برنامج التأهيل كأداة لتحسين تنافسية المؤسسة
دراسة مقارنة بين الجزائر تونس والبرتغال

أ/ وافية تجاني
جامعة الحاج لخضر باتنة

الملخّص:

مع تسارع موجة الانفتاح الاقتصادي على العالم فإن الدول – لاسيما التي تعاني من ضعف في التنافسية – لن تبقى مكتوفة الأيدي لكي تواجه أخطار هذا الانفتاح، لهذا سارعت مجموعة من الدول لأخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعتها لكي تكون أكثر تنافسية مما كانت عليه سابقا وذلك من خلال تبني مجموعة من البرامج مهما اختلفت تسميتها من دولة إلى أخرى إلا أنها تصب في قالب واحد وهو التأهيل الصناعي لمؤسساتها.

وتمهيدا للاستحقاقات التي تشرف الدولة في الدخول إليها منها عقد الشراكة الأورو–متوسطية ومنظمة التجارة العالمية، فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ستواجه منافسة حادة في الأسواق الوطنية أو الدولية.

يهدف هذا المقال إلى التعرف على برنامج التأهيل وإبراز دوره في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، من خلال عرض التجربة البرتغالية والتجربة التونسية باعتبارهما السباقتان لتبني هذا البرنامج ثم عرض برنامج التأهيل في الجزائر والحكم على مساره خلال عشر سنوات من تطبيقه.

كلمات مفتاحية: برنامج التأهيل، التشخيص الاستراتيجي، التنافسية، التجربة البرتغالية، التجربة التونسية، التجربة الجزائرية

Résumé :

Le monde connaît actuellement un vaste mouvement vers l'ouverture économique. Les pays en particulier avec faible compétitivité ne restera pas indifférent pour face les enjeux de cette ouverture, si pour ça beaucoup des pays prendre les mesures nécessaires pour moderniser et développer son industrie pour être plus compétitive par l'adoption d'une gamme de programmes, quel que soit son nom d'un pays à l'autre mais ils sont

dans le but de renforcer leur compétitivité. L'Algérie se préparant à l'acte Euro-méditerranéen et à l'Organisation Mondiale du Commerce, l'entreprise économique algérienne va rencontrer une concurrence difficile, que ce soit au niveau national ou international. Le but de cet article est identifier le programme de mise à niveau des entreprises et de souligner son rôle dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises économiques, à travers une présentation de l'expérience des Portugais et l'expérience tunisienne et puis le programme de la mise à niveau en Algérie et sa démarche pendant dix ans d'application

Mots clés : la mise à niveau, diagnostique stratégique, la compétitivité, l'expérience portugaise, l'expérience tunisienne, l'expérience algérienne.

مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحالي حركة واسعة باتجاه قيام تكتلات إقليمية وتسارع وتيرة العولمة، حيث لا تستطيع أية دولة الإبقاء على أسواقها المحلية بمعزل عن تأثير السوق العالمي. لهذا سارعت مجموعة من الدول لأخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعتها لكي تكون أكثر تنافسية مما كانت عليه سابقا وذلك من خلال تبني مجموعة من البرامج مهما اختلفت تسميتها من دولة إلى أخرى إلا أنها تصب في قالب واحد وهو التأهيل الصناعي لمؤسساتها الاقتصادية لرفع قدرتها التنافسية.

وتمهيدا للاستحقاقات التي تشرف الجزائر في الدخول إليها منها منطقة التبادل الحر في إطار عقد الشراكة الأورو–متوسطية ومنظمة التجارة العالمية، فإن الاقتصاد الجزائري سوف يواجه تحديات في ضل هذا الانفتاح الجديد لاسيما المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي ستواجه منافسة حادة في الأسواق الوطنية أو الدولية، خاصة مع تعودها على نمط حياة يعتمد على خضوعها لقرارات التسيير المركزية وعلى الحماية من المنافسة الخارجية. ولمواجهة هذا الانفتاح الاقتصادي لا بد للسلطات من تهيئة مؤسساتها خلال الفترة الانتقالية التي تفصلنا على موعد منطقة التبادل الحر من خلال تأهيل مؤسساتها نظرا لما حققه هذا البرنامج من نجاح في الدول التي طبقته.

المحور الأول: برنامج التأهيل الصناعي لتحسين التنافسية

يعتبر مفهوم برنامج التأهيل الصناعي في المجال الاقتصادي من المفاهيم الحديثة، ولقد جاء استجابة لمتطلبات المؤسسات الصناعية التي تواجه منافسة شديدة نتيجة للانفتاح الاقتصادي على المنتجات العالمية، وهو يشمل المؤسسة ووظائفها ومحيطها الذي تنشط فيه للارتقاء بها إلى مستوى المؤسسات المنافسة والرائدة عالما.

I- مفاهيم أساسية حول برنامج التأهيل الصناعي:

I-1 تعريف برنامج التأهيل: لقد تعددت تعاريف برنامج التأهيل الصناعي بتعدد الآراء من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى وذلك بتعدد تسمياته، إلا أنه يصب في قالب واحد وهو برنامج لتحديث الصناعة من أجل التحضير لفترة انتقالية لكي تستطيع المؤسسة مواجهة التنافسية الدولية. وهذه أهم التعاريف لبرنامج التأهيل الصناعي:

❖ تعرف منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI* برنامج التأهيل على أنه عملية مستمرة تهتم بتحضير وتكييف المؤسسة ومحيطها في مستوى متطلبات التبادل الحر وإدخال إجراءات التطوير وتعزيز نقاط القوة وامتصاص نقاط الضعف، حيث يشمل نوعين من الإجراءات وهي تحسين بيئة الأعمال برفع القيود المعيقة والدعم المباشر للمؤسسات بإدخال التقدم وتحسين التنافسية من حيث السعر، الجودة، الإبداع والقدرة على المتابعة والتحكم التكنولوجي[1].

