

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية لمؤسسة متوسطة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)

ط/د. بوشلاغم عثمان
جامعة البليدة 2

ملخص:

لا شك ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد محركا رئيسيا للتنمية الاقتصادية و خلق مناصب الشغل، لكن الملاحظ أن هذا القطاع في الجزائر لا يزال هشاً ويعاني العديد من التحديات والصعوبات التي تتطلب منها التأقلم و التفاعل مع التطورات الاقتصادية التي يعرفها العالم، هذا الوضع فرض على السلطات العمومية الجزائرية إلى تبني العديد من البرامج من بينها البرنامج الوطني للتأهيل ، بغرض مواكبة التطورات في ظل العولمة الاقتصادية.
الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، البرنامج الوطني للتأهيل، التأهيل، العولمة.

Abstract:

Small and medium-sized enterprises are a major driver for economic development and job creation, However, it should be noted that this sector in Algeria is still fragile and suffers from many instabilities and difficulties that require adaptation and interaction with the economic developments that the world is experiencing ,this situation has forced the Algerian public authorities to adopt several programs including the national upgrade program, to track developments in the context of economic globalization.

Keywords: SME, upgrade, national upgrade program, globalization.

تمهيد :

توحي الدراسات الاقتصادية في الجزائر اليوم أن الاقتصاد الجزائري في المرحلة الراهنة يحتاج إلى إتباع سياسات وطرق وأفكار ذكية للاستفادة من مسار الاندماج والارتباط الاقتصادي والتجاري العالمي على أوسع نطاق، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تعد مجرد فكرة إنما هي أكثر من واقع، هي تجربة الكثير من الدول التي باتت تؤمن أن تنمية اقتصادياتها تعتمد في الأساس على ما تنجزه و تحققه تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و لكن يجدر الذكر أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ما يزال هشاً، كما أنه في حاجة إلى إصلاحات جذرية، و بالتالي يبقى تحسين واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ضمان آفاق واعدة لها مرهونا بإقامة بيئة نشاط ملائمة وجذابة لمثل هذه المؤسسات و تحضيرها من مختلف الجوانب لمواجهة التحديات الجديدة و التطورات السريعة التي يشهدها السوق العالمي، فبالتالي تأهيل هذا القطاع أصبح أمراً حتمياً تسعى الدولة لتجسيده.

و انطلاقاً مما سبق ذكره سنقوم بطرح الإشكالية التالية:

هل ساهمت الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

المحور الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أصبحت المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الآونة الأخيرة تلقى اهتمام عالمي نظراً لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل، وقد سعت كافة الجهات الحكومية و القطاع الخاص إلى توفير البنية التحتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كي تنمو و تزدهر.

أولاً. مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يسعى معظم الباحثين لإيجاد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لذلك لا يمكن تحديدها استنادا إلى معيار واحد، لدى سنتطرق إلى تعريف الجزائر لهذه المؤسسات.

1- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية هي مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات، وتشغل من واحد عامل إلى 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربعة مليار دج أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية واحد مليار دج وتستوفي معايير الاستقلالية " (أي لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

ثانيا. مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

1- مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: عرفت المؤسسات الجزائرية في مسيرتها من 1962 إلى غاية 2016 تطورا متتاليا من حيث الإطار المؤسساتي والإداري والتشريعي:

أ- المرحلة الأولى 1962-1988²: حيث كان الاقتصاد الوطني في الفترة اشتراكي، حيث أعطت الحكومة الأهمية الكبرى إلى المشاريع الثقيلة و المؤسسات الوطنية كبيرة الحجم و خاصة في الصناعات على سبيل المثال SONACOM SNS... وفي إطار الاهتمام بالمحيط الاقتصادي الثقيل، همشت المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة الحجم و القطاع الخاص أو المؤسسات الخاصة التي تمثل في المؤسسات العائلية ذو الملكية الخاصة أو الحرفية.

