جامعة البليدة 2 – الجزائر
لونيسي علي

مخبر التنمية الإقتصادية والبشرية في الجزائر

مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية

دورية دولية علمية محكمة و مفهرسة

العدد 17 – ديسمبر 2017

eISSN : 2600-6820
ISSN 2253-0827 ر.د.م.ك
رقم الإيداع القانوني:65-2011

دار التل للطباعة

فهرس العدد

محاولة قياس اثر التشوهات اليومية و الموسمية على عوائد الأسهم في اطار نظرية المالية السلوكية دراسة حالة سهم شركة بيجو خلال الفترة 2010-2016	أ. برارمة ريمة أ.د.حاج صحراوي حمودي جامعة سطيف 1	7
مجموعة البنك الإسلامي كآلية لتمويل التنمية بالجزائر في ظل الصدمة المالية 2014- دراسة استشرافية –	د. لياس يحياوي جامعة المدية	20
سُبُل توطيد وتدعيم علاقة مؤسسات التعليم العالي بمحيطها الاقتصادي (مع الإشارة إلى تجربة الجزائر)	د.محمد بن موسى جامعة الجلفة	30
واقع وآفاق الإقتصاد الجزائري في ظل تجدد الأزمات النفطية – دراسة مقارنة لبعض الدول الخاسرة والرابحة	د. كرمي مليكة جامعة البليدة 2	43
مخاطر تطور حجم التعويضات في ظل ثبات مردودية التوظيفات المالية في شركات التأمين - واقع سوق التأمين الجزائرية –	أ. عمر بن حميدوش جامعة البليدة 2	56
دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: يسعد ربراب نموذجا	د. دحاك عبد النور جامعة تيزي وزو	69
العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري - دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA -	أ. سرير الحرتسي حياة د. ربحي كريمة جامعة البليدة2	83
واقع التمويل الإسكاني وآفاقه المستقبلية في الجزائر	أ .منصور عبد النور جامعة البليدة 2	95
دور استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين	د. ناصر جرادات أ. محمد ديرية جامعة فلسطين الأهلية بيت لحم فلسطين	109
إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية	أ. الحمزة عبد الحليم جامعة تبسة	141
أثر تعدد مصادر المعايير المحاسبية في تقييم قيمة آلات الصراف الآلي في المصارف الإسلامية	د. عبدالله إبراهيم نزال د. فؤاد سليمان الفسفوس جامعة الزرقاء الاردن	154
دور التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التغيرات العالمية -حالة الجزائر-	أ.دهم شريف عبد الجابر أصيل جامعة البليدة 2	163

تقييم البرنامج الو
والمتوسطة الجزا

تأثير اللغة الانجلي
الجزائري تجاه ا

المسئولية الاجتما
في الجزائر

العوامل المؤثرة
تطبيقية مسحية

الدعم التنظيمي ل
النفط بمدينة بنغا

التخطيط الإسترا
الجامعة ومتطلبا

استراتيجيات و إ

قياس موقف الز
-دراسة مقارنة ب
والصندوق الوط

الزكاة والوقف أ
(دراسة حالة حد

تقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة فيتا جو)	أ. بن طيبة مهدية د. بن نذير نصرالدين جامعة البليدة 2	176
تأثير اللغة الانجليزية على السلوك الاستهلاكي للشباب الجزائري تجاه الأطعمة الأجنبية عينة من ولاية معسكر	أ. واضح سهيلة أ.د شنيني عبد الرحمن جامعة معسكر	190
المسئولية الاجتماعية للشركات كمحرك للتنمية المستدامة في الجزائر	د. حنيش الحاج جامعة البليدة 2	203
العوامل المؤثرة على القيمة السوقية للأسهم: دراسة تطبيقية مسحية على القطاعات المدرجة في بورصة عمان	د. محمد سليم العيسى د. محمد هلال العيشات د. ليث أكرم القضاة جامعة البلقاء التطبيقية الاردن	216
الدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي	د. وائل محمد جبريل د. أحمد محمد العوامي جامعة عمر المختار ليبيا	229
التخطيط الإستراتيجي أداة لتحقيق التوافق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل	د. زايبر وافية جامعة البليدة2 د. حمول طارق جامعة بشار	246
استراتيجيات و إجراءات التنويع في الاقتصاد الجزائري	أ.بن نية حميد د.محفوظ مراد جامعة البليدة 2	259
قياس موقف الزبائن اتجاه جودة الخدمات المصرفية -دراسة مقارنة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، -	أ. رجم نورالدين جامعة سكيكدة	273
الزكاة والوقف أداة لدعم لنظام الحماية الاجتماعية الحال (دراسة حالة حصيلة الزكاة والوقف لولاية تلمسان)	.مراد بودية سكينة د. بوشعور رضية جامعة تلمسان	286

