول من 2016	السداسي الأول من 2015	
14.34 -	23509	27445	الواردات
33.02 -	12678	18928	الصادرات
	10831 -	8517 -	الميزان التجاري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى نشرية المعلومات الإحصائية المقدمة من قبل وزارة الصناعة و المناجم، رقم 29 نوفمبر 2016، ص 38.

من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح لنا تطور الميزان التجاري الجزائري بين السداسيين الأولين من سنة 2015 و 2016 على التوالي، نلاحظ انخفاض في الصادرات المحلية حيث أن هناك من يرجع سبب الانخفاض إلى معاناتها من قلة التنوع في المنتجات، حيث أن 80 بالمائة منها كيميائية موجهة إلى دول الاتحاد الأوربي كمواد خام، و أن 95 بالمائة من مجموع الصادرات الجزائرية تتمثل في المحروقات، تبقى المحروقات تمثل أهم صادراتنا نحو الخارج خلال السداسي الأول من سنة 2016، بنسبة 93.55 % من مجمل الصادرات و بانخفاض يقدر ب 33.62 % بالنسبة للسداسي الأول من سنة 2015، أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات و التي لا تزال هامشية مع فقط 6.45 % من القيمة الإجمالية للصادرات بقيمة 8.18 مليار دولار

¹ Bulletin d'information statistique, Ministère de l'Industrie et des Mines, N°29, Edition novembre 2016, p 38.

أمريكي، فقد سجلت هي الأخرى انخفاضا قدر بنسبة 22.83 % مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2015.

فيما يخص المنتوجات المصدرة خارج قطاع المحروقات، فهي تتكون أساسا من:¹

- المنتوجات النصف مصنعة و التي تمثل 4.92 % من القيمة الإجمالية للصادرات وذلك بقيمة 6.24 مليار دولار أمريكي،

- السلع الغذائية بنسبة 1.02 % و بقيمة 129 مليون دولار أمريكي،

- المنتوجات الخام بنسبة 0.27 % أي بقيمة 34 مليون دولار أمريكي،

- و في الأخير سلع التجهيزات الصناعية و سلع الاستهلاك غير الغذائية بالنسبتين التاليتين 0.17 % و 0.7%.

كما يقابله انخفاض في قيمة الواردات ب 14.34 % ، مقارنة بنفس الفترة من سنة 2015، أي بانخفاض قدره - 14.34، يبين توزيعها حسب مجموعة المنتجات انخفاضا لكل المنتجات، فمن خلال الجدول (11) الموالى نلاحظ انخفاضا في نسبة سلع التجهيزات يقدر ب 15.28 % واردات (تتكون أساسا من مركبات نقل الركاب والبضائع، والمحركات النفاثة والمراوح والأجهزة الهاتفية)، يليه انخفاض في السلع الغذائية بنسبة 21.09 % ، ثم السلع الخاصة بالإنتاجية بنسبة 11.56 % (والمتمثلة زيوت النفط ومواد البناء، أنابيب و لولب، قضبان حديدية...)، و في الأخير سلع الاستهلاك غير الغذائية بنسبة 9.70%.

الجدول رقم (11): تطور الواردات حسب مجموعة المنتوجات (السداسي الأول 2015 / السداسي

الأول 2016)

التطور %	السداسي الأول 2016		السداسي الأول 2015		مجموعة المنتوجات
	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
-21.09	17,19	4041	18,66	5121	السلع الغذائية
-11.65	31,18	7330	30,23	8297	السلع الخاصة بالإنتاجية
-15.28	34,16	8031	34,54	9479	سلع التجهيزات
-9.70	17,47	4107	16,57	4548	سلع الاستهلاك غير الغذائية
-14.34	100	23509	100	27445	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى نشرية المعلومات الإحصائية المقدمة من قبل وزارة الصناعة و المناجم، رقم 29، نوفمبر 2016. ص 39.

¹ Bulletin d'information statistique (PME), n° 29, édition novembre 2016, Ministère de l'industrie et des mines, p39.

نلاحظ من خلال ما سبق أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، باتت تساهم ولو بجزء قليل في تنوع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، إلا انه وفي ظل التطورات الراهنة ، و أمام انفتاح الأسواق العالمية و تحرير التجارة و رفع الرقابة الجمركية و إلغاء الرسوم الجمركية مازالت هذه المؤسسات بعيدة كل البعد عن مثيلاتها في الدول المتقدمة من حيث القدرة التصديرية، كما يعكس هذا الواقع كذلك ضعف قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على إيصال منتجاتها إلى الأسواق الدولية، و عدم امتلاك القدرة على المنافسة الدولية، و هذا ما يتطلب تجنيد استثمارات هامة في عدة مجالات منها التسويقية ، التنظيمية ، الإبداعية و في تسيير الموارد البشرية، و ذلك من أجل الرفع من قدرتها التنافسية لجعلها تتجاوز مع متطلبات السوق الدولية، و تطبيق المعايير الدولية في مجال احترام المواصفات الدولية، فهذه الاستثمارات تتطلب إمكانيات مالية معتبرة، قد تمثل عائقا لهذا النوع من المؤسسات بالنظر إلى محدودية مواردها المالية، و هنا لابد من تدخل الدولة و بدل المزيد من الجهد و تطبيق إستراتيجية تسمح بترقية و تطوير الصادرات خارج المحروقات، و العمل على الرفع من قدرات هذا القطاع الفعال و الحساس.

المبحث الثاني: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المطلب الأول: الهدف من إطلاق برامج التأهيل

من خلال سعي الدولة الجزائرية لتأهيل مؤسساتها بادرت بإطلاق ثلاث برامج أساسية، برامج تأهيلية يمكن أن تساهم في النمو الاقتصادي، و في خلق مناصب الشغل، و تدعيم تنافسية المؤسسات حيث كان البرنامج الأول خاص بتأهيل المؤسسات الصناعية ، وكان تحت إشراف وزارة الصناعة، هذا البرنامج موجه لدعم و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية العمومية و الخاصة وجعلها في مستوى المؤسسات الصناعية الأجنبية، أما البرنامج الثاني فهو يخص التعاون الجزائري - الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (في إطار برنامج (MEDA) تحت إشراف وزارة الصناعة و المناجم و بالشراكة مع الإتحاد الأوروبي، بينما كان البرنامج الأخير تحت عنوان البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي أشرفت عليه وزارة الصناعة و المناجم، و لهذه البرامج أبعادا ثلاثة كما تم ذكرها في الفصل الثالث من الدراسة (بعد على المستوى الكلي، الوسيطي، و الجزئي). كما سنتطرق لكل برنامج على حدة .

1- الأهداف العامة لبرامج التأهيل

تهدف غالبية برامج وخطط التأهيل عموما يمكن لتحقيق الأهداف التالية :

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

المطلب الثاني: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

1- التعرف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

أطلق البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة، إذ يسعى إلى دعم و مرافقة المؤسسات الصناعية العمومية منها و الخاصة، التي تشغل أقل من 20 عامل، لترقية التنافسية الصناعية، و ذلك بتحسين كفاءتها و تهيئة المحيط المباشر لها بتكليف جميع مكوناته (من أنشطة مالية و مصرفية، جبائية، إدارية، و اجتماعية..)، انطلق تنفيذه سنة 2001¹

تعرفه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME في الجزائر على أنه "عملية مستمرة و متواصلة من التدريب، الأفكار، المعلومات و معرفة الوضعيات الحديثة و المبتكرة، كما تعرفه كذلك على أنه مجموعة من التدابير و الإجراءات المساهمة في تقوية تنافسية المؤسسات بهدف تسريع النمو و خلق مناصب الشغل"²

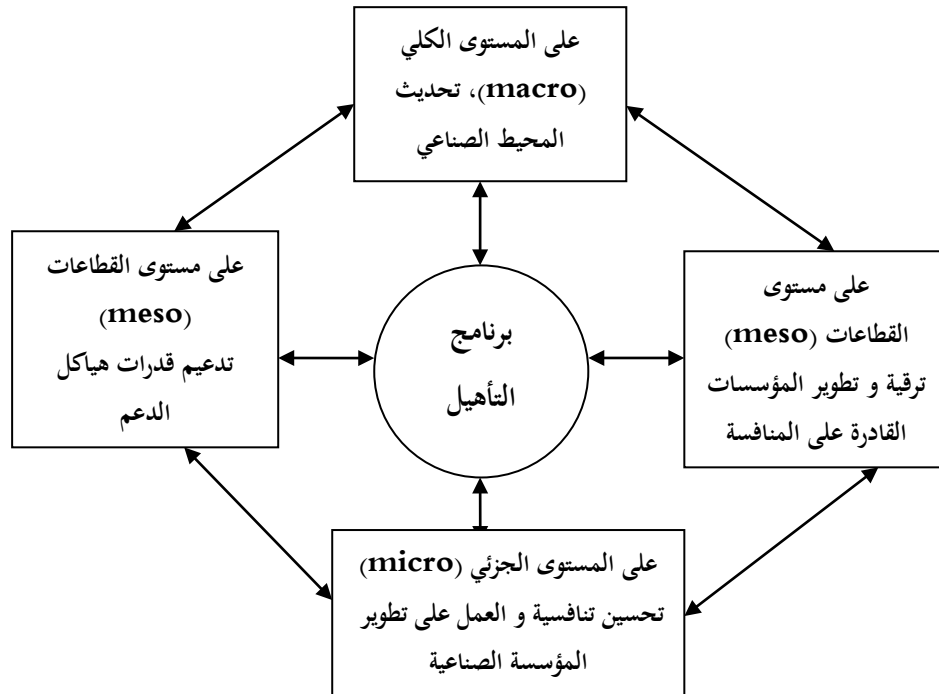
¹ عناني ساسية، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و أثرها على تنافسيتها - دراسة تقييمية- ، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، العدد 06، جانفي 2014، ص232.

² ANDPME, **Programme National de Mise à Niveau des Petites et Moyenne Entreprise : présentation du programme**, P.3

يندرج برنامج تأهيل المؤسسات في إطار عملية شاملة لترقية التنافسية الصناعية، التي تركز على تحسين أداء المؤسسات الصناعية و تأهيل محيطها المباشر و ذلك بمساندة الدولة للمؤسسات القادرة على تحسين أدائها و الرفع من كفاءتها من أجل اكتساب قدر من التنافسية يقترب أو يصل إلى المستوى الدولي، ويتم تنفيذ هذا البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك.¹

و يمكن توضيح الأهداف الرئيسية لبرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الموضوع من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "ONUDI" من خلال هذا الشكل.

الشكل رقم (11) : مخطط يوضح أهداف عملية التأهيل على مستوى مختلف القطاعات



Source : Mohamed Lamine Dhaoui, Boualem Abassi, **restructuration et mise à niveau d'entreprise**, guide méthodologique DSG PMN.doc, Alger, Janvier 2003, p 74.

أ- الأهداف على المستوى الكلي:² (نعني بالمستوى الكلي الحكومة و وزارة الصناعة)
تنصب توجيهات السياسة العامة لوزارة الصناعة في ما يخص عملية التأهيل في ما يلي:

¹ مبنى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص. 130 .

² Mohamed Lamine Dhaoui, Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise, Guide Méthodologique**, Op.cit, p 75.

- إعداد سياسة صناعية تكون قاعدة لبرامج دعم المؤسسات الاقتصادية، بحيث أن هذه السياسات تعد بعد التشاور مع مختلف القطاعات الشريكة، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية و الدولية.

- وضع برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.

- وضع آليات تمكن المؤسسات و مختلف الهيئات الحكومية من مباشرة الإجراءات على مستوى القطاعات و المستوى الجزئي.

- وضع برامج تحسيسية و توعوية لتوضيح سياسة التأهيل للمتعاملين الاقتصاديين، مع إبراز الإمكانيات و الامتيازات الموجهة للمؤسسات الراغبة في التأهيل.

ب- الأهداف على المستوى الوسيطى (القطاعات) : (نعني بالمستوى الوسيطى: العملاء و الوسطاء التقنيين المسؤولين و المساعدين على عملية التأهيل) و يتم تجسيد البرنامج من خلال تحديد الشركاء الذين يرافقون المؤسسة أثناء عملية تأهيلها، كما يعمل البرنامج على متابعة هؤلاء الشركاء و التأكد من جهودهم و قدرتهم على ترقية هؤلاء المؤسسات. فنجد من بين هؤلاء الشركاء المعنيين: ¹

- جمعية أرباب العمل للقطاع الصناعي و المهنيين؛

- الهيئات الشبه عمومية (الخاصة بالتقييس، الجودة، التكوين في إدارة الأعمال...)؛

- مراكز و مؤسسات المصادر التكنولوجية و التجارية؛

- البنوك و المؤسسات المالية و التي تعد الشريك المهم للمؤسسة في مسيرتها التأهيلية؛

- هيئات تسيير المناطق الصناعية.

إن سيرورة برنامج تأهيل محيط المؤسسة مرتبطة بالهياكل و الأطراف العاملة عليه كما أن نجاح هذا

البرنامج يعتمد على هؤلاء المتدخلين في تنفيذه (هيئات الدعم)، و من بين الوظائف التي تساعد على تحسين أداء هيئات الدعم نجد:

- التكوين في منهجية تقييم المشاريع؛

- تشخيص و معاينة المؤسسات المؤهلة؛

- منهجية متابعة و تقييم برامج التأهيل.

- التشجيع على الشراكة مع مؤسسات أخرى محلية و أجنبية.

¹ Ibid, p75.

ت- الأهداف على المستوى الجزئي (MICRO) : (نعي بالمستوى الجزئي المؤسسات الراغبة في الاستفادة من برنامج التأهيل)، إن برنامج إعادة التأهيل يعمل على تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فهو لا يتعلق بسياسات ترقية الاستثمار ولا بالحفاظ على المؤسسات التي تعيش وضعية حرجية، كما أن المؤسسة ليست مجبرة على تنفيذ هذا البرنامج بل هي مخيرة، فهو يمكنها من تحديد نقاط ضعفها و العمل على معالجتها و هذا ما يمكنها من زيادة تنافسيتها.¹

2- هيكلة البرنامج:

من خلال تعريف البرنامج يمكن استخلاص مختلف الهيئات الفاعلة في تطبيقه ومن أهم هذه الهيئات نجد: المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، صندوق ترقية التنافسية الصناعية، و صناديق أخرى وهي كالآتي:

1-2 المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI): وهي " هيئة تابعة لوزارة الصناعة مكلفة بتسيير برنامج التأهيل من خلال وضع و تنسيق الإجراءات القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، مع التعريف بالشروط التقنية، المالية والتشريعية لسير برنامج التأهيل، كما أنها تتكفل بتسيير الأمانة التقنية للصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية فهي المعنية بفحص الملفات المقدمة من طرف المؤسسات التي تريد القيام بعملية التأهيل لتسليمها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية"².

تتمثل مهامها فيما يلي:³

- ✓ تحديد الإجراءات و الشروط التقنية و المالية و التنظيمية لبرنامج التأهيل،
 - ✓ وضع برنامج إعلامي تحسيسي للمؤسسات و الهيئات المعنية بالبرنامج،
 - ✓ تطوير و ترقية برنامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل،
 - ✓ اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات و التي لها علاقة مباشرة بإصلاحها،
- توجد على مستواها الأمانة التقنية و التي يقع على عاتقها دراسة ملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستفادة من ذلك قبل إرسالها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

¹ Ibid, p76.

² فاروق تشام، كمال تشام، دور و أهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر - تونس - المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17، 18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 66، 67.

³ المرجع السابق، ص 66.

2-2- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI) : تنشط " اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تحت رئاسة وزير الصناعة بصفته المسير و الأمر بالصرف لصندوق ترقية التنافسية الصناعية " كما قد تأسست هاته اللجنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 192-2000 المؤرخ في 16 جويلية 2000 ،فهو الذي ينجز الإشعارات الخاصة بالمساعدات الممنوحة للمؤسسات وتمويل العمليات المرتبطة بمحيطها و تتمثل مهام هذه اللجنة فيما يلي¹ :

✓ تحديد الشروط الخاصة بانضمام المؤسسات إلى البرنامج، وكيفية الاستفادة من الإعانات و المساعدات المالية المقدمة؛

✓ انتهاج نماذج التقييم للطلبات و الإجراءات للاستفادة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛

✓ إعداد الاتفاقية التي تربط بين وزارة الصناعة و المؤسسة المستفيدة من المساعدات،

✓ فحص الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات المرشحة للحصول على مساعدات مالية في العمليات التي تدخل في إطار تحسين تنافسياتها؛

✓ تحديد طبيعة ومبالغ المساعدات ومتابعة و تقييم نجاعة المؤسسات المستفيدة.

كما تجدر الإشارة لأن هذه اللجنة تتكون من 8 أعضاء ممثلين لعدة وزارات هم:

- ممثل الوزير المكلف بالمالية؛

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة؛

- ممثل الوزير المكلف بالمساهمة وتنسيق الإصلاحات؛

- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة و المتوسطة؛

- ممثل الوزير المكلف بالتجارة؛

- ممثل الوزير المكلف بالعلاقات الخارجية؛

- ممثل الوزارة المكلفة بالتعليم العالي و البحث العلمي؛

- ممثل عن الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة.

و لعل أهم مهمة تقع على عاتقها بالإضافة إلى عدة مهام، هي المتمثلة في إصدار القرار النهائي

المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.

¹ المرجع السابق ، ص 67.

2-3- صندوق ترقية التنافسية الصناعية (FPCI): تم إنشاء هذا الصندوق بموجب القانون رقم 99-11 بتاريخ 23 ديسمبر 1999 (المادة 92) المتضمن قانون المالية لسنة 2000، و هو جهاز وزاري مشترك منصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 2000-192 بتاريخ 16 جويلية 2000، لقد تم إنشاؤه لتمويل جزء من عمليات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية، ويهدف هذا البرنامج إلى مساعدة المؤسسات و الهيئات المرافقة لها في عملية تأهيلها، حيث تتمثل أهدافه في:¹

- **المساعدات المالية المقدمة للمؤسسات:** تتمثل في تغطية المصاريف المتعلقة بالتشخيص الإستراتيجي العام لوضعيتها و وضع خطة التأهيل الخاصة بها، إضافة إلى الاستثمارات غير المادية (كتكوين المسيرين و تدريب العمال،..) و الاستثمارات المادية (كشراء الأجهزة، و معدات الإنتاج...الخ).