❖ تعرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME** في الجزائر برنامج التأهيل على أنه عملية مستمرة ومتواصلة من التدريب، الأفكار، المعلومات ومعرفة الوضعيات الحديثة والمبتكرة[2].

❖ أما المعهد الاقتصادي الكمي التونسي فيعرف برنامج التأهيل على أنه عملية وضع النسيج الصناعي في المستوى لتقوية تنافسية المؤسسات في إطار انفتاح السوق واتساع المنافسة[1].

---

* ONUDI : L'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

[1]- Arlène Alpha-Gret, **Enseignement de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest**. Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et agroalimentaire dans le cadre de l' APE Afrique de l'Ouest.Dakar 3-5 juillet 2007.

** ANDPME :l'Agence National de Développement des Petites et Moyenne Entreprise.

[2]- ANDPME, **Programme National de Mise à Niveau des Petites et Moyenne Entreprise : présentation du programme**, P.3

❖ أما الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المغربية فتعرفه على أنه عملية التحضير والتكييف الدائم للمؤسسة ومحيطها لمتطلبات السوق[2].

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن التأهيل هو كل عملية تهدف إلى تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، والرفع من درجة الجودة والكفاءة في استخدام مواردها الداخلية.

I-2 أهداف برنامج التأهيل الصناعي: إن الهدف الأساسي لبرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية هو تحسين تنافسيتها ووضعها في مستوى المؤسسات العالمية ، ويطمح برنامج التأهيل إلى تمكين المؤسسات الصناعية من القدرة على التحكم وتطوير تقنياتها وأسواقها من خلال الجودة والسعر وهذا من أجل رفع تحدي العولمة ومواجهة شروط السوق الجديدة ضمن اتفاقية الشراكة الأورو- متوسطية وإنشاء منطقة تبادل حر وكذا الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، ولقد حددت منظمة الأمم المتحدة للتطوير والصناعة ONUDI*** مجموعة أهداف هذا البرنامج في النقاط التالية:

- تحديث البيئة الصناعية؛
- تعزيز هياكل الدعم؛
- ترقية وتطوير الصناعات التنافسية؛
- تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية[3].

I-3 الفرق بين برنامج التأهيل وبرنامج التعديل الهيكلي: هناك من يعتقد بوجود تشابه بين برنامج التأهيل الصناعي الحديث وبرامج التعديل الهيكلي المطبقة في الإصلاح الاقتصادي، إلا أنه هناك فرق ما بين برنامج التعديل وبرنامج التأهيل حيث أن الأول يرتكز على إعادة تكوين التوازنات الاقتصادية والمالية المفقودة وذلك بمواردها الخاصة بدون اللجوء للمساعدات أو الديون فالرهان أكثر خطورة من الخلل الوظيفي للمؤسسات الداعمة والتي لا تتحمل

---

[1]- Institut d'Economie Quantitative. **Evalution du programme de mise à niveau : principaux résultats de la siscième enquête sue le programme de mise à niveau**, Tunisie, avril 2006, P.6.

[2]- Chennouf Sadok, **Mise à niveau et intégration régionale au Maghreb: Quel avenir ?**.Colloque international sur La mise a niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésionde l'Algérie à la zone de libre-échange avec l'union européenne et a l'OMC, ORAN, 26 - 27 mai 2OO7

*** ONUDI : L'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

[3]- Hervé Bougault et Ewa Filipiak, **Les programmes de mise à niveau des entreprises *Tunisie, Maroc, Sénégal*** .**AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT, PARIS,P.15.**

التكاليف. أما برنامج التأهيل يرتكز على رفع القيم، المسيرين والأداء في مستوى المنافسين الحالين والمستقبلين خلال فترة زمنية، ومنه برنامج التعديل يسمح بالبقاء والتطور في الوقت الراهن إلا أن برنامج التأهيل يهدف إلى تمكين المؤسسة من المقاومة وضمان البقاء والتطور في بيئة المستقبل. ويعرف برنامج التعديل على أنه مجموعة السياسات والإجراءات الهادفة لرفع الطاقة الإنتاجية ودرجة مرونة الاقتصاد وتظهر الحاجة إليه عند وجود اختلال ما بين الطلب الكلي والعرض الكلي الذي ينعكس على تدهور الميزان الخارجي. إضافة إلى أن برنامج التعديل يكون للمؤسسة التي تتميز بعدم الاستقرار المالي الذي قد يؤدي إلى الإفلاس وسوء تسيير مجموعة وظائف المؤسسة. ويحتاج برنامج التعديل إلى القياسات التالية:

- – التركيز على الأنشطة المهمة والرئيسية؛
- – تخفيض العمالة؛
- – إعادة الهيكلة المالية والتطهير المالي؛
- – التخطيط المرن والمسؤولية حول المراحل المحددة للتحقيق[1].

II- برنامج التأهيل والتشخيص الاستراتيجي:

في ظل بيئة تنافسية معقدة فإن عملية تحقيق تشخيص استراتيجي شامل للمؤسسة في إطار إنشاء مخطط برنامج التأهيل الصناعي أمر لابد منه. هذا التشخيص يتعلق بكل وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التكنولوجيا، التنظيم والمالية والمحاسبة...) لكي يحدد عوامل ضعف تنافسية المؤسسة إضافة إلى مقارنة أداء المؤسسة الفعلي والمالي مع المنافسين.