20
30
43
56
69
83
95
109
141
154
163

تقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
(دراسة حالة مؤسسة فيتا جو)

Evaluation of the national program for the upgrading of Algerian small and medium enterprises (the case study of the Vita Jus)

أ. بن طيبة مهدية
د. بن نذير نصرالدين
جامعة البليدة 2

الملخـص:

تهدف الدراسة إلى تقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2006 – 2013) من خلال دراسة حالة مؤسسة فيتا جو التي استفادت من هذا البرنامج، حيث أن السلطات الجزائرية بعد التغير في النهج الاقتصادي وإعادة الاعتبار للقطاع الخاص الذي يتشكل في غالبيته من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت بوضع اليات وهياكل المرافقة المقاولاتية وتنفيذ برامج متعددة منها الوطنية والدولية للنهوض بهذا القطاع باعتباره أفضل الوسائل لتنويع الاقتصاد في ظل التحديات الراهنة والتحولات الاقتصادية والتي منها: الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة وانخفاض أسعار المحروقات، فأصبح من الضروري الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تأهيلها وجعلها قادرة على المساهمة الفعالة في الاقتصاد الوطني، وتمكينها من أداء أدوارها الاقتصادية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التأهيل، البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية.

Abstract

The study aims to evaluate the national program for the upgrading of small and medium enterprises (2006-2013) through the case study of the Vita Jus which benefited from this program. The Algerian authorities, after changing the economic approach and rehabilitating the private sector which is composed mostly of SMEs, Has put in place the mechanisms and structures of business accompaniment and the implementation of various programs, including national and international, to promote this sector as the best means to diversify the economy in light of the current challenges and economic transformations, including: partnership with the European Union and the expected accession of the High Organization And the low prices of fuel, it became necessary to raise the competitiveness of SMEs through upgrading and make them able to contribute effectively in the national economy, and enable them to perform their economic and social roles.

Keywords: SMEs, Upgrading, the national program for the upgrading of SMEs, Competitiveness.

مقـدمـة

رغم تحديات النظام الاقتصادي العالمي وما طبعه من تحولات على أكثر من صعيد، يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ص وم) في الوقت الراهن أحد المرتكزات الأساسية لخلق الثروة على المستوى المحلي والوطني على حد سواء ولأجل هذا قامت

الجزائر تبني إستراتيجية وطنية تهدف إلى ترقية المؤسسات ص وم والمتمثلة في عملية التأهيل ونظرا للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه التأهيل والمتمثل في تحسين تنافسية المؤسسات ص وم وترقيتها وتطويرها وتحسين تسييرها تبنت الجزائر عدة برامج لتأهيل مؤسساتها ص وم. وهذه البرامج كان لها صدى وأثر على المؤسسات ص وم في الجزائر، فقد قامت عدة مؤسسات بتطبيق عملية التأهيل .

كما أن الجزائر أصبحت تولي اهتماما للمؤسسات ص وم خاصة مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، ويتجلى ذلك من خلال إصدار القانون التوجيهي رقم 18/01 لترقية المؤسسات ص وم واستحداث هيئات وطنية لتطويرها، وبرامج وآليات، واستراتيجيات لتدعيمها وترقيتها، وتعزيز تنافسيتها، وتهيئة الظروف التنظيمية لنموها.

رغم الأهمية التي أولتها الجزائر لهذا القطاع إلا أنه مازال قطاعا هشا يواجه العديد من العقبات والصعوبات جعلته غير قادر على تحقيق الأهداف المنتظر منه، مما جعلها تسير نحو تأهيل المؤسسات ص وم وهذا لتنميتها وتطويرها وترقيتها، والرفع من مستواها وجعلها قادرة على المنافسة محليا وكذا دوليا وفي هذا الصدد قامت الجزائر بتبني العديد من برامج التأهيل الوطنية منها والدولية.

وبالتالي فإن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم يعتبر من بين وسائل الرفع من القدرات التنافسية لها وفي هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تكون على النحو الأتي:

ما مدى مساهمة البرنامج الوطني للتأهيل في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وترقيتها مع دراسة حالة مؤسسة فيتا جو؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مفهوم عملية التأهيل ومتطلباتها مع إبراز أهميتها للمؤسسات ص وم للرفع من قدراتها التنافسية؛
- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم الجزائرية؛
- أثر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم على مؤسسة فيتا جو.

حدود الدراسة: تمثلت فيما يلي:

- حصرنا الدراسة في مؤسسة متوسطة خاصة جزائرية مستهدفة من قبل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم.
- أما حدود الدراسة التطبيقية: الإطار المكاني: إقليم ولاية البليدة، أما الإطار الزمني: فهو محدد من الفترة جانفي 2016 إلى أفريل 2017.