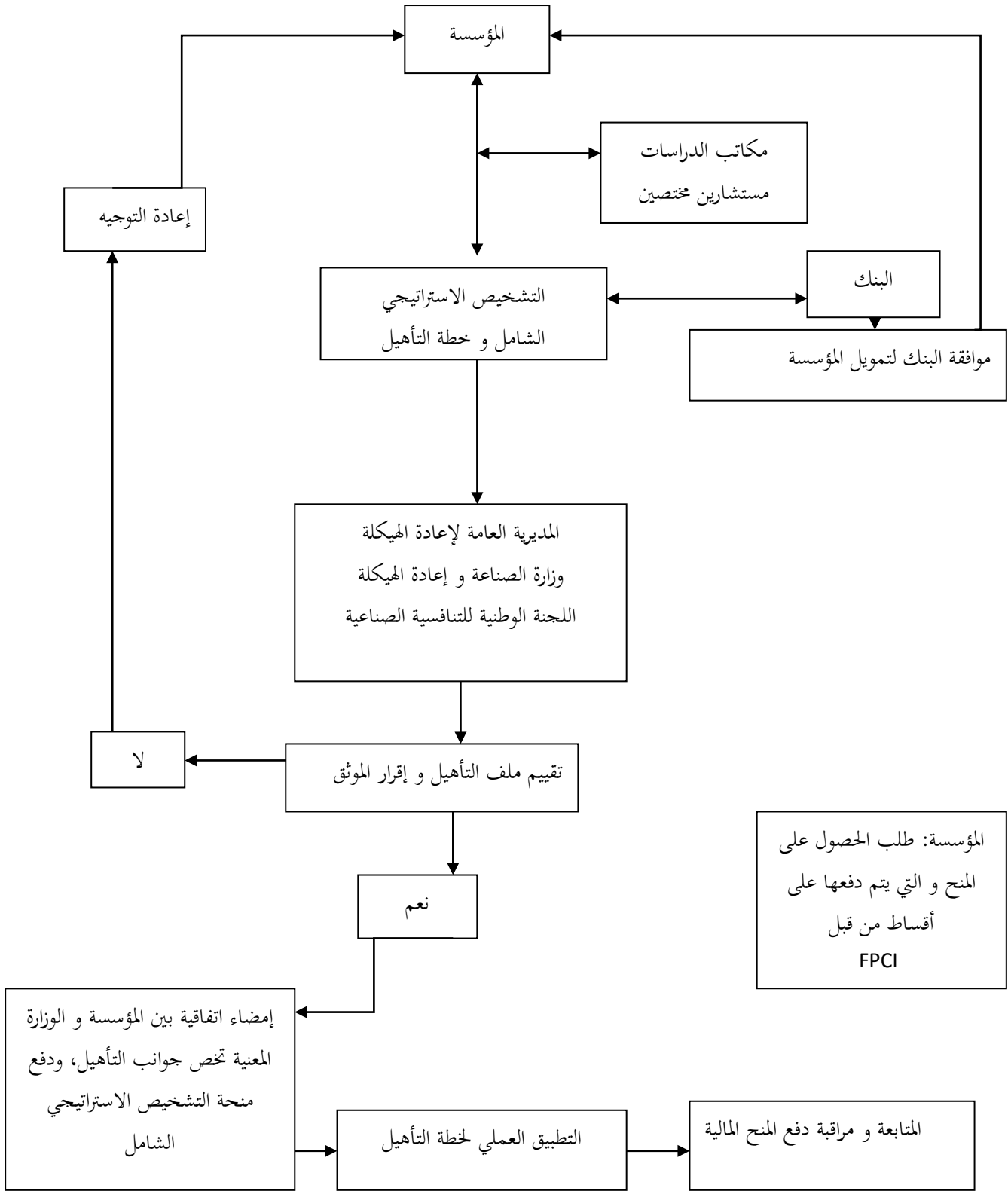
- **المساعدات المالية المقدمة للهيئات المرافقة(هيئات الدعم):** وتتمثل في النفقات المتعلقة بجميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية، العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى و العمليات الموجهة نحو تحسين محيط المؤسسات خاصة الإنتاجية و الخدماتية منها، وهناك صناديق أخرى مرتبطة بتأهيل المؤسسة إلى جانب صندوق ترقية التنافسية الصناعية، إذ نجد صندوق التهيئة العمرانية، صندوق تنمية المناطق الجنوبية، صندوق الضبط و التنمية الفلاحية، صندوق ترقية التكوين المهني المتواصل للبيئة، الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة ... الخ. تسعى المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية مع مسيري هذه الصناديق إلى البحث عن الوسائل التي تجعل المؤسسات تستفيد من الأموال المخصصة في إطار هذا البرنامج وذلك بعد استيفائها للشروط المطلوبة.

3- إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية:

إن التأهيل يحوي مجموعة من العمليات سواء ذات طابع تكنولوجي، تقني أو تسييري، فهو يهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية منها والأجنبية. أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للنوعية و تحقيق الأرباح، تتمثل إجراءات عملية تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية في جملة من المراحل نلخصها في الشكل الموالي:

¹ تشام فاروق، تشام كمال، دور و أهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر - تونس - المغرب، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

الشكل رقم (12): مراحل عملية تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية



Source : Mohamed Lamine Dhaoui, Boualem Abassi, **restructuration et mise à niveau d'entreprise**, guide méthodologique DSG PMN.doc, Alger, Janvier 2003, p81.

3-1- معايير قبول المؤسسات في برنامج التأهيل:

- هنالك جملة من المعايير و الشروط التي يجب تواجدها في المؤسسة الراغبة في الاستفادة من المساعدات التي يقدمها هذا البرنامج و المتمثلة في:¹
- أن تنتمي المؤسسة إلى القطاع الإنتاجي الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية.
 - خضوع المؤسسة للقانون الجزائري، و التي أنشأت بموجبه.
 - أن تمتلك المؤسسة المعنية سجلا تجاريا ورقم التعريف الضريبي.
 - أن يكون عدد عمالها لا يقل عن 20 عاملا (يشتغلون بصفة دائمة) هذا بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية أما بالنسبة للمؤسسات الخدمات الصناعية فلا يقل عددهم عن 10 عمال (يشتغلون بصفة دائمة).
 - أن لا تقل مدة مزاولتها لنشاطها عن ثلاث سنوات.
 - يجب على المؤسسة أن تقدم كلا من:
 - ✓ صافي الأصول موجب سنة الحالية أو السابقة.
 - ✓ نتيجة الاستغلال موجبة لسنتين على الأقل من الثلاث سنوات الأخيرة.

3-2- المعلومات الواجب تقديمها من طرف المؤسسة:

- إذ أنه يجب على المؤسسة الراغبة في الاستفادة من البرنامج و من المساعدات المقدمة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية أن تقدم مجموعة من المعلومات و المتمثلة في:
- وتشمل المعلومات حول المؤسسة مجموعة من المعلومات تتمثل فيما يلي:²
- 3-2-1- معلومات عامة حول المؤسسة:** أي كل ما يتعلق ب:

- المقر الاجتماعي للمؤسسة.
- الطبيعة القانونية للمؤسسة.
- تاريخ إنشاء المؤسسة.
- تاريخ بدء نشاط المؤسسة.
- رقم التسجيل في السجل التجاري.

¹ Manuel Des Procédures: **nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle**, Ministère de l'Industrie. P 06.

² **Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au Programme de mise a niveau**, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie. P05-08.

- رقم التعريف الجبائي.
 - اسم الشخص الطبيعي أو الاسم التجاري للشخص المعنوي.
 - اسم ولقب الأشخاص الموقعين على برنامج التأهيل.
 - رقم الحساب البنكي.
 - رقم الأعمال للثلاث سنوات الأخيرة.
- 3-2-2- معلومات مالية:** و تتمثل في مجموع الأصول الصافية ونتيجة الاستغلال للثلاث سنوات الأخيرة.
- 3-2-3- معلومات تقنية:** تتعلق المعلومات التقنية بالمنتجات التي تنتجها المؤسسة وإجراءات الإنتاج والمواد الأولية المستعملة والتجهيزات الأساسية للإنتاج ومدى حصول المؤسسة على شهادة الجودة.
- 4- خطوات و مراحل برنامج التأهيل:**

تمر عملية التأهيل بالمراحل و الخطوات التالية:¹

- يقوم مكتب دراسات أو مشخص خارجي مختار من طرف المؤسسة بدراسة تسمى "التشخيص الاستراتيجي الشامل" هذه الدراسة ترفق مع طلب المساعدة المالية و تقدم إلى المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI) التابعة لوزارة الصناعة للتأكد من شروط الترشيح، ثم تحيل الملف إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI) للتأكد من سلامة الإجراءات القانونية، واحترام شروط الترشيح، و في الحالة المغايرة يتم إرجاع الملف إلى المؤسسة المعنية لاستكمال إجراءات الاستفادة من المساعدات المالية لبرنامج التأهيل.

- بعد الموافقة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI)، يطلب من المؤسسة توقيع اتفاقية مع وزارة الصناعة يتم بعدها مباشرة تقديم المنح المرتبطة بالتشخيص و يتم الشروع في تنفيذ الأعمال المادية و الغير مادية المحددة في مخطط التأهيل و التي تعطي الحق للمؤسسة في الاستفادة من المساعدات المالية وفق الكيفيتين التاليتين:

- ✓ بواسطة 3 دفعات، الدفعة الثالثة تقدم حين الانتهاء من أعمال المخطط و الذي يجب أن لا تتعدى مدة أشغاله سنتين منذ تاريخ القبول و التسجيل الرسمي لتقديم المساعدة.
- ✓ دفعة واحدة و في حدود آجال للإنجاز تقدر بستتين.

¹ حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، مرجع سبق ذكره ص 102-103

و كحالة استثنائية يمكن للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية أن تقوم بتمديد أجال الإنجاز لسنة إضافية لبعض المؤسسات حتى تتمكن من إتمام أعمالها.

- المؤسسات التي ترغب القيام ببرنامج تأهيل و الاستفادة من المساعدات المالية الممكنة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية تختار من محض إرادتها و بكل حرية مكتب للدراسات و تتأكد من قدرته على امتلاك الإمكانيات و الموارد الكافية لإنجاز تشخيص استراتيجي شامل و إعداد مخطط تأهيل وفق قواعد الترشيح المحددة في الوثائق المعدة من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة.

- المؤسسة تعلم بواسطة مراسلة رسمية الأمانة التقنية بقرارها الرغبة في القيام بمشروع تأهيل بعد سحبها وملئها للوثائق الضرورية من وزارة الصناعة و وثائق منظمة و مرتبة تساعد المشخص في تكييف أعماله مع قواعد التأهيل وعدم الخروج عن الإطار المحدد من طرف الجهات المشرفة على برنامج التأهيل الخاص بالمؤسسات وتسهيلا لأعمال هذه الجهات المديرية لبرنامج التأهيل.

لا يقوم أصحاب مكاتب الدراسات و المشخصين الأكفاء بدفع ملفات المؤسسات التي لا تستوفي شروط الترشيح لبرنامج التأهيل لدى المديرية حفاظا على مصداقية مهنتهم و كذلك حفاظا على أموال الدولة و منعها من التبذير.

الطلب المقدم من طرف المؤسسة للحصول على المساعدة المالية يكون مرفقا بموافقة البنك المتضمن قدرة المؤسسة على تمويل مخطط التأهيل (القروض، الأموال الخاصة) الكافية.

ومن جهة أخرى قدمت وزارة الصناعة إلى إدارة البنوك برنامج تحسيس و توعية بأهمية البرنامج و مختلف الوسائل المستعملة و الموارد المختلفة المتاحة له، طلب المؤسسة للمساعدة المالية يوجه مباشرة إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية، مرفق بالدراسة المسماة " التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل "

« Diagnostique Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau » موقع من طرف المؤسسة و مكتب الدراسات و يودع من طرف المؤسسة بالأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، على أن كيفية تقديم الطلب و الإجراءات المرافقة له تحظى باهتمام اللجنة و تلقى دعاية واسعة من طرف الأمانة التقنية، الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية عليها تأمين ما يلي:

- احترام معايير الترشيح،
- التأكد من أن مخطط التمويل للإنفاق الرسمي موقع من طرف مسؤول البنك الذي بدوره يقر بسلامة و صحة المساهمات الأخرى (الأموال الخاصة، القروض، السندات و الأسهم... إلخ) في حال عدم احترام المؤسسة

للمعايير و القواعد المحددة يتم إعلامها و تبليغها في أقرب وقت لإتمام الملف بغية الاستفادة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

المعايير المعتمدة لتقديم الموافقة للحصول على المساعدات المالية تخص نوعية التشخيص المقدم من طرف مكتب الدراسات عن المؤسسة وكفاءة الخبراء الذين قاموا به ومنهجية التحليل و من أهم النقاط الكبرى التي يتم مراجعتها و التأكد منها:

- الحالة المالية المريحة للمؤسسة (قيمة الأصول الصافية، رأس المال العامل الموجب، نتيجة الاستغلال،... إلخ)؛
- الوضع الاستراتيجي و التنافسية على مستوى السوق المحلية و السوق الدولية في آفاق انعدام الرسوم الجمركية démantèlement tarifaire (حقوق الجمارك 0 % في حالة التصدير)؛
- صحة المعلومات الحسابية؛
- التعاقد التضامني بين المؤسسة و مكتب التشخيص و الدراسة؛
- الاحترام الكلي لمنهجية التشخيص الاستراتيجي الشامل و إعداد مخطط التأهيل؛
- التأثير الإيجابي لمخطط التأهيل على التنافسية، الأرباح و إنتاجية المؤسسة؛
- موافقة البنك على مرافقة المؤسسة ومساعدتها عند شروعها في تنفيذ برنامج التأهيل؛

بعدما تقوم الأمانة التقنية بتحليل الملف تقوم بإيداعه إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية مرفق بملاحظات الأمانة، اللجنة بعد أن تقوم بالمداولة وفق قانونها الداخلي تدون رأيها على طلب المؤسسة، بعد تأمين سرية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، تقدم الأمانة ملخص في وثيقة متعارف عليها و متداولة لدى المؤسسة ومكتب الدراسات، وتبقى كل الملاحظات في سرية تامة و لا يمكن الاطلاع عليها إلا من طرف المؤسسة المعنية، تقوم الأمانة التقنية بتبليغ المؤسسة بقرار اللجنة، و في حال قبول الملف تطلب اللجنة من المؤسسة التوقيع على اتفاقية مع وزارة الصناعة، هذه الاتفاقية تحدد حقوق وواجبات الطرفين فيما يتعلق بالمساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

5- التطبيق العملي لخطة التأهيل: بعد أن يتم قبول ملف المؤسسة الراغبة في المساعدات المالية، و إمضاءها على الاتفاقية، تأتي مرحلة التطبيق العملي للخطة و التي تعتمد على المنح المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية، على النحو التالي:¹

¹ **Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle**, OP cit, p06 , p07.

- المساعدات المالية المتعلقة بتكاليف الدراسة: بحيث تدفع 80% من تكلفة الدراسة الإستراتيجية (المدققة أو المخففة) أي في حدود:

✓ 150000 دج في الحالة الأولى (الدراسة الإجمالية)*.

✓ 750000 دج في الحالة الثانية (الدراسة المخففة)**.

- المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمارات المادية و اللامادية: يقوم صندوق الترقية التنافسية بتقديم 30% كتسيبقات من إجمالي مبلغ المساعدات المتفق عليها أثناء إمضاء العقد، و هذا من أجل تعجيل ووضوح مخطط التأهيل.

- المساعدات المالية المقدمة للاستثمارات المادية و الغير مادية: سواءا كانت الدراسة عامة أو مخففة فإن المساعدات الممنوحة المقدمة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية تمثل 80% من تكلفة الدراسة و يقوم الصندوق بدفعها مباشرة لمكتب الدراسات، أما المؤسسة فإنها لا تدفع إلا نسبة 20% من نسبة الدراسة.

6- المتابعة و مراقبة دفع المنح المالية: تتم متابعة البرنامج من خلال استعمال المساعدات المالية الممنوحة في إطار البرنامج، كما يجب على الأمانة التقنية أن تقوم بالمتابعة و المراقبة الميدانية لانجاز الاستثمارات و مراقبة الوثائق و المستندات و الفواتير التي تثبت صحة العمليات و نسبة تطور هاته الاستثمارات.

7- النتائج النهائية للبرنامج: منذ انطلاق برنامج التأهيل الصناعي سنة 2001 و إلى غاية 30 جوان 2011، أين توفقت الوزارة عن استقبال الملفات و تكفل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعملية تأهيل هذا النوع من المؤسسات، من خلال برنامج جديد أطلقته سنتطرق إليه في المطلب الموالي، فقد تمثلت حصيلته النهائية فيما يلي:¹

1. مرحلة التشخيص الاستراتيجي: يمكننا توضيح حصيلة هذه المرحلة من خلال الجدول الموالي:

* الدراسة الإجمالية (العامة): و يعنى بها الدراسة المقدمة من قبل المؤسسة و التي تحتوي على التشخيص الاستراتيجي الإجمالي و مخطط التأهيل، فهي تشمل المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمارات المادية و الغير مادية، و تحقق في أجل أقصاه ثمانية أسابيع، و يقوم بهذه الدراسة مكتب دراسات تختاره المؤسسة بكل حرية.

** الدراسة المخففة: وهي الدراسة المقدمة من قبل المؤسسة، تحضر في فترة زمنية قصيرة حيث يقتصر برنامج التأهيل على المساعدات غير المادية فقط (تكوين، دراسات، مساعدات تقنية، برمجيات... الخ)، و تتم في أجل أقصاه أربعة أسابيع.

¹ **Etat des lieux et perspectives des mise a niveau des entreprises industrielles**, Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, Algérie, juin 2011, P P 02,03.

الجدول رقم (12): حصيلة مرحلة التشخيص الاستراتيجي

طلبات المؤسسة	العدد الإجمالي	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة
الطلبات المتلقاة	499	254	245
الطلبات المعالجة	491	254	237
الطلبات المقبولة	355	168	187
الطلبات المرفوضة	136	86	50

Source : Etat des lieux et perspectives des mise a niveau des entreprises industrielles, Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, Algérie, juin 2011, P 02.

لقد قدمت 499 مؤسسة طلب الانخراط في البرنامج 254 مؤسسة عمومية، و 245 مؤسسة خاصة، أين تم معالجة 491 مؤسسة و بقيت 08 مؤسسات في طور المعالج، فتم قبول 168 مؤسسة عمومية من أصل 254 طلب، و 187 مؤسسة خاصة من أصل 245 طلب، ويعود السبب الرئيسي لرفض طلبات العديد من المؤسسات إلى وضعيتها المالية، أين تعاني من إختلالات مالية تجعلها غير معنية بالاستفادة من برنامج التأهيل.

2. مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل:

من خلال الجدول الموالي يمكننا ملاحظة النتائج المتعلقة بمرحلة تنفيذ المخطط

الجدول رقم(13): حصيلة مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل

ملاحظات	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العامة	المجموع	وضعية الملفات
	98	107	205	الملفات المقدمة
بقيت مؤسسة واحدة قيد الانتظار	97	107	204	الملفات المعالجة
تم قبول 199 مؤسسة للاستفادة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية و تم رفض 05 طلبات.	97	102	199	المؤسسات المستفيدة
استفادت 175 مؤسسة من مخطط التأهيل بينما اقتصرت 24 مؤسسة على الدراسة التشخيصية فقط.				