ويعتمد التشخيص الاستراتيجي لبرنامج التأهيل على الذكاء الاقتصادي في التحليل الدقيق لنقاط القوة والضعف للمنافس ومختلف الاستراتيجيات وبمجرد ما يتلقى المسيرين المعلومات الخارجية الموثوقة تصبح الوضعية الإستراتيجية أكثر وضوح والتي ترتكز على

- تحليل البيئة بتحديد الأخطار والفرص وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ؛
- تحليل الصناعات القريبة من أنشطة المؤسسة لاكتشاف التهديدات والأفكار المتطورة؛
- تحليل المنافسين الحاليين والمحتملين لتحديد نقاط القوة والضعف[2]؛

يرى كل من **SARAH MARNIESSE** و **EWA FILIPIAK** أن التشخيص الاستراتيجي الشامل لبرنامج التأهيل الصناعي يتكون من خمسة تشخيصات ثانوية هي تشخيص البيئة،

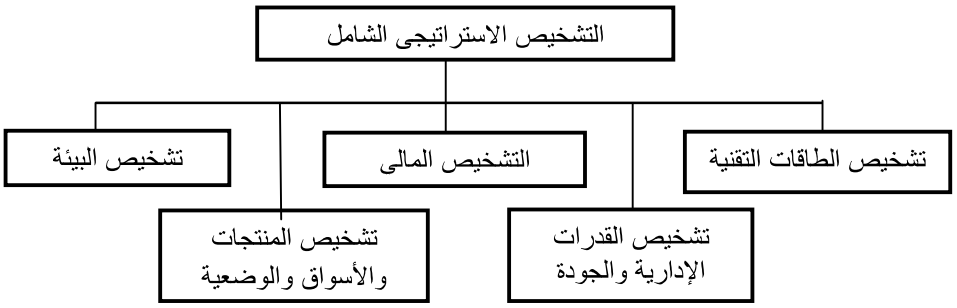
---

[1]- Abdelhak Lamiri. **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises** . Alger, OPU, 2003, P.171-190.

[2]- Abdelhak Lamiri .Op. Cit, P.180.

تشخيص المنتجات والأسواق والوضعية الإستراتيجية، التشخيص المالي، تشخيص الطاقات التقنية وتشخيص القدرات الإدارية والجودة، يمكن توضيحها في الشكل التالي[1]:

شكل رقم (1) التشخيص الاستراتيجي الشامل لبرنامج التأهيل



المصدر: إعداد الباحثة

المحور الثاني– مساهمة برنامج التأهيل في تحسين التنافسية:

لقد حقق برنامج التأهيل الصناعي نجاحا معتبرا في بعض الدول التي تبنته وبذلك أثبت جدارته كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية. ولقد بادرت البرتغال كأول دولة في استحداث هذا البرنامج سنة 1988 وذلك للنهوض بصناعتها حيث كانت آنذاك تحضر نفسها للدخول في الاتحاد الأوروبي، هذه التجربة البرتغالية أثارت إعجاب الدولة التونسية لتقوم بمحاكاتها وتطبيقها في اقتصادها لتحقق النجاح الباهر فيها وهو ما دفع دول المغرب الأخرى– الجزائر والمغرب– إلى تبنيه، إضافة إلى دول المشرق لعربي – الأردن، سوريا ومصر – وبعض الدول الإفريقية كالسنغال.

I– التجربة البرتغالية:

لقد شهد البرتغال في أواخر القرن السابق انفتاح على أوروبا والعالم الخارجي والذي مثل فرصة للنمو لكن في نفس الوقت كان خطرا رئيسيا (ارتفاع البطالة، إفلاس المؤسسات المنافسة...) ولقد عرف اقتصادها خلال الثمانينيات سياسة إعادة الهيكلة ومواجهة العولمة وكذا الدخول في الاتحاد الأوربي، فالقطاع الصناعي تميز آنذاك بضعف البنية، ونسيجه يتكون من مؤسسات صغيرة غير مؤهلة للمستوى الدولي، تخصص ضعيف، إنتاجية دون المتوسط، ففي سنة 1986 شهدت البطالة في البرتغال أكبر معدل في الاتحاد الأوربي لهذا واجهت عجلة

[1]- Mohamed Lamine Dhaoui, Boialem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise – guide méthodologique**. . L'imrimerie Moderne des Arts Graphique, Ministère de L'industrie et L'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. Alger. Janvier 2003.P.149-168.

التطور بأخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعتها والمتمثلة في تبنيها للبرنامج الاستراتيجي لفعالية وتحديث الاقتصاد البرتغالي"PEDIP " وهو أول برنامج للتأهيل الصناعي والذي شجع المبادرة في دول المغرب لمتابعة برنامج التأهيل، والأثر الايجابي لهذا البرنامج على التصنيع في البرتغال وعلى النمو ساهم في الاستيراد الأوروبي من هذا البلد.

في البداية كان البرنامج عبارة عن مرحلة أولى تمتد خلال 5 سنوات PEDIP I وموضح في أربعة محاور تمثلت في تسريع تحديث الهياكل الداعمة للقطاع الصناعي، تقوية قواعد التكوين المهني والتكوين التقني المستمر، توجيه التمويل نحو الاستثمارات في المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة وتحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجودة في الصناعة. هذه المحاور الأربعة تتصرف في سبعة برامج عملية هي: البرنامج الأول: هيكلة القواعد والتكنولوجية من خلال تعزيز هياكل المواصلات، الطرق، السكك الحديدية، الموانئ، تطوير المعاهد المتخصصة، مراكز الإبداع الاستراتيجي، التكنولوجيا.