1- التطور التاريخي للمؤسسات ص وم في الجزائر:

مر تطور المؤسسات ص ومعبر ثلاث مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

1-1- تطور المؤسسات ص وم في الفترة 1963 – 1982:

كان قطاع المؤسسات ص وم يتكون بعد الاستقلال من مؤسسات صغيرة، وتم إسنادها للجان التسيير بعد رحيل ملاكها الأجانب، كما أنها ومنذ 1967 أصبحت ضمن أملاك الشركات الوطنية، تم إصدار القانون الأول للاستثمار في 1963، وهذا لمعالجة عدم استقرار المحيط الذي عقب الاستقلال، ولم يكن له أثر ضعيف على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

أما قانون الاستثمار الذي صدر سنة 1966، كان يهدف إلى تحديد وضعية الاستثمار الخاص الوطني في إطار التنمية الاقتصادية. وقد أعطى هذا القانون للدولة الاحتكار في القطاعات الاقتصادية الحيوية، وأصبح الحصول على موافقة للمشاريع الخاصة إجباريا من

[1]Conseil National Economique et Social, **Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie**, juin 2002, p 8.

طرف اللجنة الوطنية للاستثمارات على أساس معايير محددة.

1-2- تطور المؤسسات ص وم في الفترة 1982 – 1988:

خلال هذه الفترة، وحسب الأهداف التي حددها المخطط الجزائري، كانت هناك إرادة لتأطير، وتوجيه المؤسسات ص وم هذه الوضعية ترجمت بإصدار إطار تشريعي يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص (القانون 1982/08/21) الذي تستفيد من خلاله المؤسسات ص وم من بعض الإجراءات خصوصا:[1]

- إمكانية الحصول على المعدات، وفي بعض الحالات المادة الأولية؛
- التوجه المحدود لسلطات الاستيراد (AGI)، بالإضافة إلى نظام الاستيراد بدون دفع.

في 1983 تم إنشاء ديوان توجيه ومتابعة، وتنسيق الاستثمارات الخاصة (OSCIP) وكان تحت وصاية وزارة التخطيط، وتهيئة الإقليم، وهذا من أجل:

- توجيه الاستثمارات الوطنية الخاصة نحو الأنشطة والمناطق التي تستجيب لاحتياجات التنمية، وتؤمن التكامل مع القطاع العام؛
- تأمين التكامل الأفضل للاستثمارات الخاصة في مراحل التخطيط.

مع إصدار قانون الاستثمارات 1982، وإنشاء OSCIP، ولأول مرة منذ الاستقلال عرف القطاع الخاص دور في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

واصلت استثمارات المؤسسات ص وم التوجه نحو الأنشطة الكلاسيكية، وإلى استيراد المواد الاستهلاكية النهائية. كما أن إجراءات 1982، أدت بالمؤسسات ص وم انطلاقا 1983 بالميول للاستثمار في المجالات التي ترتكزها سابقا كتحويل المواد والصناعات الميكانيكية والكهربائية الصغيرة.

1-3- المؤسسات ص وم من 1988 إلى الوقت الحاضر:

في 1988، ومع تفاقم الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالجزائر، اختيار التوجه نحو اقتصاد السوق، وبالتالي تم وضع إطار تشريعي جديد، بالإضافة إلى الإصلاحات الهيكلية. هذا الإطار وضع الأهداف العامة التالية:[2]

- تعويض الاقتصاد الموجه باقتصاد السوق؛
- البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية، وإخضاعها للقواعد التجارية؛
- تحرير الأسعار واستقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر.

وفي هذا الإطار، فإن القانون المتعلق بالنقد والقرض الصادر في 1990، وفي مادته 183 يشير إلى مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي. هذا القانون فتح الطريق لكل أشكال مساهمات رأس المال الأجنبي، وتشجيع كل أشكال الشراكة بدون استثناء. بالإضافة إلى حرية إنشاء بنوك أجنبية في الجزائر.

ومنذ 1990 أصبحت كل المؤسسات عمومية كانت أو خاصة تستفيد بنفس المعاملة بعد إزالة الاحتكار. وهذا من أجل تقارب كل القوى لتنشيط الاقتصادي، وفي هذا الصدد تم إصدار قانون الاستثمار في 1993/10/05.

ومن أجل القيام بالتصحيحات الضرورية، وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمارات، أصدرت السلطات العمومية في 2001 الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار (رقم 01-03 في 2001/08/20)، قانون توجيه وترقية المؤسسات ص وم بالإضافة إلى ذلك تم خلق صندوق لدعم الاستثمارات، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، وهذا من أجل:

- استقبال، وإعلام، ومساعدة المستثمرين المقيمين وغير المقيمين؛
- تقديم خدمات إدارية.

---

[1] Conseil National Economique et Social, Op.Cit, p 9.
[2] Ibid, p 12.