ب- المرحلة الثانية 1988-2001: خلال هذه الفترة تم حل العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية التابع للولايات والبلديات مع صدور العديد من المراسيم التشريعية والهياكل المؤسساتية التي تشجع إنشاء المؤسسات الخاصة. إصدار قانون القرض والنقد رقم 90 - 10 في 14 أبريل 1990 الذي فتح المجال للانتقال نحو اقتصاد السوق. تحرير التجارة الخارجية من خلال المرسوم رقم 91 - 37 المؤرخ في 19 فيفري 1991.

إصدار المرسوم رقم 93 - 12 في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار وإنشاء الشباك الوحيد (APSI) سنة 1994.

اعتماد الإطار التشريعي لخصوصية المؤسسات العمومية والتحضير لدخول المنظمة العالمية للتجارة و اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي.³

ج- المرحلة الثالثة من 2001-2016: شهدت هذه الفترة إطلاق العديد من البرامج التنموية الوطنية الضخمة، التي أعطت مكانة متميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث البعد التمويلي والتشريعي والمؤسساتي.⁴

2- دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني:

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطور سريع خلال الفترة (2001 - 2015) كما قامت بتخفيف من حدة البطالة كالتالي:

170258 مؤسسة تشغل 737062 عامل سنة 2001.⁵

711832 مؤسسة بما 1848117 منصب شغل سنة 2012.⁶

777 818 مؤسسة بما 2 001 892 منصب شغل سنة 2013.⁷

852053 مؤسسة بما 2 157 232 منصب شغل سنة 2014.⁸

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

934569 توفر 2371020 منصب شغل سنة 2015، بمعدل سنوي 55691 مؤسسة خلال الفترة (2012 - 2015).⁹

المحور الثاني: دور الوكالة الوطنية لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولا : مفهوم تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوافعه

1- مفهوم عملية التأهيل: تتميز عملية التأهيل بوضع نظام تسييري محكم يعتمد على الاتصال، الابتكار، وضع أنظمة النوعية و هذا بتأطير الأنظمة الحالية و الاعتماد على إدارة إستراتيجية، لذا يعرف التأهيل بأنه: "هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير تهدف إلى تحسين و ترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدون في السوق". كما يعرف: " بأنه يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي ، تقني ، تسييري 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 وتحقيق الأرباح"¹⁰.

2- دوافع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

نتيجة لسعي الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي أصبحت مقتنعة بضرورة تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك استجابة لدوافع تتمثل فيما يلي.

-تحديات المنافسة العالمية نتيجة الشراكة الأورو- جزائرية والانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية.¹¹

- قصور الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية التي تقوم على الاجتهادات الشخصية لا على أسس علمية، وغياب الرؤية الإستراتيجية الواضح، ونقص الروح المقاولاتية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹²

ثانيا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.¹³

1- تعريف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المادة 18 التي تنص على قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات وكذا ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية. ولقد صادق عليه مجلس الوزراء في 08 مارس 2004 وانطلقت أولى مراحلها منذ بداية سنة 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه، في إطار تعزيز التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني من خلال تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتساب لعناصر التسيير الراشد باعتماد التقييس والابتكار التكنولوجي. ويمتد على مدار 06 سنوات ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له ب 06 مليار دج

2- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لهذا البرنامج أهداف عامة وأخرى خاصة نوضحها فيما يلي:

أ- الأهداف العامة: تتمثل الأهداف العامة لهذا البرنامج في السعي إلى ضمان استمرارية منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحافظتها على مكانتها في السوق الوطنية وضمان حصة في السوق الدولية في ظل مناخ تنافسي

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

ب- الأهداف الخاصة: تتمثل الأهداف الخاصة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تهمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدرتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطوير جهوي للقطاع.

ثالثا: الوكالة الوطنية لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء كانت عمومية أو خاصة أو بتعبير آخر السماح لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو ولعب دورا قياديا في التنمية الوطنية .¹⁴

1. مهام الوكالة و إستراتيجيتها¹⁵:

- ✓ تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
- ✓ تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته.
- ✓ تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها واقتراح التصحيحات الضرورية .
- ✓ متابعة ديمغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره.
- ✓ جمع المعلومات حول مجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها.
- ✓ التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ مواصلة النشاط الذي بدا في تجربة برنامج ميدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على أساس توسيع نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة، لاسيما من حيث حجم المؤسسات وقطاع النشاط.

2. عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي قدمت ملفها لدى الوكالة و بعض إنجازاتها¹⁶

يمكن إبراز توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي قدمت ملفها لدى الوكالة وفق نشاطها من جهة ومكان تواجدها من جهة أخرى من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 01 : يمثل عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي قدمت ملفها لدى الوكالة سنة 2016 :

المجموع حسب القطاعات	وهران	سطيف	غرداية	عنابة	الجزائر	الولايات القطاعات
207	63	40	2	29	73	الصناعة الغذائية
2634	257	1036	86	759	496	البناء و الأشغال العمومية
689	105	197	25	130	232	الصناعة
66	6	24	1	13	22	أخرى
74	16	36	/	14	8	الصيد
428	60	141	22	89	116	الخدمات
9	1	/	/	/	8	خدمات الإعلام و الاتصال
60	23	9	3	14	11	السياحة و الفنادق
100	22	27	5	27	19	النقل

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المجموع حسب الولايات	985	1075	144	1510	553	4267
----------------------	-----	------	-----	------	-----	------

المصدر: مقابلة أجريت مع رئيس قسم الدراسات و التقييم الوكالة الوطنية لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يوم 2016/01/03 على الساعة 10 سا.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية التي قدمت ملفها للاستفادة من هذا البرنامج كبير مقارنة مع القطاعات الأخرى وهذا راجع إلى أن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تنشط في هذا المجال كما نلاحظ أن المديرية الجهوية لسطيف كانت لها الحصة الكبرى للاستفادة من البرنامج على عكس المديرية الجهوية الأخرى وهذا راجع لاقتناع أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أهمية التحسين مستويات أدائها والعمل بطريقة سليمة تمكنها من اكتشاف اختلالات المؤسسة ومحاولة تعديلها.

المحور الثالث: دراسة حالة مؤسسة تامي في إطار الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹⁷

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى توضيح إجراءات عمل الوكالة بموجب اتفاقية رقم 0002 من 2012/08/15 إلى 2012/10/15 المنعقدة بين ANDPME و مؤسسة «تامي» لإنتاج الألبان و الغرض من هذه الاتفاقية هو القيام بعملية تشخيص المؤسسة من اجل كشف النقائص و العراقيل التي تواجه المؤسسة في عملية التسيير و اقتراح و عرض عمليات التأهيل لتطوير القدرات التنافسية و لرفع مستوى التسيير و ذلك بتحسين مستوى المسيرين و الإدارة بصفة عامة وتفجير قدرات العاملين.

أولا : التعريف بمؤسسة تامي:

✓ الاسم: SARL TAMY .

✓ سنة النشأة: 1996.

✓ المسير: ع.ع.

✓ العنوان: طريق الكثبان، شراكة الجزائر العاصمة.

✓ نوع النشاط: الصناعة الغذائية.

✓ رأس المال: 200.000.000 دج.

✓ عدد العمال 120 عامل.

ثانيا: تشخيص مختلف وظائف المؤسسة

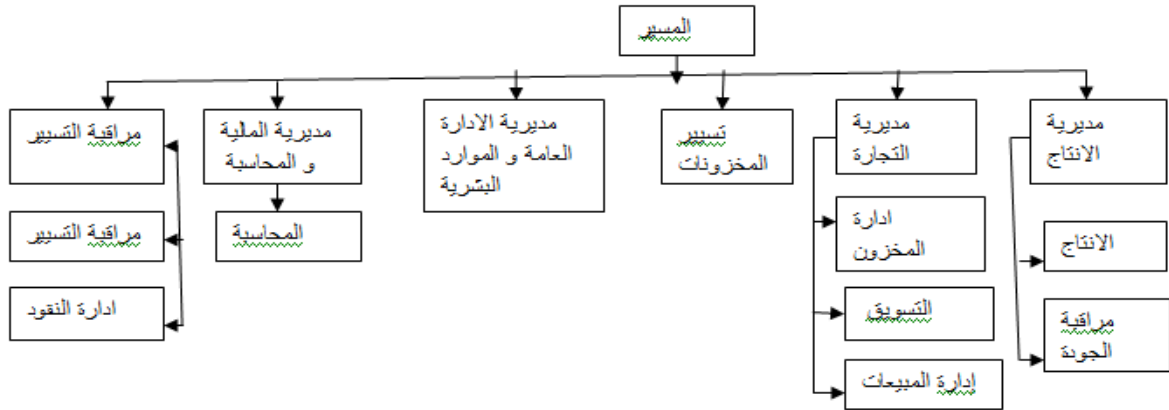
1. تشخيص الإدارة :