- البرنامج الثاني: التكوين المهني: التكوين على المدى الطويل والمتوسط الإطارات العليا والوسطى (تسيير، التكنولوجيا) تكوين الباحثين.
- البرنامج الثالث: ترقية الاستثمار في الإنتاج: تحفيز الاستثمار في المؤسسات الصناعية التي تهتم بتحديث بنيتها.
- البرنامج الرابع: الهندسة المالية، تم إنشاء شركتين لتسيير مخاطر رأس المال حيث 50 % من رأس المال يمول من طرف البرنامج.
- البرنامج الخامس: رفع الإنتاج.
- البرنامج السادس: الجودة: تعزيز نظام الجودة الوطني، وترقية حماية المستهلك واحترام المعايير التقنية وإدخال سياسة تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة.
- البرنامج السابع: نشر المعلومة والمتابعة

بالإضافة إلى ذلك هناك برنامجين مكملين لهذا البرنامج وهما برنامج اندماج التكنولوجيا والمعلومات والالكترونيات PITIE وبرنامج PRODIB تطوير الصناعة والسلع التجهيزية.

I-1 تمويل البرنامج: تم تمويل برنامج PEDIP بـ 1.5 مليار إيكو من المساعدات، مليار إيكو قروض من البنك الأوروبي للاستثمار BEI و500 مليون إيكو ميزانية وطنية بمجموع 3 مليار، وعملية الربط مضمونة بمكتب تسيير خاص، وهناك برنامج PEDIP II امتداد للبرنامج PEDIP I حيث تم تقسيمه إلى ستة برامج ثانوية تطبيقية والمسؤولة عن تسيير وتتبع التطوير حيث تتجمع هذه البرامج في أنظمة تحفيزية: نظام تحفيزي مخصص للمؤسسات

مرتبط بإستراتيجية المؤسسات الصناعية ممول ومدعم، نظام تحفيزي لتدعيم البيئة الملائمة للمؤسسات، إجراءات عاجلة لضمان تنافسية المؤسسات بدعم الجودة والإبداع، وتكوين الأفراد.

I-2 الدروس المستفادة وأسباب نجاح البرنامج: يعتبر برنامج PEDIP ناجحا باعتراف الاتحاد الأوروبي والحكومة البرتغالية، حيث أن هناك قطاعات جديدة صناعية ظهرت بعد تطبيق هذا البرنامج وهي جد ديناميكية مثل قطاع السيارات، الالكترونيات، الصيدلانية، تقدم تكنولوجي محقق في مجالات عديدة كالإعلام الآلي والاتصال، التكنولوجيا الحديثة للإعلام، البيوتكنولوجي، صناعة الطائرات، إضافة إلى قطاع الصادرات التقليدية (مثل النسيج، الأحذية، الملابس الجاهزة) كما أن البرنامج ساهم في رفع القيمة المضافة للاستثمارات المحققة، ومن بين النمو الملاحظ أيضا قطاع العقارات، والذي شهد تفاعل كبير حيث ساهم بنسبة 13% من الناتج المحلي الخام و11% من العمالة ولقد أصبح معدل البطالة 4% وهي من بين النسب المنخفضة في الاتحاد الأوروبي رغم إعادة الهيكلة الصناعية، كما أن البرنامج شهد بقوة التركيز على تأهيل البيئة الصناعية كالتكوين المهني والهيئات الداعمة[1].

II- التجربة التونسية

على غرار الدول الحديثة الاستقلال فلقد اختارت تونس لإستراتيجيتها الصناعية برنامج التأهيل الصناعي والذي تم اعتماده من طرف الحكومة خلال شهر جوان 1995، وذلك من أجل النهوض بتنافسية مؤسساتها خاصة وأن اقتصادها شهد انفتاحا مبكرا على العالم الخارجي، وذلك بانضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة سنة 1990 وإلى اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في جويلية 1995 لإنشاء منطقة تبادل حر للمنتجات الصناعية خلال اثني عشر سنة 1996-2008[2].

لقد انطلق برنامج التأهيل الصناعي التونسي في سنة 1996 وذلك وفقا للمخطط التاسع (1996-2001) في مرحلته الأولى والموجهة لحوالي 2000 مؤسسة صناعية، أما في مرحلته الثانية في المخطط العاشر (2002-2006) فلقد كان موجها لـ 1600 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. ولقد كان أول مبدأ لهذا البرنامج هو دعم الاستثمار في الإنتاج وتحديث المؤسسات أما ثاني مبدأ فكان دعم النمو وثالث مبدأ هو الانضمام الإرادي لهذا البرنامج.

---

[1]- **SARAH MARNIESSE, EWA FILIPIAK .**COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES**, AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT, PARIS, 2003.P..147-153.**

[2]- Olfa .Kochelf. **La compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes depuis l'application du programme d'ajustement structurel**, Université de Paris .Panthéon Sorbonne, 1996**, P 32.**

في بداية انطلاق برنامج التأهيل في تونس تم تدعيمه بالشراكة الايطالية، إضافة إلى استفادته من دعم منظمة الأمم المتحدة للتطوير والصناعة ONUDI في مرحلة القيادة، كما أن البرنامج اعتمد على التجربة البرتغالية السباقة، وهذا البرنامج مرتبط بهيئتين للتسيير وهما مكتب التأهيل ومجلس القيادة. ولقد وصلت المصاريف المتعلقة بالبرنامج ما بين 1996– 2006 إلى 2.5 مليار دينار تونسي وفي الفترة ما بين 1996–2004 الاستثمار الإجمالي قدر بـ 6 مليار دينار منها 40% لتأهيل المحيط و60% للمؤسسات، هذا المبلغ ممول من طرف صندوق تطوير التنافسية والمساعدات المالية الأوربية في إطار برنامج MEDA، البنوك التونسية، البنك العالمي، إضافة إلى المؤسسات.

لقد ساعد هذا البرنامج في رفع تنافسية الصناعة التونسية إلى مستوى المنافسة العالمية، بفضل استغلال المزايا النسبية وحيازة المهارات وترقية مواردها البشرية[1].