Source: Etat lieux et perspectives de la mise à niveau des entreprises industrielles, op,cit,p02

فيما يتعلق بتنفيذ برنامج التأهيل فقد تم قبول 199 مؤسسة، منها 102 مؤسسة عمومية و 97 مؤسسة خاصة للاستفادة من المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية من إجمالي 204 مؤسسة، و يمكننا تفسير العدد القليل من المؤسسات المعروضة (355مؤسسة) مقارنة بالملفات المقبولة إلى قصر آجال التسجيل و إتمام الملفات من طرف المؤسسات، إضافة إلى التأخيرات المسجلة في معالجة طلبات

الحصول على القروض من طرف البنوك، ومن هذه المؤسسات المقبولة و هي 199 مؤسسة فقد استفادت 175 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل بينما اقتصرت 24 مؤسسة على الدراسة التشخيصية فقط.

وعلى العموم نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها تبرر أن عمليات التأهيل لم تتقدم بشكل قوي وذلك لبعض العراقيل والشروط التي حالت دون ذلك، كالشروط الواجب توفرها في المؤسسة للاستفادة من برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية، وبالتالي الاستفادة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية. و الأسباب تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، يمكن إجمال أهمها في الأسباب التالية :

- تدهور الحالة المالية لمعظم المؤسسات الصناعية؛
- صعوبة وتعقد الإجراءات للحصول على تمويل مخططات التأهيل؛
- المنافسة في القطاع غير الرسمي.

المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

انطلاقا من أن البرنامج الوطني السابق الذي أطلق لم يخص للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بل أرسل للمؤسسات التي لا يتعدى عدد عمالها 20 عاملا، أعد هذا البرنامج من قبل وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعرفة حسب القانون التوجيهي لسنة 2001، جاء هذا البرنامج إذا كتكملة للبرامج السابقة و يضم المؤسسات التي تشغل من 5 إلى 250 عامل، رسميا انطلق هذا البرنامج في فيفري 2007 لمدة ستة سنوات، بغية تأهيل 6000 مؤسسة صغيرة و متوسطة، و بغلاف مالي قدر ب 6 مليار دينار، و يتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .¹

و تجدر الإشارة إلى أن عملية التأهيل التي جاء بها هذا البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على النمو و اكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية .

1- أسباب وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأهداف التي يرمي إليها.

1-1- أسباب وضع البرنامج:

تعود الأسباب الرئيسية لوضع برنامج خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى ما يلي²:

¹ Lamia Azouaou, Nabil, Ali Belouard, **la politique de mise a niveau des PME algériennes : enlissement ou nouveau depart ?**, VIème colloque international, 21,23 juin 2010, hammamet, Tunisie, p 09.

² **Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME**, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Algérie, Octobre 2003, p04.

- قصد التكفل بالمؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عاملا، و التي تمثل % 97 من نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حيث لم تحظى بالتكفل من خلال برامج التأهيل السابقة، تم الانطلاق الرسمي لهذا البرنامج في 25 فيفري 2007 و هذا بعد تنفيذ البرامج الإعلامية و التحسيسية.
- انتهاج الجزائر لسياسة الانفتاح على الأسواق الخارجية و تفكيك الحواجز الجمركية يحتم على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تنتمي إلى جميع القطاعات الارتقاء بمستواها التكنولوجي و التسييري و التنظيمي و هذا ما يتطلب تصميم برامج لدعمها و مساندها.
- يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا بالغ الأهمية في الاقتصاد الوطني، كما أصبح يعرف هذا القطاع تطورا سريعا في الآونة الأخيرة لذا يجب الاهتمام بهذه المؤسسات و ترقيتها و تأهيلها، فالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسعى إلى مرافقة مجموعة معتبرة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصد السماح لها بتحسين ملموس لقدرتها التنافسية من خلال رفع مستواها إلى مستوى المعايير الدولية للتنظيم و التسيير و كذا على نميتها المستقبلية ضمن محيط مشجع.
- 1-2- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**
- تتمثل أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في:
 - قيادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف السماح لها بتحسين تنافسيتها، و تحقيق المعايير الدولية للتنظيم و التسيير لغرض تقوية نميتها المستقبلية؛
 - جعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قادرة على التحكم في التطورات و التقنيات و الأسواق و التنافسية على مستوى الجودة، السعر و الابتكار؛¹
 - تحسين التمويل من حيث التنظيم و حجم القروض؛
 - ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر.
 - إزالة العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
 - تحديد ووضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة،²
 - إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات و مراكز البحث و التطوير و الجامعات،

¹ **Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne (ce que vous devez savoir).**

Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005, p 34.

² **Étude de faisabilité du programme national de mise a niveau de la PME,** Op cit P 05.

- تحليل فروع النشاط و ضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة كفيلا بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية و كل فرع نشاط و سبل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بواسطة تهمين الإمكانيات المحلية المتوفرة.

وينتظر من هذا البرنامج أن يحقق تنمية (اجتماعية - اقتصادية) مستدامة على المستوى المحلي و الجهوي بواسطة نسيج من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات قدرة تنافسية في سوق مفتوح، وإنشاء قيم مضافة جديد، وتوفير مناصب شغل دائمة، وتطوير الصادرات خارج المحروقات، والتقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي.

1-3- شروط الاستفادة من البرنامج: للاستفادة من البرنامج على المؤسسة إيفاء مجموعة من الشروط نذكرها

في النقاط التالية:¹

- أن تكون المؤسسة جزائرية و لها نشاط على الأقل لمدة سنتين؛

- انتماءها لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- أن يكون لها هيكل مالي متوازن،

- المؤسسات التي لها القدرة على تصدير منتجاتها و خدماتها؛

- المؤسسات التي تمتلك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية.

2- محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إجراءات تطبيقه

1-2- محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يشمل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أربعة محاور أو جوانب رئيسية هي كما

يلي²:

- الجانب القطاعي: من خلال تحليل قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة المعنية بالتأهيل؛

- الجانب الإقليمي: من خلال توحيد المعايير والمقاييس للولايات ذات الأولوية، حيث يمس البرنامج في

المرحلة الأولى 10 ولايات يتركز فيها أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹ بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17، 18 أبريل 2006، ص 148.

²Lamia Azouaou, Nabil, Ali Belouard, **la politique de mise a niveau des PME algériennes : enlissement ou nouveau départ ?**, Op cit, p10.

- جانب المحيط: من خلال تحسين المحيط المؤسسي، وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من أجل تحسين تنافسيتها، وجعلها في المستوى المطلوب.
- 2-2 آليات سير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**
- كغيره من البرامج تمر عملية التأهيل في هذا البرنامج بمجموعة من المراحل لا تختلف إجراءاتها عن إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية كالتالي:
- اتصال صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل طلب الاستفادة: تتحقق الوكالة من مطابقة شروط قابلية المؤسسة للاستفادة من البرنامج، بعد ملاءمة المؤسسة لبطاقة تعريفية ووضع الملف التنظيمي التالي:
 - ✓ نسخة من السجل التجاري للمؤسسة؛
 - ✓ نسخة من شهادة التسجيل الجبائي؛
 - ✓ نسخة من شهادة الصندوق الوطني لضمان الأجراء؛
 - ✓ حصيلة ميزانية السنتين الفارقتين.
 - مرحلة التشخيص الاستراتيجي العام لوضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إعداد خطة التأهيل و مخطط التمويل: ينجز التشخيص بغية التعرف العميق على المؤسسة و من ثم إعداد مخطط تأهيلها، الذي يأخذ شكل استثمارات مادية و غير مادية يتم تنفيذها حسب أولويات المؤسسة. كما يسمح مخطط التأهيل بتنفيذ مجموع الأنشطة الضرورية بحسب طلب المؤسسة و قدرتها على استيعاب عمليات التنفيذ، و قصد إنجاز عمليات التشخيص الأولي و التشخيص تقوم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتشكيل ملف خاص بالخبراء و مكاتب الدراسات.
 - تبني برنامج التأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - تنفيذ و متابعة خطة التأهيل: تقرر الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاق المهمة بحضور الخبراء و صاحب المؤسسة المعنية بالتأهيل، كما تقوم الوكالة بمتابعة و مراقبة العملية
 - منح المساعدات المالية: تتمثل المساعدات المالية المقدمة في إطار البرنامج تكون كالتالي:¹
 - ✓ 100% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي في حدود 600.000 دج؛

¹ http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf

✓ 100% من تكلفة الاستثمارات الغير مادية؛

✓ 20% من تكلفة الاستثمارات المادية؛

و يقدر المبلغ الأقصى لتمويل خطة التأهيل ب 05 مليون دج (استثمارات مادية و غير مادية).

3- نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

من خلال الوثائق المقدمة من قبل الوكالة الوطنية و التي تبين نتائج تطور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تاريخ 2016/06/30. كانت النتائج كالتالي :

استقبلت الوكالة 807 تقرير مشخص مع مخططات التأهيل من قبل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الراغبة للاستفادة من البرنامج و التي وضعت على مستوى الوكالة و التقارير كانت موزعة كالتالي :

- 768 تقرير معالج من قبل الوكالة و لجنة المعاينة و تم المصادقة عليه.

- 39 تقرير في إطار المعالجة و المعاينة.

و الجدول الموالي يبين وضعية التقارير الواردة للوكالة .

الجدول رقم (14) : وضعية التقارير المستقبلية

عدد التقارير الواردة	807	٪100
عدد التقارير المعالجة	768	94.80
عدد التقارير في إطار المعاينة و المعالجة	39	5.20

Source: Agence Nationale de Développement des Petite et Moyenne Entreprise, ATOUSPME, présentation et plan D'action de l'ANDPME, juin 2016,p 6.

فمن بين 768 تقرير التي عوينت من قبل اللجنة المتخصصة تم:

- المصادقة على 646 تقرير.

- 122 تقرير تم رفضه و ذلك لان الملفات لم تستجب للشروط الموضوعية و كانت ناقصة.

و في الجدول الموالي سنلاحظ عدد التقارير المقبولة حسب حجم المؤسسة.

الجدول (15) عدد التقارير المقبولة حسب حجم المؤسسة

النسبة %	عدد التقارير	نوع المؤسسة
27.63	178	مؤسسة صغيرة
56.52	364	مؤسسة متوسطة
15.83	102	مؤسسة صغيرة جدا
٪100	644	المجموع

Source: Agence Nationale de Développement des Petite et Moyenne Entreprise, ATOUSPME, présentation et plan D'action de l'ANDPME, juin 2016,p 6.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات المتوسطة الحجم كان لها حظ أوفر في الاستفادة من البرنامج و هذا بنسبة 52,56% من مجموع التقارير المدروسة و المقبولة، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 27,63%، ثم و في الأخير المؤسسات الصغيرة جدا بنسبة 15,83%.

و في الجدول الموالي سنلاحظ توزع التقارير المشخصة و المقبولة من قبل الوكالة حسب قطاعات الإنتاج:

الجدول (16): التقارير المشخصة و المقبولة من قبل الوكالة حسب قطاعات الإنتاج لكل مؤسسة

النسبة %	التقارير المعالجة و المقبولة من قبل الوكالة	التقارير المشخصة الواردة مع مخططات التأهيل	قطاع الإنتاج
4.81	31	37	المواد الغذائية
20.65	133	164	الصناعة
60.09	387	488	البناء و الأشغال العمومية
0	0	2	الصيد
2.17	14	17	السياحة و الفنادق
9.62	62	79	الخدمات
2.63	17	20	النقل
100	644	807	المجموع

Source: Agence Nationale de Développement des Petite et Moyenne Entreprise, ATOUS PME, présentation et plan D'action de l'ANDPME, juin 2016,p 7.

من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن الحصة توزعت على المؤسسات بحيث استولى قطاع البناء و الأشغال العمومية على حصة الأسد بنسبة 60.09% من التقارير الواردة، يليه قطاع الصناعة بنسبة 20.65

ثم قطاع الخدمات بنسبة 9.62 % ، ثم قطاع المواد الغذائية بنسبة 4.81 %، ثم قطاع النقل بنسبة 2.63 %، ثم قطاع السياحة و الفنادق بنسبة 2.17 %، و في الأخير قطار الصيد و الذي لم يستفد من هذا البرنامج. و في الجدول الموالي سنلاحظ تطور التقارير الواردة للاستفادة من البرنامج عبر السنوات و حسب الملاحق التابعة للوكالة.

الجدول (17): تطور التقارير الواردة عبر السنوات و حسب الملاحق التابعة للوكالة.

النسبة %	المجموع	2016	2015	2014	2013	2012	
34.57	279	22	75	87	78	24	الجزائر
16.27	212	43	69	62	64	2	سطيف
19.70	159	15	42	38	72	1	عنابة
11.15	90	7	15	24	39	12	وهران
1.73	14	1	4	4	3	3	غرداية
100	807	88	205	215	256	42	المجموع

Source: Agence Nationale de Développement des Petite et Moyenne Entreprise, ATOUSPME, présentation et plan D'action de l'ANDPME, juin 2016,p 8.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن ملحقة الجزائر هي في المرتبة الأول في عدد المؤسسات التي قدمت ملفاتها للاستفادة من البرنامج، و هذا بنسبة 34.57 % بالنسبة لمجموع المؤسسات المنخرطة، تليها ملحقة سطيف بنسبة 26.27 % و هذه الملحقتين تمثلان أكثر من 50 % من المجموع.

المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار الشراكة الأجنبية

إن برنامج التأهيل في الجزائر يشهد تأخرا كبيرا وهذا راجع إلى ضعف القطاع الإنتاجي المبني أساسا على قطاع المحروقات حيث أكبر نسبة من الاستثمارات الأجنبية في هذا المجال، فلا يوجد هناك تنوع في مصادر جذب المستثمرين الأجانب مما يبقي الجزائر بلدة ريعي معتمد كلية على قطاع المحروقات وضعف التشريع الجزائري في مجال التحكيم الدولي وثقل المنظومة البنكية، إلا أن الجزائر قد استفادت من مجموعة من برامج الدعم في إطار الشراكة الأجنبية، تعمل على تأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة حتى تتمكن من المنافسة على المستوى الدولي، وهذا ما سيتم استدرجه من خلال هذا المبحث:

المطلب الأول: تقديم برنامج التعاون الأورو- جزائري لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
ED/PME (ميديا) :

تعيث الجزائر اليوم مرحلة جديدة من خلال التوقيع على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و هذا نتاج لجهود أربع سنوات من المفاوضات الصعبة و العسيرة و التي دامت 17 جولة انتهت بالتوقيع النهائي بتاريخ 22 أبريل 2002¹، و صودق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني في 26 أبريل 2005.

1- التعريف ببرنامج ميديا ED/PME :

يعتبر برنامج ميديا الأداة الاقتصادية للاتحاد الأوروبي، قصد إنشاء منطقة التبادل الحر بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي و دول البحر الأبيض المتوسط في آفاق 2010 - 2012² لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد جاء هذا البرنامج في إطار الشراكة الأورو-جزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في الفاتح من سبتمبر بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة 2005 ، وقد جاء برنامج دعم PME الجزائرية باسم: Euro-Développement PME/EDPME

لقد خصص قرار برشلونة في إطار الشراكة المالية آلية تمويلية قصد تعزيز التعاون المالي عن طريق القروض الممنوحة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار (BEI) و المساعدات المالية الممنوحة من ميزانية الاتحاد الأوروبي و في هذا الإطار تم اعتماد برنامج أو صندوق دعم الشراكة الأورو- متوسطة ميديا (MEDA) الذي يعتبر الآلية الأساسية لتمويل الشراكة الأورو متوسطة، تم إنشائه خلال 23 جويلية 1996 من طرف المجلس الأوروبي. برنامج ميديا عبارة عن برنامج للمساعدات المالية، يهدف إلى تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، يسعى إلى تحقيق غايات أهمها إطلاع مدراء المؤسسات بتحديات السوق و دفعهم إلى اعتماد طرق مثلى في التسيير، انطلق تنفيذه سنة 2002 و امتد إلى غاية 2007.

¹ Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne – ce que vous devez savoir, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005 , p 10 .

² Commission Européenne, UGP, Note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/PMI, journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI, 29 avril 2002, ISGP.

- المعطيات المالية للبرنامج: قدرت ب : 1

57.000.000 أورو	- الميزانية المدفوعة من قبل المفوضية الأوروبية
3.400.000 أورو	- الميزانية المدفوعة من قبل وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2.500.000 أورو	- المساهمة المتوقعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة من البرنامج.
62.900.000 أورو	- الميزانية الإجمالية المتوقعة للبرنامج.

- الفئة المستهدفة من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تشغل 20 عاملا و أكثر، و التي تمثل 3.3 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تقدر ب 2150 مؤسسة صناعية خاصة.²
- كما يجب على المؤسسات الراغبة في الاستفادة من البرنامج أن تستوفي الشروط التالية:³
- لديها نشاط لمدة 3 سنوات على الأقل،
 - تشغل على الأقل 20 عامل دائم ،
 - أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي وكذا صندوق الضمان الاجتماعي CNAS،
 - حفظ على الأقل 60 % من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية،
 - ينشط البرنامج بفريق عمل دائم مكون من 25 خبير (21 جزائريين، 4 أوروبيين)، يسير من قبل وحدة تسيير البرنامج بالعاصمة
 - بالإضافة إلى 5 فروع جهوية (الجزائر، عنابة، غرداية، وهران، سطيف)، كما أنه يغطي عدة مجالات تتمثل في: التطوير الاستراتيجي، التسويق، الإدارة والتنظيم، تسيير الموارد البشري، الإنتاج، المالية والمحاسبة، مراقبة التسيير .

¹ **Rencontre technique, clôture du programme Euro Développement PME**, Alger, le lundi 10 décembre 2007, Amphithéâtre CERIST, p02.

² **Des résultats et une expérience à transmettre**, Algérie-Décembre 2007, Euro Développement PME, p03.

³ سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة تقييمية لبرنامج ميذا"، مرجع سبق ذكره، ص 136.