- للمسير كل الحقوق التصرف في عملية التسيير حيث يشرف على مراقبة كل نشاطات المؤسسة و التنسيق بينها إلا أن القرارات المصيرية تؤخذ بعد التشاور مع المساهمين.

- رغم أن مجال التسيير واسع إلا أن المسير يبقى مصر على التشاور مع المساهمين لأخذ القرارات الإستراتيجية للتسيير، لفعالية أكبر و تحقيق رضى الجماعة.

- يمكن عقد اجتماعات في أي لحظة تحسبا لأي طارئ كما تعقد اجتماعات بصفة دورية بين المسير و المساهمين أو بين المسير و رؤساء المصالح.

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية



2. تشخيص التنظيم والموارد البشرية:

أ- تشخيص التنظيم: أن الهيكل التنظيمي المنتهج من طرف مؤسسة تامي لا يتوافق مع أي من المعايير المعروفة، و لكنه يتقارب مع الهيكل التنظيمي الوظيفي، حيث يتركز على خط قيادة واضح، و خط استشار.

الشكل رقم 01: يمثل الهيكل

المصدر: التقرير النهائي لتشخيص مؤسسة تامي ص 24 .

ب - تشخيص الموارد البشرية: شغلت مؤسسة تامي 120 عامل في نهاية سنة 2011. قسمت القوى العاملة حسب فئات و درجات في العمل كالتالي:

جدول رقم 02: يمثل تطور القوى العاملة من (2007-2011) لمؤسسة تامي

2011	2010	2009	2008	2007	فئة القوى العاملة
13	12	11	11	9	الإطارات
19	20	20	18	17	المشرفين
88	85	84	86	84	المنفذين
120	117	115	115	110	المجموع

المصدر: التقرير النهائي لتشخيص المؤسسة تامي . ص 25.

بصفة عامة بقيت القوى العاملة للمؤسسة مستقرة ما عدى بعض التغيرات الطفيفة كفاءة الإطارات عرفت زيادة إيجابية طفيفة أما فئة المشرفين عرفت تغيرات متذبذبة.

3. تشخيص الوضعية التجارية:

أ- تطور رقم الأعمال الإجمالي:

☛ إن رقم أعمال مؤسسة تامي عرفت نمو مستمر في فترة ما بين 2007 و 2011 عكس فترة 2003-2007 الذي تميز بتراجع شديد في نشاط المؤسسة و بالتالي انخفاض في رقم الأعمال.

☛ في 2011 تصاعدت مبيعات تامي إلى 38.09% خلال هذه المدة بمعدل نمو السنوي المتوسط قدره 7.62%، لو أخذنا بحوث السنوات الثلاثة الماضية فقط للاحظنا تقدم نمو رقم الأعمال من 8.25% سنة 2008 إلى 9.35% سنة 2009 وتواصل هذا التصاعد حتى بلغ 18.23% سنة 2010.

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

ويرأى هذا النمو الملاحظ يقى منخفض نسبيا بالنظر لقدرات المؤسسة والقيود المتعلقة بالتوازن المالي، وحاجتها لتوليد تدفق نقدي كاف لتمويل تجديد معداتها.

ب- معلومات حول الزبائن:

يقدر عدد زبائن مؤسسة تامي سنة 2011 ب 293 زبون موزعون كالتالي:

- 282 بائع بالتجزئة

- 8 موزعين

- 3 مطاعم

و أصدرت المؤسسة 502 فاتورة 282 لبائعي التجزئة، 192 فاتورة للموزعين و 28 للمطاعم.