II–1 بعض البرامج الداعمة لبرنامج التأهيل التونسي: لقد بادرت السلطات التونسية بإنشاء مراكز الأعمال (2005) لأجل دعم تحديث المؤسسات، وذلك على مستوى الولايات، حيث تم في المرحلة الأولى إنشاء ثمانية مراكز أعمال في مقر غرف التجارة والصناعة. كما وضعت الحكومة التونسية برنامج لتحديث الصناعة والذي انطلق في نوفمبر 2003 وامتد إلى غاية 2008 حيث أعطي الأولوية المطلقة في تدخلاته للبرامج الوطنية الثلاثة وهي تحديث المؤسسات، الجودة والمواكبة. هذا وقد بادرت السلطات بتنظيم أيام الأربعاء من الأسبوع الثالث من كل شهر لتحديث المؤسسات يتناول مواضيع تهم ميدان تطوير المؤسسات ومحيطها.

II– 2 الدروس المستفادة وأسباب نجاح البرنامج:

إن نجاح برنامج التأهيل في تونس تؤكده لنا النتائج التي حققها في زمن قياسي فخلال عشر سنوات تم انخراط 3470 مؤسسة صناعية بحلول 2006 وذلك من جملة 3600 مؤسسة مستهدفة أي بنسبة انجاز تقارب 96%. ولقد أصبحت تونس حسب إحصائيات البنك العالمي تمثل أول مصدر صناعي في إفريقيا، وبشهادة المنتدى الدولي WEF فإن تنافسيتها تحتل المرتبة 32 من ضمن ثمانون دولة، وهي مرتبة جد مشرفة على المستوى العالمي والعربي. من الملاحظ أن من بين أسباب نجاح البرنامج في تونس هو المتابعة المستمرة لسير عمله من قبل رئيس الدولة شخصيا والمتمثل في دور الدولة المنظمة وإرادتها السياسية القوية لقيادة هذا البرنامج، إضافة إلى رغبة المؤسسات التونسية للانخراط في البرنامج، المستوى المرتفع

[1]- SARAH MARNIESSE, EWA FILIPIAK . OP.CIT, P.104

نسبيا للاستثمارات، التمويل الذاتي لمخططات التأهيل المعتمدة، الخبرة المكتسبة في تنفيذ البرنامج، شخصية الفرد التونسي وثقافته. وتجدر الإشارة إلى أهمية الإعلام الاقتصادي في تونس حيث ساعد على نجاح انتشار هذا البرنامج، حيث بذلت وسائل الإعلام مجهودا معتبرا في التعريف بهذا البرنامج ومختلف مكوناته والتحديات المستقبلية[1].

المحور الثالث – برنامج التأهيل الصناعي في الجزائر:

لقد التزمت وزارة الصناعة منذ سنة 1996 ببرنامج ممول من ميزانية الدولة وبمساعدة منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI وبعض الدول المانحة كإيطاليا. وهو برنامج قيادة سمي بالبرنامج التكميلي لدعم ومساعدة الهيكلة الصناعية والتعديل للمؤسسات الصناعية في الجزائر، كما قام قانون المالية لسنة 2000 بإنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية أو الخدمية المرتبطة بالصناعة من أجل عمليات تأهيل وترقية التنافسية الصناعية، مجهز هذا الصندوق بلجنة وطنية برئاسة وزير الصناعة[2].

I- أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية:

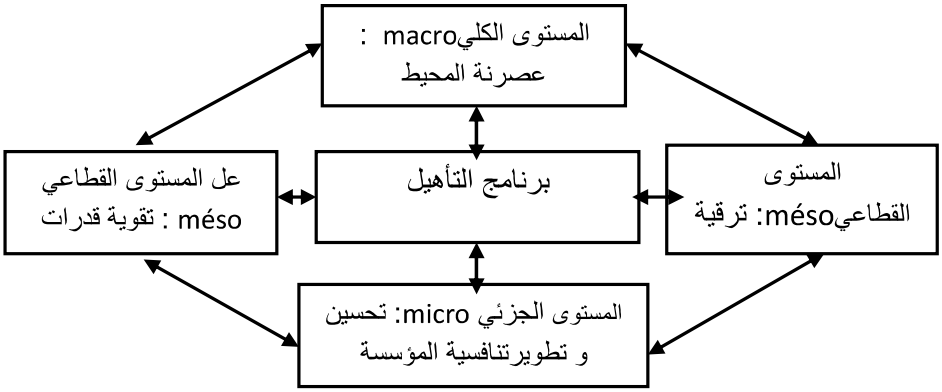
لقد بادرت الحكومة الجزائرية إلى تبني برنامج التأهيل الصناعي من أجل تحسين تنافسية مؤسساتها الصناعية تحضيرا للمرحلة الانتقالية وعليه جاء هذا البرنامج ليرافق المؤسسة في مستواها الجزئي ويدعم محيطها الذي تنشط فيه – المستوى الكلي- ثم يعزز هياكل دعمها – المستوى القطاعي- وعليه فإن أهداف برنامج التأهيل الصناعي تتجه وفق مستوى التدخل والذي قد يكون مستوى كلي أو مستوى جزئي أو مستوى قطاعي وذلك وفق الشكل التالي[3]:

[1] **نشرية التأهيل**، تونس، 2006، ص.2-10.

[2] **Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Dispositif de Mise à Niveau des entreprises**. Ministère de L'industrie et de La Restructuration. Alger. 2000. P. 14.

[3] Mohamed Lamine Dhaoui, Boialem Abassi, Op. Cit, P. 74-76.