2- أهداف البرنامج:

يرمي البرنامج أساسا إلى تأهيل وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص فقط، وقصد تحقيق الهدف المسطر، فقد تم وضع جملة من النتائج يتوقع من البرنامج أن يصل إليها تتمثل في:

-تحسين قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من القطاع الخاص وجعلها قادرة على التأقلم مع المتغيرات الجديدة والمنتظرة للاقتصاد الجزائري،

-تحسين ظروف وصول وحصول هذه المؤسسات إلى المعلومات الاقتصادية،

-مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى مصادر التمويل المناسبة،

-مساعدة ودعم الجمعيات والهيئات المعنية مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- محاور برنامج ميذا:

يرتكز برنامج ميذا لدعم تطوير وتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة محاور رئيسية قصد وصوله إلى الأهداف التي يرمي لها، وهي:¹

- تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

ينتظر من البرنامج تنفيذ إجراءات تغطي أولا التشخيص و التموضع الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، نظم المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا، شهادات الجودة وغيرها من الأمور، كما يهدف البرنامج إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال هذه المؤسسات عبر دورات تكوينية مناسبة، وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة من خلال شبكة معلومات وطنية لمساعدتها على التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق.

- دعم و تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ويكون من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات المالية من أجل مساندة ودعم المؤسسات التي تدخل في نشاطات التأهيل والتطوير إضافة إلى دعم المؤسسات المالية في نشاطاتها.

¹ Mustapha Benbada, **la Mise à Niveau des PME/PMI**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Novembre 2006.p 08.

- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم: هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل، الفضاءات الوسيطة، معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية.

4- الجهات المستفيدة من البرنامج: يستفيد من البرنامج كل من:¹

4-1- الأعران الخواص للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : ويقصد بها المؤسسات الخاصة للإنتاج الصناعي والتي تمارس نشاطها في القطاعات التالية: -الصناعات الغذائية- مواد الانجاز-الصيدلة والصناعات الكيمائية- صناعة الأحذية والجلود- الصناعات النسيجية وصناعة الألبسة- السلع المصنعة عامة- الخدمات المتعلقة بالصناعة. ويستثنى منه قطاعات الزراعة، التجارة، البناء و الأشغال العمومية و الري .

4-2- المؤسسات المالية و المشرفين الماليين الخواص: البنوك، المؤسسات المالية و المشرفين الخواص جميعها تهدف إلى إنشاء و ترقية مؤسسات مالية جديدة متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة، و باستخدام أدوات مالية جديدة مثل القرض الإيجاري، رأس مال المخاطرة و الفوترة أو كل أداة اختيارية للقرض البنكي الموجه لهذه المؤسسات.

4-3- مؤسسات و هيئات دعم المؤسسات: يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية والخاصة التي لها القدرة على الترقية و التأطير و المساندة تحت الأشكال التالية:- أجهزة الدعم التقني و التكنولوجي- الإدارات المركزية الاقتصادية- الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات- غرف التجارة و الصناعة- بورصات المناولة و الشراكة- جمعيات أرباب العمل- مراكز و معاهد التكوين- ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

5- العمليات التي يقوم بها البرنامج :

في إطار العمليات التي تدخل ضمن مجالات نشاط البرنامج، يتم منح مساعدات مالية على الشكل

التالي:

-عندما يتعلق الأمر بتشخيص مسبق: فالعملية مجانية بالنسبة للمؤسسة باعتبار أن الذي يقوم بها هو مسؤول الفرع الجهوي أو احد الخبراء المتواجدين على مستوى المقر الرئيسي.

-عندما يتعلق الأمر بتشخيص شامل: يتحمل البرنامج % 80 من تكلفة العملية والباقي على عاتق المؤسسة.

¹ نوري منير: " أثر الشراكة الأورو- جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، المتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص ص 9 - 10.

- عندما يتعلق الأمر بعملية تأهيل من النوع الرئيسي أو الأساسي: يتحمل البرنامج % 80 من تكلفة العملية والباقي على عاتق المؤسسة.
- عندما يتعلق الأمر بعملية تأهيل من النوع الثانوي: يتحمل البرنامج من % 30 إلى % 50 من تكلفة العملية والباقي على عاتق المؤسسة.
- إن الحالات التي يهتم بها البرنامج في تأهيله للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كالتالي:
- صياغة إستراتيجية نمو المؤسسة مع التركيز على التموقع الاستراتيجي المناسب والمرتبب للمؤسسة.
- إدخال وظيفة التسويق داخل المؤسسة.
- تأهيل الوظيفة الإنتاجية بإدخال وظيفتي الصيانة والرقابة على الجودة.
- الرفع من الكفاءة الإدارية للمؤسسة بالتركيز على التنظيم.
- الاهتمام بالوظيفة المالية والمحاسبية مع التركيز على ضرورة تقديم المعلومات حقيقية.
- اهتمام بوظيفة مراقبة التسيير.
- الاهتمام بوظيفة التمويل والمشتريات مع التركيز على إدارة المخازن؛
- ترقية الصادرات.

مسار عملية التأهيل ضمن برنامج ميذا:

كسابقتها من الإجراءات المتبعة في عملية التأهيل، تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في الاستفادة من برنامج ميذا بإجراء تشخيص أولي مجاني من قبل خبراء من البرنامج، يتم من خلاله تحديد ثلاثة نقاط رئيسية:¹

- التعرف على المؤسسة عن قرب (نشاطها، عدد عمالها، إطاراتها، سوقها،...)
- التعرف على رئيس المؤسسة لأنه مفتاح العبور لمعرفة ثقافة المؤسسة،
- التعرف على إشكالية تنمية المؤسسة.

بعد ذلك يقوم الخبراء بتشخيص معمق مقرون بنشاط تأهيل أولي شرط أن يكون مبسط و له أثر، وهذا لما له من أثر إيجابي على زيادة إقناع رئيس المؤسسة بفائدة التأهيل، للإشارة هنا أن المؤسسة تساهم ب 20% من التكلفة الإجمالية للتشخيص وكذا 20% من تكلفة نشاطات التأهيل.

¹سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة تقييمية لبرنامج ميذا"، مرجع سبق ذكره، ص 137.

بعد القيام بعملية التشخيص و التعرف على المؤسسة عن قرب و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات، و معرفة 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، الخ، وهذا في ملف مدروس و محدد بدقة للتكاليف و المهام اللازمة للعملية، ويسمى هذا الملف بملف المصطلحات المرجعية.

ومن هنا يقوم الخبير و المحدد ضمن شروط (المستوى التعليمي، الخبرة، الكفاءة...) بدورات تكوينية لرئيس المؤسسة و فريق عمله و هذا حسب نوع المشكل الذي تعاني منه المؤسسة، كما يمكن أن تكون الدورات التكوينية جماعية شرط أن تكون المؤسسات تعاني من نفس المشكل. و بهذا يفتح ملف خاص بكل مؤسسة يتضمن كل المعلومات الخاصة بها، وكذا عدد نشاطات التأهيل التي قامت بها.

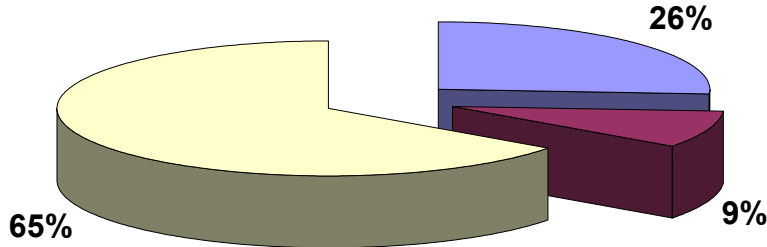
6- نتائج برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:

تمثلت النتائج المحققة من خلال هذا البرنامج منذ بدايته سبتمبر 2002 و إلى غاية نهايته في ديسمبر 2007 فيما يلي:

أ- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في برنامج التأهيل:

تقدمت 685 مؤسسة صغيرة و متوسطة للانضمام للبرنامج، و يمثل هذا العدد نسبة 32 % من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في القطاع الصناعي و التي مثلت 2150 مؤسسة، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة نوعا ما بحيث كانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (13): درجة تقدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إجراءات التأهيل من بين 685 مؤسسة



رغبة في الدخول للبرنامج 65 % توقفت عند التشخيص الأولي 26 % توقفت عند التشخيص 9 %

Source :Rapport finale: **Euro Développement PME, Programme d'appui au PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre**, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Algérie, Décembre 2007, p 27.

لقد تم الدخول الفعلي ل 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل بما يمثل نسبة 65% من إجمالي المؤسسات الراغبة في الدخول للبرنامج، أما 179 مؤسسة فقد تخلت عن البرنامج بعد قيامها بعملية التشخيص الأولي و هي تمثل نسبة 26 % من إجمالي المؤسسات المنخرطة في البرنامج، أما 61 مؤسسة الباقية فقد شخصت بصفة نهائية و اقتصرت على هذه المرحلة بما يعادل نسبة 9%، وبلغت عمليات التشخيص 477 عملية،¹ وتعود الأسباب الرئيسية لتخلي باقي المؤسسات عن المواصلة في إجراءات البرنامج إلى ما يلي:²

- عدم رغبة صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المعنية بالتأهيل في مواصلة كامل مراحل برنامج التأهيل، نظرا لطول فترة الانجاز وعدم توفرهم على نظرة مستقبلية عن نتائج البرنامج (عدم القدرة على دراسة تقييم جدوى المشاريع المتعلقة ببرنامج التأهيل)؛
- عدم مرونة الهياكل الداخلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتجاوزها المراحل الأولى من برنامج التأهيل (ما قبل التشخيص و التشخيص النهائي)، حيث يفرض على المؤسسات المنخرطة دفع جزء من تكاليف التأهيل؛

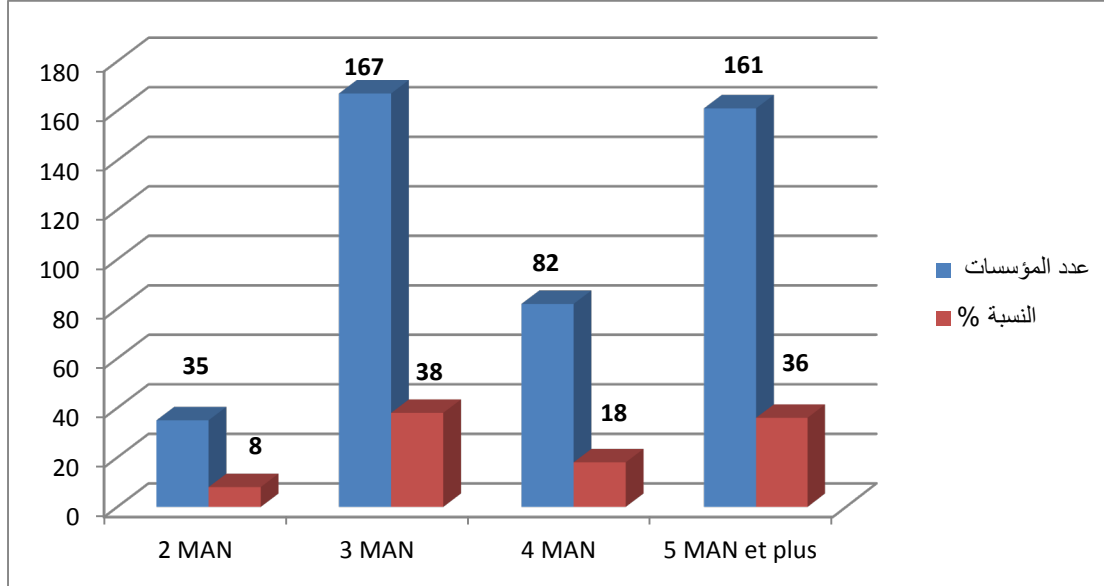
¹ سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "II PME"، مجلة الباحث - العدد 09 / 2011، الجزائر، ص 146.

² المرجع السابق، ص 146.

- الصعوبات المالية التي تعاني منها معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة صعوبة المحافظة على التوازن المالي.

وزعت هذه المؤسسات و عدد العمليات التي قامت بها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (14): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و عدد العمليات على 445 مؤسسة



source : Des résultats et une expérience a transmettre, Algérie-Décembre 2007, Euro Développement PME, p05.

حسب الشكل السابق نلاحظ أن 410 (92%) مؤسسة صغيرة و متوسطة تجاوزت مرحلتي التشخيص، و هذا ما يعكس رغبة أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيام بعملية التأهيل، وإلا لكانت تخلت عن العملية بعد انتهاء المرحلة الأولى (مرحلة التشخيص)، كما يلاحظ أن 161 مؤسسة أتمت مراحل عملية التأهيل، في انتظار أن يتضاعف العدد.

ب- توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاع النشاط:

توزعت هذه المؤسسات حسب قطاع النشاط كما هو مبين في الجدول التالي:

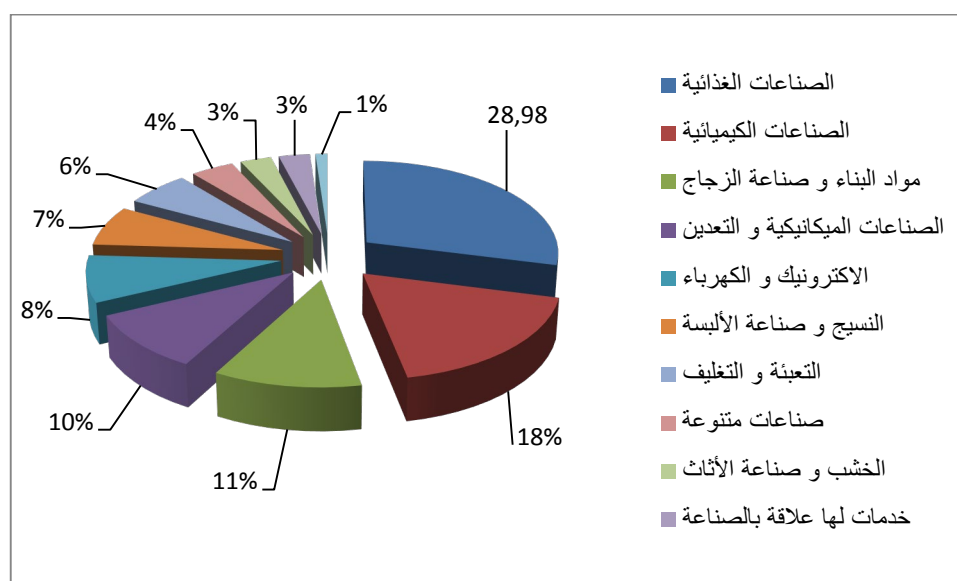
الجدول (18): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط

النسبة %	عدد المؤسسات المستفيدة من البرنامج	قطاع النشاط الخاص بالمؤسسة
28.98	129	الصناعات الغذائية
17.97	80	الصناعات الكيماوية
11.01	49	مواد البناء و صناعة الزجاج
9.88	44	الصناعات الميكانيكية و التعدين
8.08	36	الاكترونيك و الكهرباء
6.96	31	النسيج و صناعة الألبسة
6.06	27	التعبئة و التغليف
4.04	18	صناعات متنوعة
2.92	13	الخشب و صناعة الأثاث
2.92	13	خدمات لها علاقة بالصناعة
1.12	05	صناعة الجلود و الأحذية
100	445	المجموع

Source: Rapport finale: **Euro Développement PME, Programme d'appui au PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre**, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Algérie, Décembre 2007, P29.

و هو ما يمكن تمثيله بيانيا خلال الشكل الموالي :

الشكل (15) : نسبة المؤسسات المستفيدة من برنامج ميذا حسب كل قطاع نشاط



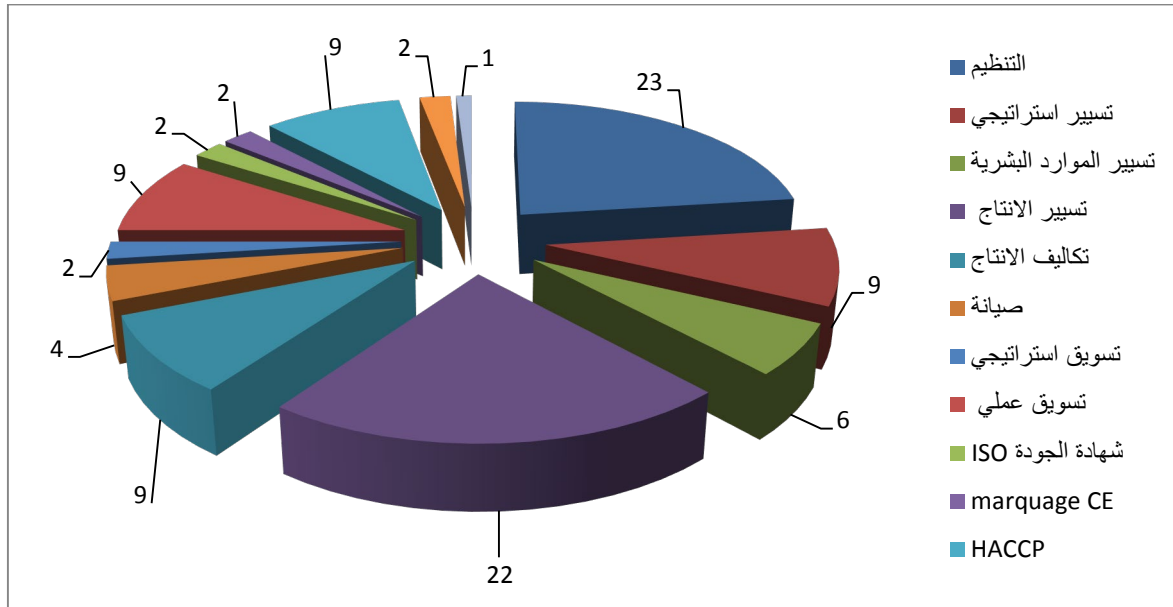
Source: Rapport finale, **Euro Développement PME, Programme d'appui au PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre**, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Algérie, Décembre 2007, P29

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلب المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة التي استفادت من البرنامج تنشط في القطاعات التالية: الصناعات الغذائية، الصناعات الكيماوية، صناعة مواد البناء و الصناعات الميكانيكية والتعدين، ويرجع سبب ذلك إلى مرونة و ديناميكية هذه القطاعات و مدى تجاوبها مع ظاهرة انفتاح السوق لما تتميز به من منافسة شديدة خاصة من قبل منتجات الدول الأوروبية و الآسيوية داخل السوق المحلية و خارجها، كما نلاحظ أن صناعة الجلود و الأحذية تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 1,12%، رغم أهمية هذا القطاع والمنافسة الشديدة التي يعرفها من قبل المنتجات الأجنبية فعلى الجهات المعنية به أن تأخذ بعين الاعتبار و تعمل على تطويره.