ج- معلومات حول المنافسين:

يتميز سوق الاجبان بأنه سوق ذو روح تنافسية قوية على المستوى الوطني، و لهذا يجدر الإشارة أن منافسي المؤسسة يتمتعون بإمكانيات معتبرة، و تعد علاماتها التجارية معروفة عند الزبائن، كما لديها خدمات تسمح لها بالتوزيع في كل أنحاء الوطن و في الوقت المناسب.

أن الوضعية المالية لكل من مؤسسة «F» و «S» تسمح لهم بالتفاوض مع المؤسسات التي تمونها بالمواد الأولية، ما يسمح لهم من جهة أخرى بالحصول على مواد أولية ذو جودة عالية.

زيادة على العلامات الوطنية، يتوفر السوق على أنواع مستوردة و التي تباع بأسعار عالية بالنسبة للمنتوج الوطني.

د- معلومات حول السوق:

لا يوجد فرع لدراسة سوق ، ما يؤدي الى صعوبة القيام بدراسة موثقة لحصة المؤسسة في السوق على المستوى الوطني، الجهوي و المحلي.

بينما إذا قمنا بعد قدرات النتائج لمختلف المنافسين سوق الجزائري للأجبان ، نجد أن للمؤسسة حصة سوقية قدرها 5% حسب مسيري المؤسسة، و هي نتيجة لا بأس بها في مجال ذو تنافسية عالي ويشهد نشاط كبير.

4. التشخيص المالي:

حجم الهيكل يقتصر على عامل واحد، فهذه الوظيفة تؤديها مسؤولة المحاسبة التي تملك شهادة إتقان فنيات المحاسبة CMTC و شهادة في الاقتصاد والقانون CED كما تملك خبرة 19 سنة في المهنة مما يسمح لها بإتقان وتأدية والتحكم في المهام بأحسن وجه.

الوسائل المستعملة لتسيير الوظيفة تتمثل في برنامج تسيير المحاسبة الذي يعطي الارتياح لمستخدمه وجناح مكتب للقيام بالتقارير، هذه الوسائل تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب وجميع البيانات اللازمة لمراقبة جيدة لهذه الوظيفة.

5 تشخيص التكوين:

لا تهتم المؤسسة بعنصر التكوين، فالتكوين الوحيد الذي تقوم به المؤسسة هو التكوين على تأدية الوظيفة فقط.

6 إعداد موجز لنقاط القوة والضعف:

بعد القيام بمختلف عمليات التشخيص لوضعية المؤسسة تم تحليل محيط المؤسسة فتم استخلاص نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات التالية:

أ- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة تامي:

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

جدول رقم 03: يمثل نقاط القوة و نقاط الضعف لمؤسسة تامي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - المسؤولية محددة و الانضباط. - الاستفادة المثلى من مهارات المؤسسة. - معرفة جيدة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي غير متناسق و غير متوازن. - وظائف غير متناسقة فيما بعضها في نفس المصلحة. - الهيكل التنظيمي مهدد بنزاعات. - بعض المصالح تقوم بوظائف ليست من صلاحياتها.
<ul style="list-style-type: none"> - مسير من طرف مهندس. - يحتوي على شبكة عامة تنضم كل الوظائف. - جميع الشبكات مؤمنة. - عملية الدخول إلى النظام مشفرة. - تتم عملية مراقبة و حماية النظام يوميا. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب خطة تسيير النظام الالي. - غياب التناسق بين الوظائف المختلفة. - دعائم النظام الالي سطحية و غير كافية بالنسبة لبعض الوظائف. - الإجراءات غير مدونة.
<ul style="list-style-type: none"> - توفر الدفاتر القانونية مضمية. - النظام الداخلي متوفر. - توفر الرغبة الحسنة لدى المكلف بهذه الوظيفة. - متابعة منظمة لتسيير العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الملفات الشخصية للعمل غير كاملة. - عدم توفر إجراءات تسيير الموارد البشرية. - عدم توفر تقارير خاصة بالوظيفة (تقرير شهري أو سنوي). - الدفاتر القانونية غير مدونة بالطريقة اللازمة. - غياب التصريحات الاجتماعية. - عدم توفر ملفات العمال المؤقتين.
<ul style="list-style-type: none"> - حيوية فريق قسم التجارة. - وضعية تنافسية جيدة للمؤسسة. - المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة في السوق. - أسعار تنافسية للمؤسسة. - سلعتين تنصدر قائمة المبيعات وهي مطلوبة في السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة ضعيفة للسوق. - مراودة التنقيب على السوق ضعيلة. - برنامج تسويق وإشهار ضعيفة. - عدم الإنصات الجيد للزبون. - عدم التحكم في الهامش التجاري. - غياب إجراءات تسيير المبيعات.