أما قانون توجيه وترقية المؤسسات ص وم، فإنه يعرف ويحدد إجراءات التسهيلات الإدارية في مرحلة إنشاء المؤسسة.كما تم إنشاء صندوق لضمان القروض المقدمة من طرف البنوك للمؤسسات ص وم.

أدى هذا التحول إلى إعادة الاعتبار للقطاع الخاص، والتكفل به من خلال إنشاء وزارة خاص بقطاع المؤسسات ص وم وتهيئة الظروف والقوانين لترقيتها وتشجيعها.

2- دور ومساهمة قطاع المؤسسات ص وم في الاقتصاد الجزائري

لقد أصبحت المؤسسات ص وم تساهم مساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني حيث:[1]

- بلغ عدد المؤسسات ص وم في الجزائر بتاريخ 2016/06/30 نحو 1.014.075 مؤسسة. موزعة على النحو التالي:
  - المؤسسات الخاصة 780.339 مؤسسة وبنسبة 76,95%.
  - المؤسسات العمومية 438 مؤسسة وبنسبة 0,04 % .
  - نشاطات الصناعات التقليدية 233.298 مؤسسة وبنسبة 23,01%.
- كما تشغل هذه المؤسسات (باستثناء نشاطات الصناعة التقليدية) نحو 2.487.914 عامل، بتاريخ 2016/06/30 وزعت على النحو الآتي:
  - المؤسسات الخاصة بـ 2.452.216 عامل وبنسبة 98,56 %.
  - المؤسسات العمومية بـ 35.698 عامل وبنسبة 1,44 %.
- كما لها دور كبير في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات إذ أن مساهمتها تتزايد باستمرار إذ ساهمت الجزائر بنسبة تفوق 86% من الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات لسنة 2014.
- قدرت الصادرات خارج المحروقات لسنة 2016 بـ 1.781 مليون دولار أمريكي ما نسبته 6,16% من إجمالي الصادرات الجزائرية، وتتمثل أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات من قبل المؤسسات ص وم أساسا من مجموعة المنتجات النصف مصنعة ثم مجموعة السلع ثم مجموعة المواد الخام، وأخيرا السلع الاستهلاكية غير الغذائية وسلع التجهيزات الصناعية.[2]

3- متطلبات عملية التأهيل للمؤسسات ص وم في ظل الانفتاح الاقتصادي الحديث

يهدف التأهيل أساسا إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات خاصة منها ص وم وذلك للرفع من قدرتها على تلبية احتياجات المستهلك وفقا لمعايير الجودة العالمية.

3-1- مفهوم القدرة التنافسية: لقد اختلف مفهوم القدرة التنافسية فيما إذ كان عن مؤسسة أو قطاع، أو دولة.

أ-القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة: يعتبر مستوى المؤسسة أفضل مستوى لتحديد مفهوم القدرة التنافسية، حيث يعكس أربعة معايير أساسية، تمثلت في الربحية، والتميز، والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، والمساهمة في النمو المتواصل أما الربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار، وأما التميز فهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف الإيجابي عن المؤسسات الأخرى، أي نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها (من خلال منتج مميز، أداء جيد، تكلفة منخفضة نسبيا، أو خليطا مما ذكر). وأما التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، فيقصد به زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي. وأما المساهمة في النمو المتواصل فيقصد به مساهمة المؤسسة زيادة نصيب

---

[1] Ministère de l'Industrie et des Mines, **Bulletin d'information Statistique**, Données du 1er semestre 2016, N°29, Edition novembre 2016, p9, p15.

[2] Ministère des Finances, Direction Générale des Douanes, **Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie**, (Période : Année 2016).

الفرد من الدخل الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة.[1].

ب- القدرة التنافسية على مستوى القطاع: يمكن اعتبار القدرة التنافسية على مستوى القطاع في قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.[2]

كما تتوقف القدرة التنافسية لقطاع ما على إنتاجية عناصر الإنتاج فيه، بحيث تكون أكبر من إنتاجية منافسيه على المستوى الدولي أو تساويه على الأقل، وتكون تكلفة الوحدة المنتجة أقل من تكلفة منافسيه على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذا القطاع للتفوق من خلال ارتفاع نصيبه من إجمالي الصادرات العالمية.[3]

ج- القدرة التنافسية على مستوى الدولة: ويعتبر التعريف الذي قدمته (Andrea Tyson Laura) من أكبر تعريفات التنافسية شيوعا، ويتمثل في ما يلي: تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعينة، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع.[4]

وبالتالي فإن العلاقة بين المستويات الثلاثة: الدولة والقطاع والمؤسسة علاقة تكاملية، فلا يمكننا الوصول إلى قطاع تنافسي دون قدرة المؤسسات المكونة له على المنافسة، وقيادته للمنافسة دوليا، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشي أفضل للأفراد (على مستوى الدولة).