شكل رقم (1) الأهداف العامة لبرنامج التأهيل الصناعي



Source : Mohamed Lamine Dhaoui, Boialem Abassi, Op. Cit, P. 75

المستوى الكلي« macro »: إن التوجه السياسي العام للحكومة من أجل تأهيل المؤسسات الصناعية يتمحور على المستوى الكلي فيما يلي:

– إنشاء سياسة صناعية لخدمة برامج الدعم والتحفيز، تعد بطريقة متوافقة مع مختلف أقسام القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المعروضة من الطاقات الدولية والوطنية؛

– تطبيق الأدوات التي تسمح للمؤسسات وهياكل الدعم الحكومية بمباشرة إجراءات على مستوى القطاعي والجزئي؛

– تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات ومحيطها؛

– تطبيق برنامج التحسيس والاتصال من أجل وضوح وشفافية إجراءات السياسة الصناعية للمتعاملين الاقتصاديين وتوجيههم للوسائل المتوفرة للمؤسسة؛

المستوى القطاعي « méso » : إن البرنامج المدروس يفترض وجود شركاء وهيئات ترافق المؤسسة لتحقيق وتأكيد هذا البرنامج وتضمن ترقية التنافسية وهي تتمثل في:

– مؤسسات أرباب الأعمال والمهنيين في القطاع الصناعي؛

– مؤسسات المواصفات والمقاييس، الجودة، التكوين، الإعلام وخدمات المؤسسات؛

– مؤسسات ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية؛

– مؤسسات التكوين المتخصصة؛

– مؤسسات تسيير المناطق الصناعية.

إن سير برنامج تأهيل محيط المؤسسة هو بهدف تدعيم قدرات هياكل الدعم والمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية وتتمثل مختلف الإجراءات المتعلقة بترقية محيط المؤسسة في:

– التكوين ومنهجية تقييم المشاريع ومتابعة مخطط برنامج التأهيل؛

– مساعدة برنامج التأهيل من حيث المهام، التنظيم وذلك من أجل إدماجه ضمن عملية إعادة الهيكلة الصناعية؛

– تحديد وتشخيص برنامج التأهيل الجاري، الدراسات والاقتراحات للإمكانيات الحديثة؛

– مساعدة تطبيق الهياكل الحديثة؛

– إعادة الهيكلة الصناعية، الشراكة، الدخول في البورصة.

المستوى الجزئي« micro » : إن برنامج التأهيل هو أداة للتحفيز وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسة فهو برنامج يوضح السياسات الترقوية للاستثمار أو الحفاظ على المؤسسة في حالة مواجهة صعوبات الانفتاح الاقتصادي، وهو برنامج تتبناه المؤسسة إراديا وليس مفروضا من قبل الحكومة. ومن جهة نظر المؤسسة عملية تحسين دائمة (Up-Grading) (Kaizen) التي تتطلب إدخال مسعى مستمر للتطوير سواء من ناحية استثماراتها المادية أو المعنوية . فبالنسبة للاستثمارات المادية تتمثل في تجهيزات الإنتاج، تجهيزات الصيانة والتخزين، التجهيزات المتعلقة بمواد المخابر والقياسات، تجهيزات الإعلام الآلي، التهيئة والهندسة المدنية لعملية الإنتاج، تجهيزات متعلقة بالتصنيع كالتبريد، التسخين، التهوية، الكهرباء، المياه... أما الاستثمارات المعنوية فتتمثل في الدراسات المتعلقة بالبحث والتطوير، المساعدات التقنية المتعلقة بالصناعة، التكوين والتدريب، البرامج الحاسوبية، نظام شهادة الجودة، المقاييس والمواصفات، نظام للمعلومات وتحسين التنظيم الداخلي للمؤسسة بما يسمح بالتدخل السريع للمسير في حالة التغيرات.

II– أنواع برامج التأهيل المطبقة في الجزائر:

لقد تم تسطير ثلاث أنواع من برامج التأهيل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتمثل هذه البرامج فيما يلي[1]:

II–1 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية لوزارة الصناعة: لقد شرع في تنفيذ أولى عمليات تأهيل المؤسسات الصناعية سنة 1999 في إطار التعاون مع منظمة الأمم

[1]- Boughadou Abdelkrim, **Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes**, Ministère de la PME/A

المتحدة لتطوير الصناعة، ويسعى هذا البرنامج إلى تأهيل المؤسسات الصناعية – أو الخدمية المرتبطة بالصناعة– العمومية منها والخاصة والتي تشغل أكثر من 20 عاملا ، بهدف تحسين موقع المؤسسات الصناعية وتقوية تنافسيتها عن طريق مساعدات حكومية وتحفيزات مالية حيث قدرت ميزانيته بـ 2،4 مليار دينار.

فرغم أن تبني هذا البرنامج إرادي من طرف المؤسسة فإنه يشترط في المؤسسة أن تمتلك ثلاث سنوات من النشاط على الأقل ونتيجة استغلال موجبة لسنتين على الأقل، حيث يتم وضع ملف الانخراط على مستوى الوزارة، والذي تعلن فيه المؤسسة رغبتها في تبني البرنامج وتوضح نوع الدراسة التي ستقوم بها، والتي تكون إما دراسة عامة والتي تشمل المساعدات المالية المتمثلة في الاستثمارات المادية والمعنوية، أو دراسة مخففة حيث يقتصر البرنامج على المساعدات المعنوية. ومهما كان نوع الدراسة فالمؤسسة لا تدفع سوى 20% من تكاليف الدراسة التشخيصية والباقي 80% – في حدود 1,5 مليون دينار بالنسبة للدراسة العامة و 0,8 مليون دينار بالنسبة للدراسة المخففة– يقوم صندوق ترقية التنافسية الصناعية بدفعها لمكتب الدراسة الذي تختاره لمؤسسة. أما فيما يخص تمويل عملية التأهيل بعد الدراسة التشخيصية فإن نسب المنح تتمثل في 80% من تكلفة الاستثمار المعنوي؛ 10% من تكلفة الاستثمار المادي سواء ممول بالأموال الخاصة أو بالقروض لكن في حدود 20 مليون دج.