المصدر: التقرير النهائي لتشخيص المؤسسة تامي ص 20.

ب- تحليل المحيط الخارجي لمؤسسة تامي:

جدول رقم 04: يمثل الفرص و التهديدات لمؤسسة تامي

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - توفر أدوات التحكم في المعطيات جيد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعرض المؤسسة للتهديدات التي تخص هذا المجال من فيروسات وغيرها.
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على عقود ما قبل التشغيل لتقليل تكاليف العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
<ul style="list-style-type: none"> - دعم الدولة لتجديد التجهيزات (قرض مخصص لإعادة التأهيل). 	<ul style="list-style-type: none"> - تأخر الإدارات للإجابة على مراسلات المؤسسة. - بطء إجراءات الجمركية في استخراج البضائع.

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

التجارة	- الطلب المتزايد على مشتقات الحليب. - احتمال ارتفاع أسعار المادة الأولية. - تقنين سير الوزن الثقيل ليلا (بالنسبة لولاية الجزائر).	- روح تنافسية عالية. - احتمال ارتفاع أسعار المادة الأولية. - تقنين سير الوزن الثقيل ليلا (بالنسبة لولاية الجزائر).
المالية	- طرق التخفيف التسديد. - إجراءات التسهيل في وثائق الدفع .	- عدم استقرار القوانين المالية وقوانين الصرف.

المصدر: التقرير النهائي لتشخيص المؤسسة x ص 27.

من خلال الجدول (03)، (04) نلاحظ انه رغم نقاط الضعف إلا أن كفاءات المديرين والإدارة الجيدة سمحت لها بتحقيق تطور بالرغم من أنها لم تحقق الإقلاع الفعلي ومع ذلك فإن مؤشرات الأداء للمؤسسة تبين استنفاد حدود قدراتها ويستلزم استغلال موارد جديدة تقنية، تنظيمية، مالية وبشرية. وذلك لخلق قيمة مضافة تسمح لها بالتطور الفعلي.

ثالثا: إستراتيجية التطوير و نتائج التأهيل

1. إستراتيجية التطوير:

إن تحليل نتائج التشخيص ينبغي أن تؤدي إلى إيجاد إستراتيجية خاصة بالمؤسسة ويتوقف ذلك على القيام ب:

- ✓ تدوين إجراءات الضرورية للتسيير الحسن للمؤسسة والمتعلق بإجراءات تسيير المشتريات والمؤونات، لمخزونات، الإنتاج، الصناعة، نظام الجودة، المبيعات، الموارد البشرية، الخزينة، المحاسبة والجرد، وتدوين دليل التنظيم.
- ✓ تدوين التدفقات المادية والمالية داخل المؤسسة.
- ✓ وضع نظام (GPAO) تسيير الإنتاج عن طريق الحاسوب.
- ✓ وضع نظام تسيير المخزونات فعال.
- ✓ مراجعة للهيكل التنظيمي.
- ✓ وضع برنامج لتكوين الموظفين والإداريين من أجل تطوير المهارات و المردودية.
- ✓ تحديد آلات الإنتاج.
- ✓ وضع نظام الإشهاد عن المطابقة لمعيار (HACCP) تسيير الحماية الغذائية.

2. نتائج عملية التأهيل :

- سجلت ارتفاع بنسبة 23% في قيمة الإنتاج، و ارتفاع في نسبة مبيعات المؤسسة و بالتالي ارتفاع مساهمتها في القيمة المضافة.

- قامت بتوظيف مهندسي دولة، كما ساهمت بنسبة كبيرة في امتصاص البطالة بتوظيفها عدة أشخاص.