3-2- معايير القدرة التنافسية: هناك عدة معايير للقدرة التنافسية ويمكننا حصرها فيما يلي:

- تبني أسلوب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- تعويض وتمكين العاملين، والاهتمام بتدريبهم المستمر، ومقدار المخصصات المرصودة لذلك والذي يؤدي بدوره إلى توافر العمالة الماهرة؛
- وجود توجه تسويقي أي:
  - مدى تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.
  - مدى سعي المؤسسة المستمر للاستجابة لحاجات وتوقعات العملاء وتكيفهم معها.
- الاهتمام ببحوث التطوير، ومقدار المخصصات التي ترصد لذلك؛
- فعالية إدارة التكاليف والتكنولوجيا المستخدمة؛
- قدر الحصة السوقية في القطاع السوقي ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والإقليمية والعالمية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية و الاجتماعية.

3-3- شروط نجاح سياسة المنافسة: يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن التأهيل عمل ينبغي تنفيذه وفقا لمعايير مدروسة ومحكمة تساعد على نجاحه، ومن أهم الشروط الواجب توافرها

---

[1] منى طعيمة الجرف، **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي**، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر، أوراق اقتصادية. العدد 19، ماي 2002، ص09.

[2] فريق التنافسية الأردني، **التنافسية وتجربة الأردن**، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، 2003، ص ص 2-3.

[3] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص10.

[4] نيفين حسين شمت، **نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي المصري، المجلد 14، العدد2، 2006، ص75.

لضمان هذا النجاح حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية هي:[1]

- وجود فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي في التكيف مع الانفتاح الكلي على السوق؛
- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة؛
- حث كل مؤسسة على بذل جهود التكيف اللازم، والالتزام ببرنامج التأهيل مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل الحفاظ عليه.

3-4- مفهوم التأهيل: أول ظهور لمصطلح التأهيل كان انطلاقا من تجربة البرتغال في ميدان تأهيل المؤسسات 1988، حيث أدركت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) أهمية التعريف "بالتأهيل" في إطار عام وشامل لبعث تنافسية المؤسسة وحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية برامج "التأهيل" أو "العصرنة" هي برامج فرعية لبرامج كلية تسمى برامج الإدماج (Integrated Programs)، فبرامج التأهيل التي تم تنفيذها بمساندة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبعض الدول المانحة للمساعدات المالية والتقنية شملت العديد من الدول وفي مناطق مختلفة من العالم، ففي أوروبا الشرقية (بولونيا، رومانيا)، في آسيا (كازاخستان، سيريلانكا)، في أمريكا اللاتينية (كولومبيا والأرجنتين)، وفي إفريقيا (تونس والمغرب).[2]

هناك عدة تعاريف لمفهوم التأهيل يمكن أن نورد منها:

- التأهيل يعني تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية.[3]
- التأهيل هو عملية معايرة تهدف إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمستوى أقوى منافسها وتكون هذه العملية مستمرة وتهدف إلى إحداث القطيعة مع المكتسبات الثقافية السابقة، ويتم ذلك باعتماد مقارنة بعض المؤشرات الأساسية للمؤسسة مع نظيراتها في المؤسسات المنافسة وتحضير مخطط شامل لتحسين مختلف وظائف المؤسسة ومتابعة إنجازه وفق ما هو معّد مسبقا للوصول إلى تقوية قدرتها التنافسية.[4]

ومفهوم التأهيل حسب منظمة الأمم المتحدة للتمنية الصناعية هو عملية مستمرة ترمي إلى تحضير وتهيئة وتكييف المؤسسة ومحيطها لمستوى متطلبات التبادل الحر من خلال ما يلي:[5]

- مساعدة المؤسسات في تجاوزها لبعض القيود التي تجوب بيئة الأعمال؛
- مساعدة المؤسسات في أن تكون تنافسية على مستوى الأسعار، الجودة، الابتكار ولها

---

[1] حسين يحي، **فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2013، ص 11.

[2] Sarah Marniesse & Ewa Filipiak , **Compétitive et mise à niveau des entreprise : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles**, Agence Française de Développement, Paris, 2003,p 95.

[3] كمال رزيق، **التصحيح الهيكلي وتأثيره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر**، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001، ص08.

[4] Abdelhak Lamiri, **La mise à niveau- en jeu et pratique des entreprises Algériennes**, Revue des sciences commerciales et de gestion, N°02, Juillet 2003, édité par l'école supérieur de commerce d'Alger, P422.

[5] Mohamed Lamine Dhaoui, **Guide Méthodologique : Restructuration, mise a niveau et compétitive industrielle**, ONUDI, Vienne 2002, p 16, sur site Internet : www.unido.org, Consulté le 20/10/2016.