إن تطبيق الإجراءات المتعلقة بالاستثمارات المادية والمعنوية المحددة في مخطط برنامج التأهيل الصناعي لا بد من الاستفادة من المساعدات المالية تبعا لثلاث أقساط حيث أن القسط الأخير يكون في نهاية تطبيق مخطط التأهيل شرط أن لا يتجاوز العامين بعد القبول[1].

– **نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية:** بعد عشر سنوات من تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية نجد تأخر وبطء شديد في سير هذا البرنامج وذلك من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة – مع نهاية 2010 أصبحت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بعد دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–، ولقد تقدمت لها أكثر من 400 مؤسسة عامة وخاصة بطلبات التأهيل إلا أنه تم قبول 160 مؤسسة فقط لاستفائها الشروط منها 60 مؤسسة قد أكملت عمليات برنامج التأهيل والباقي قيد التنفيذ. فحسب هدف الوزارة عند انطلاق البرنامج هو تأهيل 100 مؤسسة كل عام إلا أنها لم تصل للهدف المرجو.

[1]- **Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Dispositif de Mise à Niveau des entreprises**. P.22-25.

II-2 *برنامج الدعم الأوروبي (EDPME) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*:

هو برنامج ممول من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية واللجنة الأوروبية، يسيره خبراء أوروبيين وجزائريين، مدته 5 سنوات 2002-2007 و بغلاف مالي يقدر بـ63 مليون أورو تساهم المجموعة الأوروبية فيه بمبلغ 57 مليون أورو منها 20 مليون لتغطية ضمان قروض المؤسسات ، أما الحكومة الجزائرية فبمبلغ 5 مليون أورو. وتقع مسؤولية تطبيق هذا البرنامج على عاتق وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وممثلية اللجنة الأوروبية المعتمدة لدى الجزائر بالإضافة إلى جمعيات رؤساء المؤسسات المعنية بهذا البرنامج. والهدف من هذا البرنامج هو تقوية تنافسية المؤسسات الصناعية الخاصة – أو الخدمية المرتبطة بالصناعة- والتي تمتلك أكثر من 20 عاملا. تتمثل هذه المساعدات في الاستثمارات المعنوية التكوين، الدعم التقني في جميع المجالات (التطوير الاستراتيجي، التسويق، إدارة الأعمال والتنظيم، تسيير الموارد البشرية، الإنتاج، المالية والمحاسبة، مراقبة التسيير) وبنسبة 80% تتحملها السلطات المعنية.

يحوي البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث أشكال من المساعدة المالية[1]:

- مساعدات مباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (volet I) موجهة لـ: التشخيص تبعا لإجراءات برنامج التأهيل، مرافقة البنك من أجل الحصول على القروض الاستثمار، التكوين، المعرفة والمساعدة على البحث عن الشركاء.
- مساعدات للهيئات المالية والبنوك التي ترافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (volet II) من خلال الخبراء، مستشارين، التكوين، مساعدة في احدث وسائل الاقتراض المتطورة ولقد وضع البرنامج في متناول هذا النوع من المؤسسات صندوق ضمان للمساعدة المالية في مخطط تأهيلها.
- مساعدات للهياكل الوسيطية ولخدمات الدعم العمومي والخاص (volet III) لتعزيز طاقات الجمعيات المهنية وأرباب الأعمال ووضع حيز التطبيق أكبر شبكة وطنية للإعلام من أجل وحول المؤسسات الصغيرة.

[1]- Mimoune Lynda, Kheladi Mokhtar, **Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes**. Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », 26 et 27 mai 2006, Université Galatasaray, Istanbul, Turquie.

وللإشارة فإن عملية التأهيل لهذا البرنامج تمت بالإشراف مع خمس مكاتب جهوية على مستوى الوطن الجزائر، وهران، عنابة، سطيف وغرداية حيث تقوم هذه المكاتب بالاتصال بالمؤسسات وتوعيتها وتنظيم ملتقيات .

- **نتائج *برنامج الدعم الأوروبي (EDPME) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية*:** بعد خمس سنوات من تطبيق برنامج الدعم الأوروبي ميدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد أنه أسرع نوعا ما من البرنامج السابق سواء في فترته الزمنية أو فيما يتعلق بعدد المؤسسات المنخرطة فيه ، وذلك من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك خلال الزيارة الميدانية لها 2008 ، فلقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة بطلبات التأهيل إلا أنه تم قبول 445 مؤسسة لاستفائها الشروط ، والتي تم القيام بـ1373 عملية تأهيل لهذه المؤسسات بمعدل ثلاثة عمليات تأهيل لكل مؤسسة .

II-3 *البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية*: لقد قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بتجسيد برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عاملا، يتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث قدرت الميزانية الخاصة بتمويله 6 مليار دج بمعدل 1 مليار دج سنويا، حيث تم تأسيس الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإشراف على هذا البرنامج، كما قامت الوزارة بالاستعانة بالمكاتب الجهوية السابقة الذكر للقيام بتحسيس المؤسسات بهذا البرنامج وتبنيه والقيام بتشخيص أولي لها إلا أن المتتبع لسير هذا البرنامج يجد أنه توقف عند هذه الخطوة دون المرور إلى باقي عمليات التأهيل.