- تم اقتناء نظام تسيير الإنتاج بإشراف الحاسوب , GPAO , HACCP و توظيف تقني سامي، هذين البرمجيين سمحوا بجعل الإدارة أكثر مرونة و أيضا متابعة المخزون بدقة، تقييم التكاليف، حيث يتمتعان بنسبة جد متقدمة من التكنولوجيا.

الخاتمة

رغم جهودات الدولة لإنجاح برامج التأهيل قصد الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبقى الحصيلة ضعيفة، فمعظم هذه المؤسسات لم تستفد من البرنامج لعدم استيفائها الشروط الضرورية للاستفادة من مزايا هذا البرنامج خاصة وانه يتطلب من المؤسسة تشغيل 30 عاملا وهو الأمر الذي تفتقده الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

الجزائر. وعليه تبقى مسألة تحقيق إستراتيجية تأهيل شاملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ضرورة ملحة تحتاج إلى مزيد من الاهتمامات والمشاركة من قبل الهيئات المختلفة.

نتائج الدراسة:

لقد إهتمت الدولة جديا بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدعم إنشاء هذا النوع من المؤسسات، و الحفاظ عليها وتشجيعها على زيادة التوظيف و على الابتكار و التجديد و الانتشار بصفة عادلة عبر مناطق الوطن، و ذلك باتخاذ جملة من التدابير متعلقة على وجه الخصوص بإعفاءات و تخفيضات ضريبية و جبائية و بتخفيض نسبة الفوائد على القروض الممنوحة من طرف البنوك، و كذا رفع نسبة الضمانات على القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و غيرها من الإجراءات.

إن برامج التأهيل لم تتقدم بشكل قوي عموما مقارنة بعدد المؤسسات المبرمج تأهيلها ضمن أهداف برامج التأهيل ونجد ذلك راجع لبعض الشروط والعراقيل التي حالت دون ذلك، كالشروط الواجب توافرها في المؤسسات للاستفادة من منح ومساعدات برامج التأهيل، وآجال تكوين الملفات التي تبدو طويلة، خاصة فيما يتعلق باستخراج الوثائق الإدارية والمصرفية، كشهادات الموافقة على تمويل مخطط التأهيل من طرف البنوك.

التوصيات:

- تعميم استعمال التكنولوجيا الحديثة في كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إعلام آلي، الإنترنت، الاتصال السلكي واللاسلكي....)
- إعطاء القطاع ميزانيات أكبر وإنشاء بنوك متخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلال الوضعية المالية المريحة التي تعيشها الجزائر.
- اعتماد معايير موضوعية وواقعية في دراسة وتأهيل المشاريع بالاعتماد على معطيات كمية مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية لكل منطقة.
- تشجيع التشاور بين الهيئات الحكومية من جهة والجمعيات أو المنظمات المهنية، في إعداد سياسة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دور التأهيل في تفعيل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المراجع:

- ¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001، جريدة رسمية عدد 77 ص 6.
- ² عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة الجزائر، 2004. ص 14.
- ³ قنيدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 .
- ⁴ منشورات وزارة الصناعة " دور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النهوض بالصناعة في الجزائر " ص 11.
- ⁵ bulletin d'information statistique de la pme no° 13.
- ⁶ bulletin d'information statistique de la pme no° 24
- ⁷ bulletin d'information statistique de la pme no° 25
- ⁸ bulletin d'information statistique de la pme no° 26
- ⁹ bulletin d'information statistique de la pme no° 28
- ¹⁰ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 يناير 2017، جريدة رسمية عدد 02 ص 35.
- ¹¹ نوري منير، أثر الشراكة الأوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006 جامعة الشلف.
- ¹² تشام فاروق وتشام كمال، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- ¹³ MAGAZINE ATOUT PME, présentation et plan d'action de l'ANDPME, P04.
- ¹⁴ المرسوم التنفيذي رقم 05. 165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق ل 3 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تنظيمها وسيورها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 4 ماي 2005.
- ¹⁵ بن نذير نصر الدين دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص التسيير جامعة الجزائر 2011، ص 3، 110.
- ¹⁶ من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف الوكالة.
- ¹⁷ من إعداد الطالب اعتمادا على Rapport final: diagnostic de la PME TAMMY.