القدرة على مواكبة والتحكم في تقنيات الأسواق؛
- إدراج منهجية للنمّو والتقدم، بدعم وتقوية نقاط القوة وامتصاص نقاط ضعف المؤسسة.

إن عملية التأهيل موجهة للمؤسسات القادرة على البقاء والمنافسة، لأن غاية التأهيل ليست القيام بعملية التطهير المالي أو إنقاذ المؤسسات التي تعيش في صعوبات شبه دائمة، ولكن الدفع بالمؤسسة إلى القدرة على التنافس والرفع من أدائها وتحسين كفاءاتها وإنجازاتها. إن قرار القيام بالتأهيل هو قرار اختياري إرادي من طرف المؤسسة التي ترغب في البقاء ضمن نسيج اقتصادي يتميز بالمنافسة الشديدة، على أن كيفيات التأهيل تسمح للمؤسسة بعصرنة تجهيزاتها وخاصة الرفع من قدراتها التنافسية بواسطة:

- وضع واستخدام أنظمة إنتاج، أنظمة تنظيم تستجيب للمقاييس المرجعية في القطاع؛
- العمل على النمّو والتطور وذلك من خلال الانتقال :
  - من التكوين إلى الإتقان والتحكم؛
  - من الاهتمام بالنوعية إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات؛
  - من التسويق إلى البحث عن الأسواق وخلق علاقات التحالف والتعاون والشراكة.

وبالتالي يمكننا القول أن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيرتها في العالم.

3-5- أهداف التأهيل: تتضمن عملية التأهيل مجموعة من الأهداف:

- الاندماج الإداري للمؤسسة في النسيج الاقتصادي القائم؛
- اكتساب المؤسسة القدرة الكافية على المنافسة وتحقيق غاياتها الاستراتيجية؛
- ضمان ديمومة المؤسسة وتأمين تطورها ونموها باستمرار؛
- اغتنام الفرص التي يمنحها المحيط نتيجة التغيرات الحاصلة وحسن استغلالها؛
- الاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومحاولة تقوية نقاط الضعف؛

كما يمكن تبيان الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من خلال عملية تأهيل المؤسسات والمتمثلة في:[1]

- عصرنة المحيط الصناعي وتقوية هياكل الدعم؛
- السعي لتطوير الصناعات التنافسية وتحسين التنافسية وتطوير المؤسسة الصناعية؛

المؤسسة بقبولها عملية التغير وإعدادها لمشروع التأهيل والشروع في إنجازه فهي تؤكد على عدم اعتبار متغيرات المحيط الخارجي كقيد مفروض عليها يجب أن تخضع له بشكل مطلق وإنما تقبله كواقع يجب التعايش معه.

ويتحقق توازن النظام بالتغذية المرتدة للنظام، سواء كان ذلك بين المؤسسة والمحيط في شكل عودة المعلومات عن المخرجات التي تصبها المؤسسة في البيئة، أو بين أجزاء النظام، يتحقق التكيف للمؤسسة، وتتحقق حالة من التوازن المستمر.[2]

3-6- دوافع التأهيل: أصبحت كل دول العالم مقتنعة بضرورة تأهيل المؤسسات ص وم تحضيرا للإدماج في الاقتصاد العالمي وهناك بعض العوامل تعتبر دافعا لذلك وتتمثل في ما يلي:[3]

---

[1] Mohamed Lamine Dhaoui, Op.Cit, p 24.

[2] عايدة يد خطيب، **الإدارة والتسيير الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص42.

[3] قوريش نصيرة، **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 1049.

- تحديات المنافسة العالمية؛
- رفع الحدود الجغرافية والحواجز الجمركية أمام السلع والمنتجات ورؤوس الأموال؛
- غياب الرؤى الإستراتيجية لدى مسيرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نقص روح المقاولة لدى أصحاب المؤسسات؛
- محاولة توحيد نمط تسيير المؤسسات ص وم عالميا وفقا لمبادئ الاقتصاد التنافسي؛
- الصعوبات الإدارية، المالية، التسويقية، الفنية، الجبائية. الحصول على العقار وكيفية الحصول على المعلومات؛
- غياب التدريب والتكوين لرؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-7- متطلبات التأهيل: قبل القيام بعملية التأهيل، يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباته أولا، لكي تستطيع وضع المسار الصحيح لهذه العملية ويمكننا حصرها فيما يلي:[1]

- التسيير الإستراتيجي والذي يعتبر مورد تستطيع أن تملكه المؤسسة وتحقق به ميزة تنافسية بحكم أنه نظام مرن، فهو يسمح لها بتدعيم المركز التنافسي من خلال وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- على المؤسسات ص وم أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك والعمل بمعايير وقياسات النوعية؛
- تأهيل المورد البشري إذ يعتبر العنصر الوحيد الذي تزيد قيمته مع تقادمه؛
- التجديد التكنولوجي والذي أصبح خيارا إستراتيجيا لا مفر منه، فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية لمؤسسات ص وم وللاقتصاد ككل، وعليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف جوانب المؤسسة من منتجات، عمليات، تنظيم، موارد بشرية؛
- تأهيل محيط المؤسسة ص وم والذي يعتبر أمرا ضروريا لتمكين هذه المؤسسات من تحسين أدائها والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية وتحسين تنافسيتها.

4- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم في الجزائر:

لقد قامت الوزارة المكلفة بقطاع المؤسسات ص وم من إعداد برنامجا وطنيا لتأهيل مؤسسات ص وم التي تشغل أقل من 20 عامل، والذي حظي بموافقة مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 8 مارس 2004، بقيمة 1 مليار دينار جزائري سنويا، والذي بدأ تنفيذه سنة 2006 ويمتد إلى غاية 2013، ويتم تمويله بواسطة صندوق تأهيل المؤسسات ص وم، وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات ص وم(AND PME) التي تم إنشائها عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 05-165 بتاريخ 3 ماي 2005، وهو برنامج وطني يندرج[2] ضمن الأحكام الواردة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص وم، لاسيما المادة 18 منه، التي تنص على قيام الوزارة المكلفة بالمؤسسات ص وم، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتوج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية.

4-1- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم:

تمثل أهدافه الأساسية في:[3]

- جعل هذه المؤسسات قادرة على التحكم في التقدم التقني وفي الأسواق وقادرة على

---

[1] سليمة غدير أحمد، تأهيل **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مجلة الباحث، العدد: 09-2011، ص135.

[2] Mustapha BENBADA, **La mise à niveau des PME/PMI**, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, 2007, p 32.

[3] نوري منير، **أثر الشراكة الأورو جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة الشلف، ص875.

المنافسة على مستوى السعر والجودة، بالإضافة إلى إنشاء قيم مضافة جديدة وخلق مناصب شغل جديدة ودائمة و التقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي

- تطوير الصادرات خارج المحروقات والتقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات ص وم؛
- وضع وسائل تسيير جوارية في خدمة المؤسسات ص وم؛
- توفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع عالم المؤسسات ص وم في خدمة الاقتصاد.

4-2- خصائص البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم:

يمكن حصر أهم خصائص البرنامج في مايلي:

- يتسع ليشمل تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يتسع ليشمل القطاعات والمؤسسات التي لا تمسها البرامج الأخرى خاصة المؤسسات الأصغر من 20 عاملا ويعطي الأولوية للاستثمارات اللامادية؛
- يقوم بتحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيان كل ولاية وكل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات ص وم بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطور جهوي للقطاع.

4-3- محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم:

تتمثل محاور البرنامج في العمليات الآتية:[1]

- عمليات قطاعية (تحليل فروع النشاط)؛
- عمليات جهوية (يحدد الولايات والجهات ذات الأولوية)؛
- عمليات تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسات ص وم ومكونات محيطها.

5-دراسة حالة مؤسسة (Vita Jus)

5-1- التعريف بالمؤسسة:

سنتطرق الى التعريف بالمؤسسة وأهم مهامها، وإلى الهيكل التنظيمي لها.

5-1-1- لمحة عن مؤسسة (Vita Jus): تأسست مؤسسة فيتا جو في أكتوبر عام 2000 ويقدر رأسمالها بـ 1.357.000,00 دج، بحيث تنتج 45000 لتر/ساعة من العصير، ويتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة عصير الفواكه بمختلف أنواعه، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية -أولاد يعيش- ولاية البليدة الواقعة على بعد 50 كلم من العاصمة وهي ملك للأخوين بلقاسم ومخلوف بلغار.

5-1-2- مهام مؤسسة (Vita Jus): تكمن إستراتيجية مؤسسة فيتا جو في إنتاج تشكيلة واسعة من المشروبات ذات جودة عالية ويمكن تلخيص مهام المؤسسة في النقاط التالية:

- **التجديد:** يبقى التجديد من أبرز السياسات المنتجة لدى مؤسسة فيتا جو حتى تحقق أكبر عدد ممكن من المنتجات والذي يعكس بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة، والتجديد يكون إما في التغليف أو تجديد في تركيبة المنتوج.
- **البحث والتطوير:** تعمل مؤسسة فيتا جو دائما على محاولة الابتكار والتجديد بواسطة دراسات متخصصة في البحث والتطور حيث تستطيع تغطية رغبات الزبائن.
- **ضمان الجودة:** تعمل مؤسسة فيتا جو على ضمان الجودة العالية لزبائنها ومستهلكي منتجاتها بغرض تلبية رغباتهم.
- **حفظ العلامة:** وذلك من خلال المحافظة على علامتها والاعتراف بها.