ت- العمليات التي قام بها البرنامج خارج الدعم المالي:

إن تحسين الإنتاج وطرق التسيير و تنظيم الإدارة وجودة المنتجات تعد أهم مطالب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل، بالإضافة إلى استعمال تقنيات التسويق الحديثة ، وذلك من أجل تطوير وترقية المؤسسات إلى المستوى المطلوب، فقد وزعت عمليات التأهيل حسب النوع على 445 مؤسسة حيث أنجزت 896 عملية تأهيل ، فهناك من استفادت من 3 نشاطات تأهيل، وهناك من استفادت من 4، و يمكننا توزيع عمليات التأهيل حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (16): توزيع عمليات التأهيل خارج عمليات الدعم المالي ل 445 م ص م



source : Rapport finale: **Euro Développement PME, Programme d'appui au PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre** , Ministère de la PME et de l'Artisanat, Algérie, Décembre 2007, p05.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب عمليات التأهيل خصصت للتسيير (تسيير الإنتاج، تسيير استراتيجي، تسيير الموارد البشرية) إذ قدرت ب 37 % ، و التنظيم ب 22 % ، وهذا ما يبين أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حاجة إلى عمليات هيكلية للتسيير و الإنتاج من أجل الرفع بسرعة من إنتاجيتها، و هذا لأنها لازالت في طور النمو، و عند الانتهاء من هاتين الوظيفتين فإن مسؤولي المؤسسات سوف يكون في مقدورهم الاهتمام بتطوير و تنمية مؤسساتهم في المجالات الأخرى، كما مست العمليات ووظائف أخرى مثل التسويق، الجودة و الصيانة، و كل ما يمكنه الرفع من جودة المنتج و بالتالي من تنافسية المؤسسات.

العراقيل التي تعرض لها البرنامج : لقد تعرض البرنامج إلى جملة من العراقيل تمثلت في: ¹

- **التأخر في الانطلاق:** لقد أمضت الجزائر ممثلة بوزارة الشؤون الخارجية مع المفوضية الأوروبية على برنامج ED/PME (ميديا) في شهر جويلية من سنة 1998 ضمن اتفاقية الإطار، إلا أنه لم يدخل حيز التنفيذ إلا في شهر سبتمبر من سنة 2000، حيث كان على اتصال ب 20 مؤسسة صغيرة و متوسطة صناعية خاصة جزائرية، وكلهم انسحبوا ولم يبقى سوى 09 منهم فقط وهذا إلى غاية جويلية 2002، بالإضافة إلى ذلك، تعاقب إدارتين لتسيير البرنامج خلال هذه المدة و إذ قرب عليه أن يحكم عليه بالفشل إلى أن أتت الإدارة الثالثة، حيث أعادت تقييم البرنامج، ووصلت إلى أن هذا الهدف (3%) من مجتمع المؤسسات ص و م الصناعية الخاصة) لا يمكن الوصول إليه، وحددت هدف 400 مؤسسة فقط، و يندرج ضمنه هدف سنوي غايته الوصول إلى 80 مؤسسة، وهذا كان حافزا لانطلاق البرنامج مجددا في تنفيذ نشاطاته بشكل حسن، وأخيرا وصلوا إلى نحو 445 (ديسمبر 2007)، كما أن تأخر دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ (سبتمبر 2005) كان له هو الآخر أثر سلبي على البرنامج.

- **عدم وضوح الصورة في نظر رؤساء المؤسسات:** لم يكن المعنى الحقيقي لمفهوم التأهيل واضحا لدى رؤساء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الخاصة الجزائرية، بالإضافة إلى صعوبة إقناعهم بأهمية التأهيل بسبب عدم وجود أدوات إعلامية تحسيسية فعالة و مكثفة (الانترنت، التلفزيون، الأيام التحسيسية، لوحات إشهارية...)، حيث أن أغلب المؤسسات لا يدركون بالتفصيل التحولات الجديدة التي يشهدها الاقتصاد الوطني لإنشاء منطقة تبادل حر.

- **عدم أداء الهيئات الممثلة و الداعمة للدور المنتظر منها:** لا تكفي إجراءات التأهيل وحدها لتنمية و تطوير قطاع تنافسية القطاع الصناعي الخاص، دون وجود محيط اقتصادي و سياسي و اجتماعي مساعد و

¹ سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة تقييمية لبرنامج ميديا"، مرجع سبق ذكره، ص137.

مشجع على ذلك، و من بينها الهيئات الممثلة و كذا الداعمة و التي لا تلعب الدور المنتظر منها بشكل فعال، وهذا بتحسيس مؤسساتنا بما يحيط بها من تحولات اقتصادية جديدة، والذي يؤدي إلى زيادة اقتناعها بفائدة و أهمية عملية التأهيل.

فمن مما سبق و من الدراسات السابقة في المجال لاحظنا أن برنامج ED/PME :

- كان الهدف منه هو جمع و تحليل أكبر قدر ممكن من المعلومات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تكوين قاعدة بيانات و القيام بمختلف الاستقصاءات و تحديد نوع و عمليات التأهيل الواجب القيام بها،
- على العموم حقق برنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الخاصة نتائج حسنة تميزت بتحقيق 1373 عملية (477 عملية تشخيص و 896 عملية تأهيل) لفائدة 445 مؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى غاية 2007، مع العلم أن كل عملية تشخيص كانت تتم من قبل خبيرين محلي و آخر أجنبي، و هذا ما زاد الخبراء الجزائريين خبرة في مجال التأهيل تمكنهم من تسيير برنامج التأهيل الوطني.

- يعتبر هذا البرنامج فرصة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تكفل بأهم المشاكل و النقائص التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تحسين أساليب الإدارة و التسيير و تدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى تطوير تقنيات الإنتاج و إدخال نظم الجودة و التسويق.

- برنامج EDPME (ميدا 1) مكن من انجاز قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ستساعد و تسهل على الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME) في تنفيذ برنامجها.
- كان لعمليات التأهيل التي قدمها هذا البرنامج أثر كبير على تطور المؤسسات المستفيدة، يتجسد هذا التأثير الإيجابي بشكل رئيسي في التطور الإداري، و تنظيم المؤسسة و إدارتها، إشراك الموظفين، كل هذا يساعد على جعل المؤسسة أكثر ديناميكية.

- يرى خبراء البرنامج عن أغلب رؤساء المؤسسات التي استفادت من هذا البرنامج بأن برنامج التأهيل على العموم يلبي حاجات و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- و في الأخير وحسب تصريح وزير القطاع سابقا السيد مصطفى بن بادة فإن الاتحاد الأوروبي أشاد بنجاح برنامج ميدا الأول، الأمر الذي شجع على الدخول في برنامج ميدا 2.

المطلب الثاني: برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية (ميدا2):

1-تقديم البرنامج:

جاء هذا البرنامج ميدا2، بعد الانتهاء من برنامج ميدا 1، جاء إدراكا لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و رغبة في تعزيز الأهداف التي جاء بها البرنامج الأول ميدا1، كما أنه برنامج إضافي واستكمالي لمبادرة سياسات الدولة في تحسين تنافسية المؤسسات الوطنية، وتحسين الجودة والظروف الملائمة لخلق مراكز تقنية في فروع النشاطات الاقتصادية، وكذا المساهمة بصفة إضافية في دفع وتيرة الاقتصاد الوطني . جاء البرنامج في 03 مارس 2008 و هو ممتد إلى غاية 02 سبتمبر 2014 تحصل البرنامج على ميزانية إجمالية قدرت ب 44 مليون يورو (حيث تساهم المفوضية الأوروبية ب 40 مليون يورو بينما تساهم الجزائر ب04 مليون يورو)، ويرتكز على تحسين إنتاجية المؤسسات المتوسطة الجزائرية كأولوية قصد السماح لها بالتموقع بالسوق الداخلية والدولية أيضا، وبالتالي الاستفادة من العروض الممنوحة عبر الاتفاقيات الدولية وانفتاح السوق العالمية، وهو ما التزم به الاتحاد الأوروبي في مرافقة الجزائر في مجال تأهيل المؤسسات¹. إلا أنه تأخر الشروع في تطبيقه إلى غاية 05 ماي 2009 كما تضمن هذا البرنامج تدعيم مباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مساعدتها و مرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، إلى جانب دعم الجودة و النوعية في إنتاجها من خلال إرساء نظام الجودة و القياسة على مستوى تلك المؤسسات.

كما سيستفيد من هذا البرنامج كل من:²

- وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار؛
- وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال؛
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة؛
- مختلف الوكالات و الهيئات التي تعمل تحت إشرافهم.

¹ Rapport sur la coopération union européenne-Algérie , **Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PMEII)**, édition juillet 2013,p20.

² Ibid,p 20.

2- أهداف البرنامج:

- يمكننا تلخيص أهداف البرنامج في ثلاثة أهداف أساسية هي كما يلي :¹
- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسييرها؛
 - التنسيق والمراقبة من طرف الجهات المعنية: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
 - تأسيس نظام للجودة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- الهدف الرئيسي للبرنامج:²

يهدف البرنامج إلى تطوير و عصنة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تحسين تنافسيتهما قصد السماح لها بالتموقع بالسوق الداخلية والدولية أيضا، وبالتالي الاستفادة من العروض الممنوحة عبر الاتفاقيات الدولية وانفتاح السوق العالمية.

4- نشاطات البرنامج :

- يغطي هذا البرنامج ثلاثة نشاطات تتمثل فيما يلي :
- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نقل الممارسات وأساليب التسيير الحديثة، وتقديم الدعم التقني ودعم إرساء أنظمة الإبداع واليقظة التكنولوجية؛
 - الدعم المؤسسي من خلال دعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، ودعم هيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دعم الجودة من خلال توحيد المقاييس، إصدار الشهادات، الاعتماد و التقييس، وتوعية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتطلبات الجودة، ودعم هيئات تقييم المطابقة.

5- نتائج البرنامج:

خلال الفترة الأولى من انطلاق البرنامج فقد تم الشروع في تنفيذ التنظيمات و اللوجستيات وإتمام إجراءات العمل، وذلك بتدخل مجموعة من الخبراء للمساعدة والدعم التقني، إضافة إلى 50 خبيرا آخر من أجل تنفيذ إجراءات البرنامج و حتى سنة 2014 تمثلت أغلب النتائج فيما يلي:³

¹ سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "II PME"، ص148.

² Rapport sur la coopération union européenne-Algérie, op cit, p 21.

³ Rapport sur la coopération union européenne-Algérie, op, cit p 21.

- في حالة الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد استفادت 235 مؤسسة صغيرة و متوسطة من التشخيص الاستراتيجي و المخطط التأهيلي،
 - أما في إطار الدعم المؤسسي : من خلال إطلاق عمليات الخبرة في المجالات التالية :
 - برنامج إنشاء المراكز التقنية الصناعية؛
 - إطلاق مناقصة ب 5,10 مليون يورو لإنشاء مركز للخبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - إستراتيجية تطوير المناولة؛
 - برنامج إستراتيجية الجزائر الالكترونية؛
 - آليات التمويل وصناديق الضمان؛
 - المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات: فقد استفادت المؤسسات المصنعة للمشروبات من تكوين لغرض اعتماد الايزو 17025 داخل مختبراتهم؛
 - الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة: تم إعداد 20 نوعا من التكوين بالشراكة مع الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة، و استفادت منها 22 مؤسسة تنشط في مجال المنتجات الصيدلانية حيث تم تكوين 245 إطار من هذه المؤسسات على يد خبراء برنامج ميدا02 ؛
 - الاتحاد المهني لصناعة السيارات والميكانيك: فقد استفادت عشرات المؤسسات قطاع الميكانيك من دورات تدريبية في مجال التصنيع بالحاسب الآلي، و تسيير ورشات الإنتاج.
- ما يميز هذا البرنامج مقارنة بغيره من البرامج السابقة، وما يلاحظ عليه هو أنه يركز على الدعم التقني والاستثمارات اللامادية أكثر من تركيزه على الدعم المادي والمالي، كما أنه بخلاف البرامج السابقة والتي تتوجه إليها المؤسسات بطلبات الانضمام، فإن هذا البرنامج قد تم فيه تحديد عينة من المؤسسات القادرة على الاستفادة بشكل دائم من الدعم المقدم منه، حتى يمكن ملاحظة نتائجه بوضوح، هذا كمرحلة أولى ليتم تعميمه على مؤسسات أخرى في مرحلة لاحقة، كما يستند هذا البرنامج على مقارنة شاملة ومفصلة لاحتياجات المؤسسات ودعمها على مواكبة التطورات في شتى المجالات، وتمكينها من التحكم باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى دعم المحيط الذي تنشط فيه، ودعم الجودة على مستوى هذه المؤسسات. هذا ويبقى هذا البرنامج في مرحلته الأولى، إلا أنه يعتبر خطوة هامة نحو ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من

جهة، والنهوض بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبناء مجتمع معلوماتي وبالتالي التوجه نحو إنجاح مشروع إستراتيجية الجزائر الالكترونية.

المطلب الثالث: برامج التعاون المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية

وبالموازاة مع البرامج الوطنية للوزارة المعنية و البرامج المبرمة في إطار الشراكة الأورو جزائرية، فقد قامت وزارة الصناعة و المناجم بإقامة عدة علاقات، و تسيير برامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستفادة من الخبرات الأجنبية والشراكة مع بعض الهيئات الدولية ونذكر منها ما يلي:

1- التعاون الجزائري الإيطالي:

حيث تم التوقيع بين وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية والوزير الإيطالي للنشاطات الإنتاجية في أبريل 2002، من أجل إقامة علاقات بين رجال الأعمال الجزائريين ونظرائهم الإيطاليين، وكذا إنشاء مركز تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر بدعم من إيطاليا¹.

كما أنه يوجد خط قرض بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والبنك الإيطالي بموجب القانون 2000/97 المؤرخ في 2000/01/13 يسمح البنك الايطالي بمنح قرض لبنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية بمبلغ 52.500.000.000 ليرة إيطالية (271.139.87.20) أورو وذلك بالشروط التالية² :

- مدة التمويل تتراوح بين 5 إلى 7 سنوات.

- يخص هذا القرض تمويل السلع والخدمات لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- تكون عملية التسديد بالأورو.

ويهدف هذا الاتفاق إلى:

- الحيازة على التجهيزات الإيطالية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- التحويل التكنولوجي والتكوين والمساعدة التقنية.

ويعمل القرض 35 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، سمحت بخلق 1000 منصب شغل، وقد استفاد من التمويل

10 مشاريع سنة 2002، و 23 مشروع سنة 2003، و مشروعين سنة 2004 وما يلاحظ عنها أن المشاريع

¹ - قريشي يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 73.

² - مديرية الصناعة والمناجم ، تقرير حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2002، ص 7 .

متنوعة القطاعات الزراعية والصناعية ومنتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، وتوزعت مناصب الشغل عبر القطاعات كما يلي :

● 456 منصب شغل للقطاع الصناعي.

● 449 منصب شغل لقطاع الصناعة الزراعية.

● 93 منصب شغل للقطاع الزراعي.

2- برنامج الهيئة الألمانية للتعاون التقني GTZ:

يخص هذا البرنامج (برنامج التكوين والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الذي شرع في تنفيذه منذ شهر أبريل 1988، تكوين 50 مكونا جزائريا بألمانيا سيتولون بدورهم مستقبلا تكوين وتحسين مستوى ما يقارب 250 عون استشاري في الجزائر.

ويعتبر هذا المشروع بمثابة مشروع يخص مجال الاستشارة والتكوين حيث سجل ضمن برنامج التعاون الجزائري الألماني التقني والتكنولوجي ، ويهدف هذا المشروع أساسا إلى وضع شبكة مؤهلة للاستشارة ومجموعة من المكونين للمصالح المشرفة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ويهدف المشروع إلى تحقيق الأهداف التالية :

يتمثل الهدف الرئيسي للمشروع في تدعيم وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من أجل تحسين فرص استغلال الطاقات العمالية ومنافسة المنتج المستورد ودخول الأسواق الخارجية أما الأهداف المباشرة فتتمثل في:

* خلق إطار تكويني مؤهل من أجل الاستشارة والتكوين في مجال إدارة الأعمال والتسيير عبر كافة أنحاء التراب الوطني.

* دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحوء إلى خدمات مراكز الدعم، ويخص مشروع إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوعين من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹:

1 - المؤسسات المتوسطة الصناعية التي توظف (50 - 250) عامل والتي يتركز نشاطها على الصناعات التالية :

● الصناعات الغذائية ،

● الصناعات الحديدية، ميكانيك وكهرباء ،

¹ - وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، برنامج تأهيل المؤسسات، جانفي 2002 ، ص 10 .

• الصناعات الكيماوية والصيدلانية،

• صناعة مواد البناء.

2 - المؤسسات المصغرة والصغيرة التي توظف (1 - 10 عامل) الشباب المؤسسون الجدد للمؤسسات والمستفيدين من إجراءات الدعم الخاصة بوكالتي L'ANSEJ ، L'ANDI¹.

• تكوين مستشارين ومكونين بمراكز الدعم و التأطير .

• خلق إطار جيد للاستشارة مختصين في إدارة الأعمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

• تكوين قاعدة حول الاستشارة.

بالإضافة إلى هذا المشروع هناك مشروع تعاون مع الطرف الألماني في إطار الشراكة والتعاون يقدر بـ 2.3 مليون دوتش مارك يخص ترقية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وامتد من 2003 إلى غاية 2006 ، واستمرار المفاوضات بشأن الاستفادة من البرامج التقنية الألمانية في العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى كالصناعة التقليدية والترقية السياحية والفندقية إلى غير ذلك من الاستشارات الاقتصادية .

وبالنسبة لخدمات مركز الدعم للمؤسسات الصناعية المتوسطة يتم إعداد مجموعة من الآراء والتوصيات

في ميدان تسيير الموارد البشرية والوظائف الحيوية والإدارة العامة والإنتاج والتسويق والتوزيع و الإدارة المالية .

كما أقامت هذه المراكز ملتقيات من أجل تأهيل قدرات التسيير لدى مسيري المؤسسة (200 ساعة

من المحاضرات و 9 أشهر من الملتقيات) فيما يخص تقنيات التسيير و التفكير الإستراتيجي وتطوير ثقافة التسيير .

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمصغرة يتم تقديم دروس تكوينية في إنشاء المؤسسات بالنسبة للشباب

المشرف على المشروع أو المؤسسة والمستفيدين من القروض المصغرة كما يتم متابعة مراكز إنشاء المؤسسات

بإنشاء فرق مساعدة وتكوين مرشدين، وذلك عن طريق تكوين مستشارين في التسيير من خلال إنشاء

مجموعات ذات كفاءة عالية في كل مركز دعم وإجراء تكوين قاعدي خاص بمهنة المستشار وتحسن الصناعة

الصغيرة والمتوسطة.

¹ - محمد زيدان وإدريس رشيد، الهيكل الجديدة الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، 17/18/أفريل 2006، ص 12 .

3- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI:

تأسست المنظمة سنة 1967 بفيينا، لترقية التنمية الصناعية في الدول النامية عن طريق وضع برامج صناعية مدججة لكل دولة، إذ يتمثل هدفها الأساسي في تدعيم ديناميكية إعادة الهيكلة، والتنافسية، وإدماج ونمو الصناعات والمؤسسات في إطار مراحل التحرير و الانفتاح الاقتصادي. بدأت هذه المنظمة بالعمل في الجزائر في سنة 1999، ضمن برنامج تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية الذي خص 8 مؤسسات عمومية، 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وصناعات صغيرة ومتوسطة، كما تعمل على تقديم مساعدات فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعة الغذائية بإحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص هذا الفرع.¹

4- التعاون مع البنك العالمي:²

تم التعاون مع فرع البنك العالمي وهو الشركة المالية الدولية التي قامت بإعداد برنامج تقني بالتعاون مع برنامج "شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات" عن طريق برنامج واحد يعمل على وضع حيز التنفيذ " لبارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها. وسيتدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط. وهدف البرنامج هو الرفع من عرض ونوعية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تحسين الخدمات المصرفية مثل الاعتماد الإيجاري، وعقود تحويل الفواتير مع التكوين في الميدان، كما سيتم انطلاق مؤسسة في ميدان المالية المصغرة مع متعاملين أوروبيين.

5- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية :

تأسس هذا البنك في 16 ديسمبر 1973، بتوقيع 22 دولة من منظمة المؤتمر الإسلامي هدفه دعم التنمية الاقتصادية و التقدم الاجتماعي للدول الأعضاء، و بدأ العمل الفعلي للبنك في 20 أكتوبر 1975، و في إطار التعاون مع هذا البنك تم منح المساعدة المالية في إطار ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، و يهدف مشروع التعاون إلى :

- المساهمة في تقوية و تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- إدماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني؛

¹ - يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غ منشورة، جامعة الجزائر 2008، ص 101.

² - غدير أحمد سليمة، كبحلي عائشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

- تحسين محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

6- برنامج تنمية وتطوير بورصات معالجة المعلومات : ¹

في إطار المشروع الأورو متوسطي (EUMDIS) الذي يعد أكبر مشروع أنجز من طرف اللجنة الأوروبية من أجل تنمية المجتمع الدولي في مجال المعلومات، اقترحت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامجا يخص إنشاء بورصة أورو متوسطية للتعاون ومعالجة المعلومات (Une Bourse de sous Traitement) ضمن إطار التعاون الأورو متوسطي بهدف ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص توفير وتبادل المعطيات ذات الطابع الاقتصادي في إطار تدعيم التعاون الاقتصادي بين بلدان البحر الأبيض المتوسط.

هذه البورصة من شأنها أن تتقدم على شكل موقع على شبكة الانترنت يحتوي على جميع المعلومات الاقتصادية الخاصة بوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل دولة من دول البحر الأبيض المتوسط.

في إطار البرنامج تم إنشاء 04 بورصات لمعالجة المعلومات على مستوى التراب الوطني (شرق، غرب، وسط ، جنوب) مهمتها توفير المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الجهات من الوطن بموجب اتفاقية التعاون المبرمة بين الجزائر واللجنة الأوروبية حتى تستفيد كامل بلدان البحر الأبيض المتوسط من مشروع هذا البرنامج (EUMEDIS) .

وقد تم إنشاء هذه البورصات على شكل تعاونيات طبقا لما نص عليه القانون رقم 90 - 31 الصادر في 4 ديسمبر 1990، تمثل بورصات معالجة المعطيات والتعاون (BSTP) فضاءات وسيطية للمعلومات ومؤشرا هاما لتنمية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي المهام التالية:

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية للمناولة، وإجراء العلاقات بين العروض طلبات المناولة والإشراك على المستوى الوطني والدولي .
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا والتي سيتم إنشاءها .
- معاينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوعية مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
- إحصاء الصناعات المتوفرة.

¹ دادن عبد الغني، غربي هشام ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص 11.

- تكوين بنك للمعلومات الاقتصادية من خلال معالجة مختلف المعلومات المتحصل عليها من عند المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
 - التعامل مع العرض والطلب الوطني والدولي في مجال معالجة المعلومات والتعاون.
- وهذا من أجل تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تجاوز مشاكلها، بواسطة تسيير تكنولوجي عال المستوى وبتكاليف مسيطر عليها .
- 7- التعاون الجزائري الكندي :

في إطار صندوق تطوير القطاع الخاص، تم تخصيص غلاف مالي¹ قدره 10 ملايين دولار كندي من طرف هذا الشريك من أجل تسهيل التعرف المتبادل على القطاعات الخاصة الجزائرية والكندية، دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتمكينه من الحصول على المهارة والخبرة الكندية من أجل تحسين إنتاجه.

تشجيع عملية تخفيف العراقيل التي تعترض توسيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهكذا فمنذ وضع هذا الغلاف المالي فقد تم تجسيد 72 عملية:

- 60 عملية: خصت المؤسسات في كل القطاعات لاكتساب الخبرة والمساعدة التقنية والتكوين وكذا الاستشارات في مجال التنظيم والتسيير مع التركيز أكثر على قطاع الصناعات الغذائية.
 - 10 عمليات: خصت المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي ك لجنة مراقبة أعمال البورصة ووكالة ترقية ودعم الاستثمارات ومتابعتها وبورصة التنمية والشراكة.
 - 02 عملية : خصت علاقات العمل للمقاولين الاقتصاديين لكلي البلدين.
- إضافة إلى ذلك هناك العديد من برامج التعاون الثنائي وخاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة ووفيرة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تسعى الوزارة في هذا الميدان إلى اكتساب كل الخبرات الضرورية لوضع البرامج المواتية اعتمادا على التجارب الرائدة في ميدان تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تقرير حول وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جويلية 1998، ص 9 .

8- التعاون الجزائري الاسباني:

قد تم أيضا إبرام اتفاق مع الطرف الإسباني لتكوين تقنيين وإطارات مسيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرع الجلود، وهذا قصد تمكينهم من اكتساب تقنيات الإنتاج و التسيير الجديدة و المعمول بها في هذا البلد. وهذا التكوين يحتوي على مرحلة نظرية وأخرى تطبيقية تجرى بعين المكان.¹

9- التعاون الجزائري الدولي من خلال الاتفاقيات الموقعة للتنفيذ وفق برنامج مستقبلي

بعد انعقاد الدورة الثامنة لهيئة التعاون الجزائري الكوري (تاسك فورس) والتي ترأسها وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محمد بن مرادي ونائب الوزير الكوري للاقتصاد والمعرفة كيم جوانغ غوان في 22/05/2011، تم إبرام اتفاقية التعاون الثنائي من أجل التطوير التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث اعتبر السيد الوزير أن الخبرة والمعرفة الكورية بمثابة الوسيلتين المفضلتين لدعم وتطوير مؤهلات الاقتصاد الجزائري وذلك عن طريق تكثيف شبكة المناولة والتأهيل التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الإبداع وأساليب الابتكار، كما وضع الوزير الكوري بأن اتفاقية الدعم هذه جاءت بعد وصول حجم المبادلات التجارية بين الجزائر وكوريا إلى 4.2 مليار دولار، و إشادة بالتجربة الكورية في الجزائر بخصوص المزرعة النموذجية لتربية الجمبري والتي شهدت نجاحا كبيرا وكذا مصانع الأجهزة الكهرومنزلية، كما تم الاتفاق على إرسال وفد إلى الجزائر للبحث في إمكانية إنشاء مصنع للسيارات الكورية، وطالب بإيجاد إطار تشريعي يكفل عمليات الدعم والتأهيل التي ستباشرها كوريا في الجزائر، ووفقا للعريضة كذلك تم الاتفاق على إنشاء صندوق جزائري كوري للتعاون في المجال الصناعي، و إنجاز المراكز الجزائرية الكورية من أجل تطوير التكنولوجيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى وجه أدق المؤسسات التي تعمل في مجال معالجة المياه والنفايات المنزلية، والصناعية والصناعات الغذائية، والميكانيك، والإلكترونيك والطاقات المتجددة.²

- الشراكة الثنائية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية و الأجنبية:

كان هذا فيما يخص البرامج التي أبرمت في إطار الشراكة الأجنبية و التي ساهمت ولو بقليل في تنمية و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما إذا ما أردنا إلقاء نظرة على الشراكات الثنائية التي تتم بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مؤسسات أجنبية، بغرض تنمية هذا القطاع كذلك في مجالات

¹ دادن عبد الغني، غربي هشام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² نفس المرجع السابق، ص 13.

التكوين و المعلومات و الاستشارة...الخ، و على ضوء خبرات أجنبية و مساعدات تقنية و نقل للتكنولوجيا، فنجد عدة أعمال مسجلة ضمن هذا الإطار نذكر من بينها:

- الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (FINALEP) :

أسست الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (FINALEP) بعد مجموعة من الاجتماعات التي قام بها بنك الجزائر ووزارة المالية مع البنك الأوروبي للاستثمار، الوكالة الفرنسية للتنمية والصندوق الألماني للتعاون من أجل تقديم دعم لتنمية الاستثمار في الجزائر بتاريخ 15 نوفمبر 1990، تم إمضاء اتفاقية سمحت بإنشاء الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة فيما بعد. وقد بلغ رأس مال الشركة عند إنشائها 73.750.000 دج موزعة على بنك التنمية المحلية بنسبة 40 %، القرض الشعبي الجزائري بنسبة 20 %، والوكالة الفرنسية للتنمية بنسبة 40% وبعد انضمام البنك الأوروبي للاستثمار وصل رأس مالها إلى 159.750.000 دج سنة 2000، يجوز عليه كل من بنك التنمية المحلية بنسبة 40%، الوكالة الفرنسية للتنمية بنسبة 28.74%، القرض الشعبي الجزائري بنسبة 20 %، والبنك الأوروبي للاستثمار بنسبة 11.26%، ثم إلى 191.700.000 مليون دج سنة 2005.¹

حيث إن التدخل بالأموال الخاصة يعتبر الوظيفة الأساسية لهذه الشركة، وذلك لمدة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، وهي عبارة عن شريك بطريقة فاعلة في كل مراحل العملية التمويلية ، لا تخص تدخلات فينالب قطاع معين بحد ذاته، بل إنها تعطي الأولوية للمشاريع التي لها آثار و انعكاسات أكيدة على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر، و كذا المشاريع التي تساهم في خلق مناصب شغل، و المنتجة لسلع وخدمات موجهة للتصدير ما يعود بالعمل الصعبة، كما أن فينالب منخرطة في إطار عدة برامج تنموية تابعة للإتحاد الأوربي بالجزائر .

فهذه المؤسسة ساهمت في إنشاء علاقات شراكة بين مؤسسات صغيرة و متوسطة جزائرية و أجنبية من خلال تمويلها فنجد:²

¹عبد القادر بريش، نصيرة عابد، الإطار الحوكمي للعلاقة بين شركات رأس المال المخاطر والمؤسسات الممولة -دراسة حالة شركات رأس المال المخاطر الناشطة في الجزائر - مداخلة على الموقع: <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive>، ص 313.

² دادن عبد الغني، غربي هشام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 03.

- الشركة الجزائرية الأوروبية للأدوية و الأجهزة الطبية « SOMEDIAL » :وهي شركة مختلطة بين مجمع صيدال و هيئة تضم العديد من المخابر الأوروبية و تم التعاقد على إنجازه في 17/09/1998، و عرف هذا المشروع سرعة مضبوطة في إنجازه و أعتبر أول مشروع مشترك، و بدأ في الانتاج الفعلي في ماي 2001، ومقرها بوادي السمار الجزائر العاصمة.
- و تقسمت المساهمات كما يلي: 18.5% ل SAIDAL، 63.1% ل GPE، و 18.4% ل FINALEP، ووصلت قدرة الإنتاج 27 مليون وحدة، وقدرت مناصب العمل فيها 120 منصب شغل برقم أعمال خلال الثلاث السنوات الأولى 2.944.000 دج وبلغ مؤشر المر دودية 24.15% وكانت مدة الاسترجاع 7 سنوات بعتبة مردودية 21% .
- شركة صناعة المركبات الصناعية الغذائية CEMI التي بدأت نشاطها في أبريل 2000 مقرها في عنابة و هي شركة جزائرية- فرنسية-ألمانية.
- الشركة المتوسطة لل عمران وهي شركة جزائرية- فرنسية للإنشاء والإنتاج العقاري، أنشأت في أبريل عام 2000.
- الشركة الجزائرية الفرنسية لصناعة الأجهزة الإلكترونية EIS تأسست في 1991 تنتج التجهيزات الإلكترونية والكهربائية والمكيفات و المشحنات.
- شركة RECTA- FONDRI لصناعة البرونز مقرها بحسين داي، بدأت في ماي 2001 .
- الشركة الجزائرية الفرنسية لصناعة اللوحات الشمسية انطلق نشاطها 1996 بالعاصمة .
- شركة الصناعات الغذائية SOYAMIN وهي شركة جزائرية فرنسية لإنتاج المشروبات باستخدام الحليب كالباغورت وبعض المشتقات الأخرى .
- شركة تحويل المعادن création moda métal وهي شركة جزائرية إيطالية لصناعة لواحق وإكسسوارات دباغة الجلود
- بالإضافة للشركة الجزائرية اليونانية لإنتاج التبغ في عام 1995 بتيبازة و المشتلة الجزائرية الفرنسية لإنتاج الكروم بعين تيموشنت والتي تأسست عام 2000.

خلاصة الفصل:

وعليه بالرغم من الانجازات التي قامت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سواء من حيث تطور عددها وخلقتها لمناصب شغل، إضافة إلى التطور الايجابي للقطاع الخاص الذي يعد المصدر الأساسي للقيمة المضافة، إلا أنها قدرة هاته لمؤسسات على المنافسة الدولية لا تزال بعيدة كل البعد، وذلك راجع إلى العراقيل و الصعوبات التي تواجهها و كذا استحواذ الصادرات النفطية على إجمالي الصادرات الجزائرية، ولكي يتسنى للصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أداء دورها الإستراتيجي في التنمية الصناعية فإنه لا بد من أن تركز على أسس سليمة قابلة للتطور التدريجي والنضج المحلي، فانطلاقا من البرامج الوطنية، و البرامج المبرمة في إطار الشراكة الأورو جزائرية و وصولا إلى برامج التعاون المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية، كلها برامج الغرض منها إدخال تحسينات نوعية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التسويق، التكنولوجيا، التسيير و الموارد البشرية، بهدف تهيئتها للمنافسة و الاحتكاك بالمؤسسات و المنتجات الأجنبية، و مع التطور الكبير الذي يشهده مجال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال، أصبح الجانب التكنولوجي ركيزة أساسية تنطلق منها هذه المؤسسات لتعزيز قدراتها التنافسية في إطار الاقتصاد الجديد.

يتسم العصر الحالي بتزايد حدة المنافسة وظهور التكتلات الاقتصادية والتحالفات الإستراتيجية، و هذا في ظل تنامي ظاهرة العولمة و بروز ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، أين أصبح العالم قرية واحدة متلاشية الحدود، و مندمجة الأسواق، فسعت الدول إلى فتح أسواقها من خلال انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة وقيامها بتوقيع اتفاقيات شراكة مع الدول الأجنبية وتكوين التكتلات الاقتصادية العالمية، لذا فان الشراكة الأجنبية تعتبر كأداة ووسيلة ناجعة لمواجهة المنافسة وتقليلها واستبدالها بعلاقات تعاونية تبادلية من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما في النهوض بعجلة التنمية الاقتصادية في بلادنا، نظرا لما تتمتع به من فرص استثمارية كبيرة، لهذا عملت الجزائر منذ نهاية القرن الماضي على تطوير ودعم هذه المؤسسات، من خلال قوانين تشريعية و برامج وهيئات دعم مختلفة كالوزارة الوصية على هذه المؤسسات والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و غيرها من الهيئات الساهرة على ترقيتها، كما سعت كذلك إلى تبني عدة برامج تأهيلية وطنية و أجنبية في إطار الشراكة الأجنبية، قمنا بالتطرق إليها و محاولة تحليل نتائجها.

كان هدفنا من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بالتركيز على إيجاد التعريف اللائق له على ضوء تجارب بعض الدول حتى يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مستقلا و متميزا عن باقي المؤسسات حاولنا التطرق إلى واقع هذه المؤسسات بالجزائر من جميع الجوانب، ثانيا الوقوف على مفهوم الشراكة الأجنبية و اتجاهاتها في ظل تغير المحيط الدولي، ثالثا تأكيد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعد مفتاحا للقدرة التنافسية و التركيز على ضرورة تأهيلها للاستفادة من مزاياها، و أخيرا حاولنا تسليط الضوء على مجمل برامج التأهيل التي وجهت لهذا القطاع سواء المحلية أو الأجنبية.

أولا: نتائج البحث:

- باختلاف المعايير الدولية المحددة لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و باختلاف المفاهيم من دولة لأخرى، حول إلا أنه هنالك إجماع على احتلالها حيزا مهما وكبيرا من النشاط الاقتصادي لمختلف دول العالم، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبرى، بل تعتبر مدخلا تكميليا لعدد كبير من هذه المؤسسات، ولقد أولت معظم الدول أهمية كبيرة لها نظرا لما تتمتع به من خصائص ومميزات، ، لكن وبالرغم من أهمية هذه المؤسسات إلا أنها ما زالت تعاني من عدة مشاكل وعراقيل حالت دون تحقيقها لأهدافها.

- كنتيجة للإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الجزائر للاهتمام بهذا القطاع ورد الاعتبار له، من خلال الإصلاحات الهيكلية التي قامت بها، فقد زاد تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطور و هذا ما تم توضيحه.

- باتت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولو بجزء قليل في تنوع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، إلا أنها أصبحت تعاني من منافسة شديدة أمام انفتاح الأسواق العالمية، ورفع الرقابة الجمركية و إلغاء الرسوم الجمركية، و بالتالي يجب على الدولة الجزائرية تكثيف جهودها لدعم هاته المؤسسات من خلال إزالة العراقيل عنها و تفعيل مشاركتها في عملية التصدير بطريقة تنعكس إيجابيا على تحقيق التنمية الاقتصادية.

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل كبير في خلق مناصب شغل، حيث تعتبر بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة، كما تسعى هذه المؤسسات لتوفير الوظائف الجديدة و ذلك بتوفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبيرة.

- توصلت هذه الدراسة إلى اعتبار أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصغيرة والمتوسطة بمثابة قاطرة لتسريع وتيرة عملية التنمية الصناعية، والصيغة المثلى لتعزيز الإنتاج الصناعي، و هذا من خلال الانسجام المتبادل مع العالم الخارجي، كما تؤكد مختلف الدراسات والأبحاث المهمة بالتنمية على أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي منبع المبادرة الاقتصادية .

- تعد الشراكة الأجنبية من أهم استراتيجيات الاستثمار و التي تساهم في تطوير و تأهيل المؤسسات في جميع أنشطتها، وهي تمثل منفذا هاما و يجب على المؤسسات الجزائرية أن تسلكه للولوج للأسواق الدولية.