إن المتتبع لأنواع البرامج المطبقة في الجزائر يتضح له بأن هذا البرنامج يعني في المقام الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعود ملكيتها في الغالب إلى القطاع الخاص. ولقد خصصت وزارة الصناعة برنامج تأهيل خلال الفترة المقبلة 2011-2014 بميزانية 386 مليار دج يعني بتأهيل 200000 مؤسسة في عدة قطاعات، ويأخذ بعين الاعتبار نقائص البرنامج الأول.

خاتمة

يعتبر نجاح برنامج التأهيل في كل من البرتغال وتونس كمثال وعبرة يمكن الاستفادة منها بالنسبة للدول التي تنتهج سياسة الانفتاح الاقتصادي، فالبرنامج يدرب على الوعي وضرورة

التحديث وأطلق ديناميكية ايجابية لتنمية جهاز إنتاجي، حيث أن المؤسسات تبين استفادتها من عملية التأهيل من خلال طرق التسيير كانتقال من التسيير العائلي إلى التسيير الحديث، وبالتالي تحسين تنافسيتها كما نلاحظ التغير في ذهنية رؤساء المؤسسات من خلال امتلاك المعارف Savoir –faire، الانتقال من التسيير الأوتوقراطي الذاتي إلى التسيير بالمشاركة من خلال نظام المعلومات.

وما يمكن استنتاجه انطلاقا من التجربة التونسية هو أن تونس قد غامرت نوعا ما بانضمامها المبكر سواء للمنظمة العالمية للتجارة أو الاتحاد الأوروبي, لكن مغامرتها هذه كانت في محلها وجد ناجحة مقارنة مع الرهانات.

أما ما نلاحظه على برنامج التأهيل في الجزائر هو البطء الذي يرافق العملية سواء من طرف الجهات المسؤولة أو المؤسسات المستفيدة، فرغم اقتراب أجل الفترة الانتقالية للدخول في منطقة التبادل الحر بحلول 2017 إلا أننا نجد العدد المحتشم من المؤسسات التي انضمت إليه سواء مؤسسات صناعية أو صغيرة ومتوسطة، ولهذا قامت وزارة التجارة نهاية 2010 بتقديم طلب للاتحاد الأوروبي بتمديد أجل منطقة التبادل الحر إلى غاية 2020 لكي تتمكن من تأهيل مؤسساتها وتحضيرها لهذا الرهان. أما على مستوى المؤسسات فإنه في زيارات ميدانية تم القيام بها لبعض المؤسسات هناك نفور من طرف هذه المؤسسات لتبني هذا البرنامج ، كالتخوف من التصريح بالمعلومات للوزارة عن رقم الأعمال أو عدد العمال أو التخوف الضريبي... والبعض الأخر يرى عدم ضرورته وأنه لا يجد مشاكل في التنافسية والبعض الأخر يرى أن البرنامج مكلف وأن نسب المنح غير محفزة فهو يفضل الاحتفاظ بنسبة مساهمته على أن يقدمها للدراسة التشخيصية أو الاستثمار المادي، رغم أنه في تصريح لأحد مسؤولي تنفيذ البرنامج فإن نسبة مساهمة المؤسسة المستفيدة 20 % هي بهدف تتبع هذه الأخيرة لسير العملية والإحساس بها ليس إلا على عكس لو تحملت الدولة كل تكاليف العملية. أما الزيارات الميدانية للمؤسسات المنخرطة فيه تؤكد الدور الفعال للبرنامج في رفع القدرة التنافسية لمؤسساتهم من خلال ارتفاع رقم أعمالهم وحصة السوق.

إن نجاح برنامج التأهيل في الجزائر مرتبط برغبة المؤسسة الإرادية في تبنيه والى مساهمة مكاتب الدراسة في التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة المعنية كما يعتمد على دور لدولة في الإعلام والتحسيس بأهمية هذا البرنامج للمؤسسة من أجل إعداد العدة لمواجهة التنافسية مصداقا لقوله تعالى ﴿ ختامه مسك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون﴾.

قائمة المراجع:

1- Arlène Alpha-Gret, **Enseignement de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest**. Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et agroalimentaire dans le cadre de l' APE Afrique de l'Ouest.Dakar 3-5 juillet 2007.

2- Institut d'Economie Quantitative. **Evalution du programme de mise à niveau : principaux résultats de la siscième enquête sue le programme de mise à niveau**, Tunisie, avril 2006, P.6.

3- Chennouf Sadok, **Mise à niveau et intégration régionale au Maghreb: Quel avenir ?**.Colloque international sur La mise a niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésionde l'Algérie à la zone de libre-échange avec l'union européenne et a l'OMC, ORAN, 26 - 27 mai 2OO7

4- Hervé Bougault et Ewa Filipiak, **Les programmes de mise à niveau des entreprises** ***Tunisie, Maroc, Sénégal*** .**AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT, PARIS.**

5- Abdelhak Lamiri. **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises** . Alger, OPU, 2003.

6- Mohamed Lamine Dhaoui, Boialem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise – guide méthodologique**. . L'imrimerie Moderne des Arts Graphique, Ministère de L'industrie et L'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. Alger. Janvier 2003.

7- **SARAH MARNIESSE, EWA FILIPIAK .**COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES**, AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT, PARIS, 2003.**

8- Olfa .Kochelf. **La compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes depuis l'application du programme d'ajustement structurel** . Université de Paris .Panthéon Sorbonne, 1996.

[1]نشرية التأهيل، تونس، 2006.

9- **Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Dispositif de Mise à Niveau des entreprises**. Ministère de L'industrie et de La Restructuration. Alger. 2000. P. 14.

10- Boughadou Abdelkrim, **Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes**, Ministère de la PME/A

11- **Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Dispositif de Mise à Niveau des entreprises**.

12- Mimoune Lynda, Kheladi Mokhtar, **Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes**. Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », 26 et 27 mai 2006, Université Galatasaray, Istanbul, Turquie.