- تمكن الشراكة الأجنبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من السيطرة على الأسواق واقتسام المخاطر المرتبطة بالنشاط و توسيع مجال النشاط و توسيع نطاق العمل كما تساهم في جلب التكنولوجيا إلى الدول المضيفة.

- من خلال سعي الدولة الجزائرية لتأهيل مؤسساتها بادرت بإطلاق ثلاث برامج تأهيلية يمكن أن تساهم في النمو الاقتصادي، وفي خلق مناصب الشغل، وتدعيم تنافسية المؤسسات حيث كان البرنامج الأول خاص بتأهيل المؤسسات الصناعية، وكان تحت إشراف وزارة الصناعة، هذا البرنامج موجه لدعم و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية العمومية و الخاصة وجعلها في مستوى المؤسسات الصناعية الأجنبية، أما البرنامج الثاني فهو يخص التعاون الجزائري - الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (في إطار برنامج MEDA) تحت إشراف وزارة الصناعة و المناجم و بالشراكة مع الإتحاد الأوروبي، بينما كان البرنامج الأخير تحت عنوان البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أشرفت عليه وزارة الصناعة والمناجم و الذي لازالت تجني ثماره إلى يومنا هذا.

- إن المحيط الدولي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يتسم بالمنافسة الشرسة لحيازة أسواق جديدة وأن سريان مفعول اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي منذ سنة 2005 وتسارع وتيرة المفاوضات

للاضمام للمنظمة العالمية للتجارة سيؤدي حتما إلى انفتاح أكبر لحدودنا الاقتصادية مما يفرض على المؤسسات الجزائرية تحسين قدراتها التنافسية وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتحسين المحيط الاقتصادي كليا وبتأهيلها من خلال تأهيل أنظمتها التسييرية وتأهيل مواردها البشرية.

- تعتبر برامج التأهيل التي قامت بتنفيذها السلطات الجزائرية جد محفزة للمؤسسات الجزائرية من أجل تحسين تنافسيتها ورفع كفاءتها، ويظهر ذلك جليا من خلال المساعدات المادية واللامادية المقدمة من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فانطلاقا من برنامج التأهيل الصناعي، و مرورا ببرنامج التأهيل الأوروبي إلى غاية الوصول إلى البرنامج الوطني للتأهيل، كلها برامج الغرض منها إدخال تحسينات نوعية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التسويق، التكنولوجيا، التسيير و الموارد البشرية، بهدف تهيئتها للمنافسة و الاحتكاك بالمؤسسات و المنتجات الأجنبية، و مع التطور الكبير الذي يشهده مجال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال ورغم ذلك إلا أن النتائج المحققة من خلال هذه البرامج هي جد ضئيلة مقارنة بأهمية هذه البرامج في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية،

- إن النتائج المحققة من برامج التأهيل المسطرة تعد قليلة مقارنة بأهمية هذه البرامج في تحسين تنافسية هذه المؤسسات ورفع كفاءتها، إلا أنها أكسبت السلطات المهتمة خبرة كبيرة في المجال و هذا ما ينعكس بالإيجاب على نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات

- في الجانب التطبيقي من الدراسة، قمنا بدراسة تحليلية للنتائج التي أثمرتها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال مساهمتها في الاقتصاد الوطني، و توصلنا من خلال النتائج السابقة إلى المساهمة الهامة لقطاع المؤسسات في خلق مناصب الشغل مع إمكانية القضاء على آفة البطالة، كما لاحظنا مساهمتها في الصادرات خارج قطاع المحروقات، الأمر الذي يستدعي تشجيع هذا النوع من المؤسسات و الاهتمام به، كما ينفي لنا صحة الفرضية الأولى.

- بما أن المؤسسات القادرة على اكتساب مزايا تنافسية هي نفسها المؤسسات القادرة على غزو الأسواق الدولية، و استمراريتها فيها، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية هي الأخرى تسعى إلى اكتساب مزايا تنافسية، من خلال اهتمامها ببرامج التأهيل المسطرة لها، و الاستفادة منها قدر المستطاع، كما أن الدولة الجزائرية تعمل هي الأخرى على تشجيع هذا القطاع و محاولة النهوض به بشتى الطرق، للتحسين الميزان التجاري و التقليل من التبعية للمحروقات، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ثالثا: أهم التوصيات

- و على ضوء ما سبق يمكننا اقتراح بعض التوصيات تكمن فيما يلي:
- تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا ملحوظا، إلا أنها تعاني من جملة من الصعوبات أهمها الصعوبات التسييرية والتمويلية والتكنولوجية مما يتطلب الاهتمام الجدي بها،
 - على السلطات الجزائرية أن تعي حقا الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النهوض بالاقتصاد الجزائري، وهذا لكي تتخذ إجراءات تمكنها من تحسين موقع هذه المؤسسات في إطار الاقتصاد التنافسي، و مجاراتها للنسق الذي تفرضه عمولة المبادلات الدولي، وهذا بالتركيز على تأهيل المحيط الإداري، والعنصر البشري، والجهاز المصرفي، و تدعيم البنية التحتي، وزيادة الإنفاق على البحوث والتطوير، وهذا سيسمح لا محالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية،
 - الاستفادة من التجارب الدولية والعربية والرائدة في مجال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبني أفضل الوسائل والأدوات التي أثبتت فاعليتها وبالأخص في الدول النامية ذات هيكل اقتصادي شبيه بهيكل الاقتصاد الجزائري.
 - زيادة و تقوية برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وإعطاء التسهيلات للاستفادة من هذه البرامج،
 - محاولة الاستفادة من نتائج و صعوبات التي تلقته البرامج التأهيلية السابقة من أجلها تجاوزها.
 - توعية مسيري المؤسسات بأهمية برامج التأهيل وضرورة مواجهتها المنافسة الأجنبية،
 - على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تعي حتمية مسار التأهيل و الحصول على المقاييس الدولية و اللجوء إلى الخبرة و الاستشارة، و البحث عن الشراكة من أجل ضمان البقاء على مستوى الأسواق المحلية و حتى الدولية، و أن تضطلع بحمل جزء من عبء خلق مناصب الشغل، و الثروة و خلق التوازن الاقتصادي، كمقابل لدعم الدولة التي لم تدخر جهدا في مجال تأهيل المؤسسات،
 - ضرورة الاستفادة من البرامج التأهيلية أو برامج الدعم المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية، و هذا نظرا لما تستوفيه هذه البرامج من خبرة،

الخاتمة

- اكتساب المسيرين الجزائريين للخبرة والتقنيات الجديدة، من خلال الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية التي تمتلك وسائل تسييرية حديثة من شأنها إضافة قيمة للمؤسسات الجزائرية إضافة إلى مشاركتها في عمليات الإدارة والتنظيم،

- لا بد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التوجه إلى السوق العالمي بدلا من التوقع في السوق المحلي، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام بدراسة الفجوات المتواجدة في الأسواق الدولية ومحاولة استغلالها لغزو هاته الأسواق باحترام معايير الجودة و القيام بدراسة جيدة لهذا السوق، حتى تتمكن من در العملة الصعبة للبلاد.

- سعي الدولة الجزائرية لتوفير مصادر جديدة لتمويل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مما يساعدها على متابعة نشاطاتها بصفة مستمرة وتوسيع مجالات نشاطاتها نظرا لتوفرها على الأموال اللازمة لذلك.

أ- بالعربية:

1- الكتب:

- أحمد رمحوني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العملية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن.
- أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية، مصر 2007.
- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2013.
- رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، ايتراك للنشر القاهرة الطبعة الأولى، 2008.
- زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
- سعد علي العنزي، جواد محسن الرفاعي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات-، اليازوري الأردن، 2011،
- سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان- الطبعة الأولى 2011م/1432 هـ.
- عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية 2002 ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص17.
- عبد السلام أبو قحف، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 2003.
- عبد المجيد قدي، مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماتها - شركاتها - تداعياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2006.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001.
- علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.

- غول فرحات، التسويق الدولي - مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية- دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
 - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
 - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.
 - محمد سعيد أبو زعرور: العولمة، ط 1، دار البيارق، عمان، الأردن، 1998.
 - محمد علي عثمان الفقي، فقه المعاملات " دراسة مقارنة " ، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية.
 - محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1997.
 - نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 2007.
- 2- البحوث و المداخلات في الملتقيات:**
- اسماعيل بوخواوة، عبد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف ، الجزائر 25-28 ماي 2003.
 - بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعوقاتهما في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17، 18 أفريل 2006.
 - براهيم حياة ، جميع نبيلة ، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى دولي بجامعة المسيلة، عنوان الملتقى " إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة " ، 15 ، 16 نوفمبر 2011.
 - بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، أفريل 2006
 - بلعزوز بن علي و اليفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل، مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة في الدول العربية ، جامعة شلف، الجزائر ، 17-18 افريل 2006 .
 - بن حبيب عبد الرزاق، حوالم رحيمة، الشراكة و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البليدة يومي 21 و 22 ماي 2002.

قائمة المراجع

- بن سعيد محمد، لحر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي حول " منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار ، يومي 14/15 فيفري 2012.
- بوعمامة علي، بوعمامة نصر الدين، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، 13 . 14 افريل 2008 ، الجزائر.
- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011.
- دادن عبد الغني، غربي هشام ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، الملتقى الوطني حول :إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقة يومي 18 و19 أفريل 2012.
- ربعة بركات، سعيدة دوباخ ، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية - حالة الجزائر- ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر 2010-2011 يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس.
- ربعة بركات، سعيدة دوباخ، الوكالات الوطنية لدعم ومرافقة إنشاء المؤسسات المصغرة: -ANSEJ- ANGEM نموذجاً (حالة ولاية بسكرة)، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية: آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص و العوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام: 03/04/05 ماي 2011
- ربعة بركات، سعيدة دوباخ، مساهمة المؤسسات الصغير و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000- 2010، جامعة بومرداس، 18-19 ماي 2011.
- رحيم حسين، دريس يحيى، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية . يومي 17 و 18 أفريل 2006 جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر.

قائمة المراجع

- رقية سليمة، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- سناء عبد الكريم الخناق، المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- شريف غياط، محمد بوقمقوم، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- شهرزاد زغيب، ليلي عيساوي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، 8-9 أفريل 2002م، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي - الأغواط.
- عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8-9 أفريل 2002.
- عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية- الملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25 - 28 ماي 2003 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - سطيف.-
- عروب رتيبة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة شلف.
- عباش زوير، قوفي سعاد، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية و متطلبات النهوض، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 06/05 ماي 2013.
- غدير أحمد سليمة، كيجلي عائشة سلمى، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 18/19 أفريل 2012

قائمة المراجع

- فاروق تشام ، كمال تشام ، دور و أهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر - تونس - المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، يومي 17 ، 18 أبريل 2006 ، جامعة الشلف، الجزائر.
- قادري محمد الطاهر، هزرشي طارق، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09/08 نوفمبر بجامعة الشلف.
- قريشي محمد الأخضر، بوزيد عصام، طيبي عبد اللطيف، التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظرة استشرافية لاستخدام أموال الوقف والزكاة) ، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- قويدر عياش، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسي في مواجهة العولمة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ، الأغواط 8- 9 أبريل 2002.
- كمال رزيق ، مصدر فارس ، الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الإتحاد الأوروبي ، محاضرات الملتقى الوطني الأول حول اقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة 2002.
- كمال رزيق، فارس مسدور، انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002.
- لرقط فريدة ، بوقاعة زينب ، بوروية كاتية ، دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها ، الدورة التدريبية الدولية حول : تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، 25-28 ماي 2003 ، جامعة سطيف .
- محمد زيدان وإدريس رشيد، الهياكل الجديدة الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، 17/18/18 أبريل 2006.
- محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الإشكالية وآفاق التنمية، القاهرة 18-19 جانفي 2004 .
- محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - عرض بعض التجارب- ملتقى دولي حول " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية " ، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

- مراكشي محمد لمين، بوشلاغم عثمان، بن شهيدة، دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيبي، البلدة، 25/04/2017 .
 - نصيرة قريش، آليات واجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 و 18 أبريل 2006
 - نوري منير، " أثر الشراكة الأورو- جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
- 3- المجالات:**
- أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجليل الطحان، العولمة الاقتصادية و تأثيراتها على الدول العربية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد السادس و الثمانون، 2011.
 - برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مراحل تطورها ودورها في التنمية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية و السياسية، 08 ديسمبر 2016.
 - جمال عمورة ، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للاندماج في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 28 السنة الثالثة 2006 تم التحميل يوم 2008/03/14 ، www.ulum.nl
 - جودي حنان، بن بركة عبد الوهاب، المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد السادس عشر، ديسمبر 2014
 - زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، آفاق انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، ماي 2003.
 - سعيد حداد، تطوير نظام الإعلام الاقتصادي للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة فضاءات ، جانفي فيفري 2002.
 - سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-دراسة تقييمية لبرنامج ميدا- ، مجلة الباحث، عدد 09/2011.
 - سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 03 ، ديسمبر 2015.
 - سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج " II " PME، مجلة الباحث - عدد 09 / 2011.

قائمة المراجع

- طلال زغبة، عبد الحميد برحومة، الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال و آثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 2014/11.
- علي لزعر، بوعزيز الناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد الخامس، جوان 2009.
- عناني ساسية، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و أثرها على تنافسيتها - دراسة تقييمية- مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، العدد 06، جانفي 2014.
- قلش عبد الله، بدائل تمويل المؤسسة في ظل العولمة المالية، مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، www.ulum.nl/c7.htm ، العدد 32 السنة الرابعة، جانفي 2007.
- مقدم عبرات، عبد المجيد قدي، العولمة و تأثيرها على الاقتصاد العربي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الأول، 2002.
- منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث العدد 10، 2012.
- ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المجتمع، تصدر عن جامعة قسنطينة، العدد 2 / 2004.
- نصر الدين شريف، عبد اللطيف أولاد حمودة، فعالية التسويق في بناء الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، دفاتر MECAS العدد 7 ديسمبر 2011.

4- الأطروحات:

- إلياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو-جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2000-2014)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- أوثن ليلي، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
- بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2012.
- بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تخصص تسويق دولي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

قائمة المراجع

- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سطيف، 2012/2011.
- جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006/2005.
- حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي ، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان 2013.
- سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- مع الإشارة لحالة الجزائر- أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013.
- سنوسي بن عومر، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر - تقييم تجربة الشراكة قطاع عام خاص-، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة تلمسان، 2013-2014.
- صالحى سلمى، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006/2005.
- العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.
- عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007م.
- عمار جمعي، إستراتيجية التطوير في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر-باتنة- 2011.
- قريشي يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها: دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2004
- زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2012-2013.
- ناصر بوعزيز، الشراكة الأورومتوسطية و تأهيل المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، 2010.

قائمة المراجع

- هاجر بريطل، دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل و تطوير الطاقات المتجددة في الجزائر- دراسة حالة الشراكة الجزائرية الاسبانية- أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ،بسكرة2016 .
- يوسف حميدي،مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غ منشورة، جامعة الجزائر2008،
- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

5- التقارير و النشريات :

- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2001
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر يوم 11 سبتمبر 1996، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- المرسوم الرئاسي رقم 05-195 المؤرخ في 27 أفريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية والاتحاد الأوروبي، الجريدة الرسمية بتاريخ 30 أفريل 2005، العدد 31
- جلال بوعاتي، مفاوضات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة الجزائر تنتظر تحديد موعد الجولة الأخيرة، جريدة الخبر، العدد 4838، بتاريخ 19 أكتوبر 2006
- حفيظ صوالي، مناخ الاستثمار في الجزائر.. من سيئ إلى أسوأ، مقال نشر بجريدة الخبر يوم : 30 أكتوبر 2015 بجريدة الخبر
- نشریات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، نشرية نصف سنوية، الأعداد 20، 24، 25، 28، 29
- مديرية الصناعة والمناجم ، تقرير حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2002.
- وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، برنامج تأهيل المؤسسات، جانفي 2002 .
- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تقرير حول وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جويلية 1998.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 26 فبراير 2003، العدد13.

6- الشبكة العنكبوتية:

- محسن بن حميد النمري، الشركات المعاصرة والتكيف الفقهي، المذكرة الأولى لمادة فقه المعاملات المالية المعاصرة (IAS 418)، مجموعة من الدروس المفصلة على الموقع الإلكتروني التالي: <http://faculty.kfupm.edu.sa>
- هياكل دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الموقع الرسمي للمديرية الولائية للصناعة و المناجم، ولاية بسكرة : <http://www.dipmepi-biskra.com>

قائمة المراجع

- يوهنا نوشي، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الجامع الشامل للعلوم والمعارف المحاسبية والضريبية والقانونية، موقع يهتم بعرض الجديد في مجال المعرفة المحاسبية والضريبية والقانونية، تاريخ نشر المقال: 15 سبتمبر 2015، الموقع:
https://taxaccountingaudit.blogspot.com/2015/09/ppps_36.html
- علاش أحمد، منصورى الزين، " التحالف الاستراتيجى كضرورة للمنظمات الاقتصادية فى ظل العولمة"، حالة الجزائر، ص08. على الموقع الالكترونى: eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/16.doc
- عبد السلام النعيمات، زين البخيت، دراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لاتفاقية الشراكة بين الأردن والاتحاد الأوروبي، الجمعية العلمية الملكية، الأردن، 2005، موقع الكترونى، www.rss.gov.jo/eo-impacts.doc
- ملتقى حول مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، الموقع الالكترونى للمجلس الشعبى الوطنى الجزائرى، www.apn.dz/arabic/omc.htm
- مقداد شفيقة، القيادة الإدارية الاسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، المنهل محتوى عربى و علمى موثوق به عالميا، على الموقع: platform.almanhal.com/Reader/Article/60039
- غسان طيارة، الدكتور أكرم ناصر، المهندس جرحس الغضبان، الجودة ودورها فى التنمية الاقتصادية، محاضرة، جمعية العلوم الاقتصادية ، السورية، <http://www.mafhoum.com>
- موسوعة ويكيبيديا. <https://ar.wikipedia.org>
- عبد القادر بريس، نصيرة عابد، الإطار الحوكمى للعلاقة بين شركات رأس المال المخاطر والمؤسسات الممولة - دراسة حالة شركات رأس المال المخاطر الناشطة فى الجزائر - مداخلة على الموقع:
<https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive>

ب- باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

- **Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne (ce que vous devez savoir)**, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005.
- Bekenniche Otmane, **LE PARTENARIAT EURO-MEDITERRANEEN**, les enjeux, office des publication universitaires, 2011
- Fatiha Talahite, "**Les IDE en Algérie**": Tendances, Contraintes et Perspectives, in Driss Gerraoui et Xavier Richet, Eds, les investissement Direct Etrangers, Paris, Harmattan 1997.

- Mohamed Lamine Dhaoui, Boualem Abassi, **restructuration et mise à niveau d'entreprise**, guide méthodologique DSG PMN.doc, Alger, Janvier 2003.
- Mohamed Oubejia, **la théorie des couts de transaction**, ECONOMIA, 29 décembre 2013.
- Nguyen Van chan, Bruno Ponson, Georges Hirsch, **PARTENARIATS D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION – actualité scientifique-**, éditions Karthala, Paris, 1999.
- Rapport sur la coopération union européenne-Algérie , **Appui aux PME/PMI et à la maitrise des technologies d'information et de communication (PMEII)**, édition juillet 2013.

-2 المقالات و التقارير

- Ministère de l'industrie et de l'énergie, **plan de développement de la PME (1972-1974)** , 1977 .
- **Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne (ce que vous devez savoir)**, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005.
- ANDPME, **Programme National de Mise à Niveau des Petites et Moyenne Entreprise : présentation du programme.**
- Commission Européenne, UGP, **Note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/PMI**, journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le Ministère de la PME/PMI, 29 avril 2002, ISGP.
- **Etude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME**, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Algérie, Octobre 2003.
- Khalil ASSALA, **PME en Algérie : de la création a la mondialisation**, 8^{eme} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME).
- **Les PME au Maroc éclairage et propositions** , document du travail n°50 , Ministère de l'économie et des finances – direction de la politique économique général , royaume du Maroc , Mars 2000 ,
- Mimoune Lynda, Kheladi Mokhtar, **Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes**, Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », « Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? »Université Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26-27 mai 2006.
- **Missions de l'ANDPME: Accord d'association Algérie –Union Européenne**, Partie 2: Programmes d'appui mis en place par le gouvernement algérien, document du Ministère de la PME et de l'artisanat.
- Nadine Levratto, **La PME objet frontière: analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché**, Communication au colloque Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne 20 et 21 janvier 2006.
- **Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au Programme de mise a niveau**, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie

- Roland Arellano, Gérald d'Amboise & Yvon Gasse, **Caractéristiques administratives et performance des PME dans un pays en développement**, In Gestion 2000, N° 2, Avril_Mai 1991, .
- Abdelhak LAMIRI , " **La mise a niveau , enjeux et pratiques de entreprises algériennes**", **revue des sciences commerciales et de gestion**, n° 02 juillet 2003, éditer par l'école supérieur de commerce d'Alger.
- **Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne – ce que vous devez savoir** ,Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005 .
- Agence Nationale de Développement des Petite et Moyenne Entreprise, **ATOUS PME, présentation et plan D'action de l'ANDPME, juin 2016**
- Ait ziane houria, Ait ziane kamel, **LA STRATEGIE RESEAU ET LA PME ALGERIENNE, les cahiers du MECAS**, université de Tlemcen, n° 03, Avril 2007.
- Allan Riding, Barbara Orser , **les petites et moyennes entreprises du Québec , Programme de recherche sur le financement des PME , CANADA , Août 2007 ,**
- Denis Bourque, **Concertation et partenariat – entre levier et piège du développement des communautés-** Presse de l'Université du Québec, 2008.
- **EDIL, Activité Engineering et Développement de la PMI en Algérie** , Séminaire national sur la PMI en Algérie Avril 1983
- **Etat des lieux et perspectives des mise a niveau des entreprises industrielles**, Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, Algérie, juin 2011.
- Fathallah Oualalou, **Rapport sur le rôle des petites et moyennes entreprises en Méditerranée**, ARLEM (assemblée régionale et local Euro-méditerranéenne) troisième session plénière, 30 janvier 2012.
- Lamia Azouaou, Nabil, Ali Belouard, **la politique de mise a niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ?**, VIème colloque international, 21,23 juin 2010, hammamet, Tunisie.
- **Manuel Des Procédures, nouveau dispositif**, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie.
- **Missions de l'ANDPME: Accord d'association Algérie –Union Européenne**, Partie 2: Programmes d'appui mis en place par le gouvernement algérien, document du Ministère de la PME et de l'artisanat.
- Murat Ali DULUPÇU and Onur DEMİREL, **Globalization and Internationalization**, project of education has been funded with support from the European Commission .
- Mustapha Benbada, **la Mise à Niveau des PME/PMI**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Novembre 2006.
- Rapport finale, Euro Développement PME, **Programme d'appui au PME/PMI: des résultats et une expérience à transmettre**, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Algérie, Décembre 2007.
- **Rencontre technique, clôture du programme Euro Développement PME**, Alger, le lundi 10 décembre 2007, Amphithéâtre CERIST.

- Robert Picciotto, **LA LOGIQUE DU PARTENARIAT - une perspective de développement-**, département de l'évaluation des opérations de la banque mondiale, 29 septembre 1999.
- William J. Gole, **Partenariat stratégique application d'un processus en six étapes**, CPA (comptables professionnelles agréées) CANADA, guide d'orientation.
- Youcef KORICHI, Ali GABOUSSA, Karim SILEKHAL, **Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives**, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 / ديسمبر، 2013.

3- الشبكة العنكبوتية:

- Document de Service de la commission européenne, **Etude sur le libre échange et la transition économique dans la région méditerranéenne**, avril 1999.
<http://www.Euromed.net.htm>
- http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf
- **L'économie d'entreprise, cours économies d'entreprises**, publier sur le -site digischool, le 15 sep 2009. <https://www.doc-etudiant.fr>.
- Mohamed Lamine DHAOUI, " **guide méthodologique –Restructuration, mise a niveau et compétitivité industrielle** ", Vienne 2002, p16. Site internet : www.unido.org.

فهرس المحتويات

الإهداء و التشكرات

المقدمة العامة

08.....	الفصل الأول: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
08.....	تمهيد.....
08.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
08.....	المطلب الأول: المعايير المستخدمة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
10.....	المعايير الكمية.....
11.....	المعايير النوعية.....
13.....	المطلب الثاني : بعض التعاريف المعتمدة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
13.....	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
20.....	المطلب الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
20.....	1-التطورات الحاصلة في فترة الحربين العالميتين.....
20.....	2-التطورات الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية.....
21.....	3-أزمة السبعينات.....
22.....	المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العراقيل التي تعترضها.....
22.....	المطلب الأول: مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
26.....	المطلب الثاني: الأنواع و الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
26.....	- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
26.....	- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة توجهها.....
26.....	- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات.....
27.....	- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة نشاطها.....
28.....	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة ملكيتها القانونية.....
31.....	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
31.....	1- المساهمة في توفير مناصب الشغل و التقليل من حدة البطالة.....
32.....	2- المساهمة في انتشار نظام الامتياز.....
33.....	3- المساهمة في تطوير الاقتصاد.....
33.....	4- ترقية الصادرات.....
34.....	5- التعاون مع المؤسسات الكبرى.....
34.....	6- ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية.....
34.....	7- المساهمة في التنمية المحلية.....

35.....	8- المساهمة في مجال الإبداع و البحث و التطوير
35.....	المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
36.....	المطلب الأول: ظروف نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
36.....	المرحلة الأولى: الفترة ما بين 1962-1979.....
38.....	المرحلة الثانية: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري بعد 1993.....
40.....	المطلب الثاني: المحيط الإداري الساهر على دعم و متابعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
40.....	وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42.....	الهيئات الحكومية و المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
45.....	المطلب الثالث: أهم العراقيل و المشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
47.....	خلاصة الفصل.....
48.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للشراكة الأجنبية.....
48.....	تمهيد.....
48.....	المبحث الأول : مفهوم الشراكة الأجنبية، أسسها النظرية و الدوافع المؤدية لها.....
48.....	المطلب الأول: مفهوم الشراكة الأجنبية
48.....	- تطور مفهوم الشراكة الأجنبية.....
49.....	- تعريف الشراكة الأجنبية.....
50.....	المطلب الثاني : الدوافع المؤدية للشراكة الأجنبية
51.....	- تنامي ظاهرة العولمة.....
51.....	- تزايد حدة المنافسة
51.....	- دولية الأسواق.....
51.....	- التطور التكنولوجي.....
52.....	- التغيرات المتواترة للمحيط أو نمط التغيير
52.....	- المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية
53.....	المطلب الثالث : أهم النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية، وأهدافها
53.....	1- نظرية تكاليف الصفقات
55.....	2 - نظرية الإنتاج الدولي وإستراتيجية العلاقات.....
55.....	3- نظرية الاحتكار الدولي.....
56.....	3-1- احتكار الشركة الأولى للسوق
56.....	3-2- القوة الاحتكارية

56.....	3-3- سلوك رد الفعل
56.....	4- نظرية تبعية الموارد
57.....	- مزايا و أهداف الشراكة الأجنبية.....
59.....	المبحث الثاني : أشكال الشراكة الأجنبية.....
59.....	المطلب الأول: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات.....
59.....	1- الشراكة بين المؤسسات الغير المتنافسة
59.....	1-1-المشاريع المشتركة الدولية.....
60.....	1-2-الشراكات العمودية.....
61.....	1-3- الاتفاقيات ما بين القطاعات.....
62.....	2- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة.....
62.....	2-1-شراكة الاندماج المشترك
63.....	2-2- شراكة شبه التركيز
63.....	2-3- الشراكة المتكاملة
65.....	المطلب الثاني: أشكال الشراكة حسب قطاعات نشاطها
65.....	- الشراكة الصناعية
67.....	- الشراكة التجارية
69.....	- الشراكة التقنية أو التكنولوجية.....
69.....	- الشراكة المالية.....
70.....	- الشراكة الخدمائية.....
70.....	المطلب الثالث: نظرة عامة حول عملية الشراكة الإستراتيجية
70.....	- خطوات إعداد عملية الشراكة
76.....	-أهم القواعد التي تؤدي إلى نجاح الشراكة.....
78.....	المبحث الثالث : اتجاهات الشراكة في ظل تغيرات المحيط الدولي.....
79.....	المطلب الأول : العولمة.....
79.....	- تعريف العولمة.....
81.....	- مظاهر العولمة.....
82.....	- أنواع العولمة.....
83.....	-أثر تطورات العولمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
84.....	- اتجاهات الشراكة الأجنبية في ظل العولمة

84.....	المطلب الثاني : توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.....
86.....	1-أسباب توقيع اتفاق الشراكة.....
87.....	2- أهداف اتفاق الشراكة.....
87.....	3- مضمون اتفاق الشراكة.....
88.....	4- عراقيل أو معوقات تنفيذ اتفاق الشراكة.....
89.....	5-الآثار المترتبة عن تطبيق اتفاق الشراكة.....
89.....	5-1- الآثار الإيجابية.....
89.....	5-2-الآثار السلبية.....
90.....	المطلب الثالث: الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.....
90.....	1- تعريف المنظمة العالمية للتجارة :.....
90.....	2-مفاوضات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.....
91.....	3- المفاوضات متعددة الأطراف.....
92.....	4- المفاوضات ثنائية الأطراف.....
92.....	5- آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.....
92.....	5-1- الآثار الإيجابية.....
93.....	5-2- الآثار السلبية.....
94.....	خلاصة الفصل.....
95.....	الفصل الثالث: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مفتاح للقدرة التنافسية.....
95.....	تمهيد.....
95.....	المبحث الأول: مفاهيم التنافسية و أبعادها.....
95.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أبعادها.....
96.....	1- تعريف الميزة التنافسية.....
97.....	2- أبعاد الميزة التنافسية.....
97.....	2-1- بُعد الكلفة.....
98.....	2-2- بعد الجودة.....
98.....	2-3- بعد المرونة.....
98.....	2-4- بعد التسليم.....
98.....	2-5- بعد الإبداع Innovation.....
99.....	المطلب الثاني: أنواع وشروط نجاح الميزة التنافسية.....

99.....	1- أنواع الميزة التنافسية.....
99.....	أ-ميزة التكلفة الأقل.....
100.....	ب- ميزة التميز.....
100.....	2- شروط نجاح سياسة المنافسة
101.....	3- العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.....
101.....	المطلب الثالث: انعكاسات الشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
101.....	1- القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
105.....	أ- الانعكاسات الايجابية للشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
106.....	ب- الانعكاسات السلبية للشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
107.....	المبحث الثاني: عموميات حول التأهيل
107.....	المطلب الأول: تعريف التأهيل و الدوافع المؤدية له.....
107.....	1-تعريف التأهيل.....
110.....	2- الدوافع المؤدية للتأهيل
110.....	1-2الدوافع الداخلية
111.....	2-2 الدوافع الخارجية
112.....	المطلب الثاني: أهداف وشروط تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
112.....	1- أهداف التأهيل.....
113.....	2- شروط نجاح عملية التأهيل.....
113.....	المطلب الثالث : متطلبات عملية التأهيل.....
115.....	المبحث الثالث : تأهيل المؤسسات الاقتصادية
115.....	المطلب الأول: مراحل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
116.....	1- مرحلة التشخيص الاستراتيجي.....
116.....	2- تحديد الإستراتيجية
118.....	3- صياغة مخطط التأهيل.....
119.....	4- تنفيذ و متابعة مخطط التأهيل.....
120.....	المطلب الثاني: الإجراءات المتخذة لتسهيل عملية التأهيل.....
121.....	1- تأهيل محيط المؤسسة.....
122.....	2- تهيئة مناخ الاستثمار الأجنبي.....
124.....	المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التوجه نحو الشراكة الأجنبية.....

124.....	1- تطبيق أسس الجودة الشاملة.....
126.....	2- القيادة الريادية.....
127.....	3- الشراكة مع الزبون.....
128.....	4- إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
128.....	5- استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال البحوث و الإنتاج.....
129.....	6- الاستقرار الأمني والسياسي.....
129.....	خلاصة الفصل.....
130.....	الفصل الرابع: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الشراكة الأجنبية.....
130.....	تمهيد.....
131.....	المبحث الأول: وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ومساهمتها في الاقتصاد الوطني.....
131.....	المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
133.....	1- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة الملكية القانونية.....
134.....	2- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط.....
135.....	المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
138.....	المطلب الثالث: نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني.....
138.....	1- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليد العاملة.....
139.....	2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التجارة الخارجية.....
139.....	2-1 الميزان التجاري.....
141.....	المبحث الثاني: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
141.....	المطلب الأول: الهدف من إطلاق برامج التأهيل.....
142.....	المطلب الثاني: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية.....
142.....	1- التعرف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية.....
145.....	2- هيكل البرنامج.....
145.....	2-1-المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI).....
146.....	2-2-اللجنة الوطنية للتنافسية للصناعية (CNCI).....
147.....	2-3- صندوق ترقية التنافسية الصناعية (FPCI).....
147.....	3- إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية.....
149.....	3-1-معايير قبول المؤسسات في برنامج التأهيل.....
149.....	3-2-المعلومات الواجب تقديمها من طرف المؤسسة.....

150.....	3-2-1- معلومات عامة حول المؤسسة.
150.....	3-2-2- معلومات مالية.
150.....	3-2-3- معلومات تقنية.
150.....	4- خطوات و مراحل برنامج التأهيل.
152.....	5- التطبيق العملي لخطة التأهيل.
153.....	6- المتابعة و مراقبة دفع المنح المالية.
153.....	7- النتائج النهائية للبرنامج.
155.....	المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
155.....	1- أسباب وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأهداف التي يرمي إليها.
155.....	1-1- أسباب وضع البرنامج.
156.....	1-2- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
157.....	2- محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إجراءات تطبيقه.
157.....	1-2- محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
157.....	- المحور القطاعي.
157.....	- المحور الإقليمي.
158.....	- جانب المحيط.
158.....	- جانب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
158.....	2-2- آليات سير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:
159.....	4- نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:
161.....	المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار التعاون الدولي.
	المطلب الأول: تقديم برنامج التعاون الأورو- جزائري لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
162.....	ED/PME (ميدا).
162.....	1- التعريف ببرنامج ميدا ED/PME.
164.....	2- أهداف البرنامج.
164.....	3- محاور برنامج ميدا.
165.....	4- الجهات المستفيدة من البرنامج.
165.....	1-4- الأعوان الخواص للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
165.....	2-4- المؤسسات المالية و المشرفين الماليين الخواص.
165.....	3-4- مؤسسات و هيئات دعم المؤسسات.

165.....	5-العمليات التي يقوم بها البرنامج.....
166.....	6- مسار عملية التأهيل ضمن برنامج ميدا.....
167.....	7- نتائج برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....
172.....	8-العراقيل التي تعرض لها البرنامج.....
المطلب الثاني: برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
174.....	الجزائرية (ميدا2)
174.....	1- تقاسم البرنامج.....
175.....	2- أهداف البرنامج.....
175.....	3-الهدف الرئيسي للبرنامج.....
175.....	4-نشاطات البرنامج
175.....	5-نتائج البرنامج.....
177.....	المطلب الثالث:برامج التعاون المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية.....
177.....	1- التعاون الجزائري الإيطالي.....
178.....	2- برنامج الهيئة الألمانية للتعاون التقني GTZ.....
180.....	3- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI.....
180.....	4-التعاون مع البنك العالمي.....
180.....	5-التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية
181.....	6-برنامج تنمية وتطوير بورصات معالجة المعلومات
182.....	7-التعاون الجزائري الكندي
183.....	8-التعاون الجزائري الاسباني.....
183.....	9-التعاون الجزائري الدولي من خلال الاتفاقيات الموقعة للتنفيذ وفق برنامج "مستقبلي".....
183.....	-الشراكة الثنائية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية و الأجنبية.....
184.....	- الشراكة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP.....
185.....	-الشراكة الجزائرية الأوروبية للأدوية و الأجهزة الطبية SOMEDIAL.....
186.....	خلاصة الفصل
187.....	الخاتمة العامة.....

الفهرس

فهرس الجداول و الأشكال

قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	يوضح تعريفات بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال	01
19	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري	02
70	أنواع شراكات المؤسسات المتنافسة	03
134	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	04
136	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة الملكية القانونية	05
137	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط	06
139	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	07
140	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات	08
141	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليد العاملة	09
142	تطور الميزان التجاري الجزائري (السداسي الأول 2015 / السداسي الأول 2016)	10
144	تطور الواردات حسب مجموعة المنتوجات (السداسي الأول 2015 / السداسي الأول 2016)	11
158	حصيلة مرحلة التشخيص الاستراتيجي	12
158	حصيلة مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل	13
163	وضعية التقارير المستقبلية	14
164	عدد التقارير المقبولة حسب حجم المؤسسة	15
164	التقارير المشخصة و المقبولة من قبل الوكالة حسب قطاعات الإنتاج لكل مؤسسة	16
165	تطور التقارير الواردة عبر السنوات و حسب الملاحق التابعة للوكالة.	17
174	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط	18