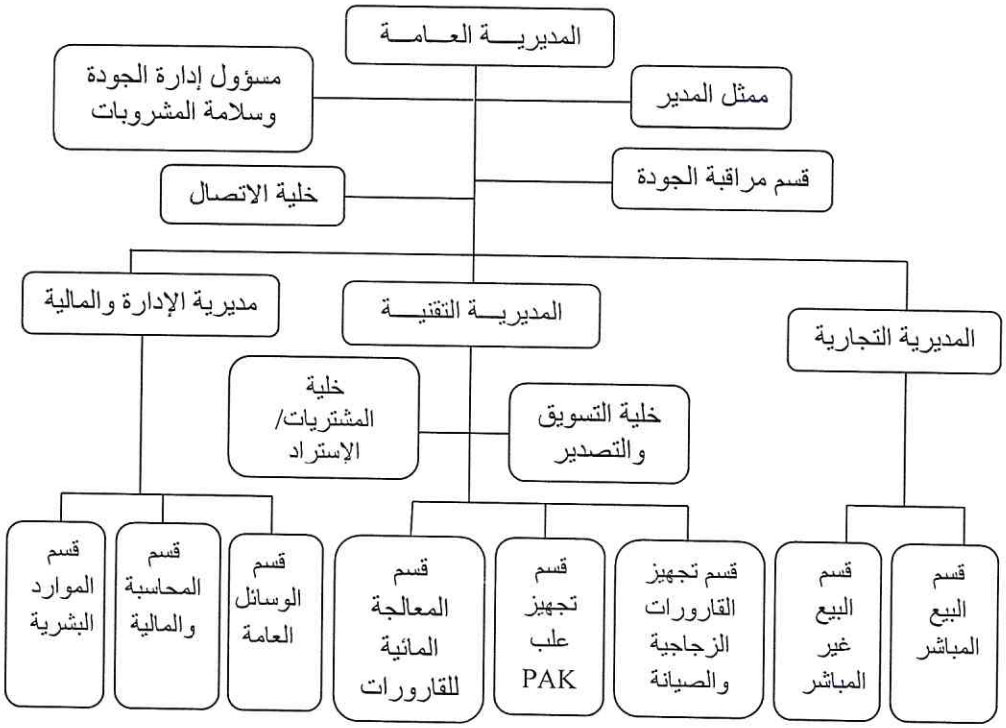
---

[1] Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, **Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne : Ce que vous devez savoir**, Algérie, Octobre 2005, p 34.

5-1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيتا جو:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيتا جو على النحو الأتي:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيتا جو



المصـــدر: الوثائق الداخلية لمؤسســة Vita Jus

5-2- أهم مراحل عملية التأهيل: قامت مؤسسة **Vita Jus** بعملية التأهيل من أجل الرفع من قدراتها التنافسية وأول خطوة للتأهيل هي التشخيص الإستراتيجي، الذي يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وكذا يوضح الفرص والتهديدات المتواجدة في محيطها، وبالتالي تكون إستراتيجية المؤسسة واضحة.

5-2-1- نتائج التشخيص الإستراتيجي: نظرا للسرية التامة التي تتعامل بها المؤسسات وعدم تعاونهم لم نستطيع الحصول إلا على بعض المعلومات البسيطة منها والتي تمثلت في نتائج تشخيص الوظائف التالي:

أ-الوظيفة التقنية:

-نقاط الضعف: ضعف الصيانة المتخصصة في كل من الأجزاء التالية: - ميكانيك، - تعديل البرامج الآلية لهذا المنتج.

- نقاط القوة: أعلى مرتبة للتكنولوجية المجهزة، - إعداد قوي ونظري خاص بمراقبة النوعية، - تصحيح وتسيير القطع المفصلة، - إدارة مكملة في بيع المواد.

ب- الوظيفة التجارية والتسويقية:

- نقاط القوة: تنظيم جيد، - أعلى مرتبة في الجودة، - أقوى اختراق للمنتوج، - أقوى نشاط ترويجي، - تسيير جيد لشراء المواد.

- نقاط الضعف: لا توجد.

ج- وظيفة الموارد البشرية:

ـنقاط القوة: ـالهيكل حسب السن وحسب المستوى التكويني كاف ويسمح بتطوير برامج التكوين للرفع من الكفاءة.
ـ السلوك الفردي والجماعي مقبول ولكنه قابل لبلوغ مستوى عال (جو اجتماعي جيد ولكنه متميز نوعا ما بعدم استقرار الأفراد).
ـنقاط الضعف: ـ العمال غير أكفاء مقارنة بمستوى النشاط والتكنولوجيا المستعملة.
ـ النتائج المتعلقة بالجانبين الاجتماعي والإنتاجي مازالت بعد ضعيفة.
سياسة الموارد البشرية تضمن جوا اجتماعيا جيدا ولكنها ضعيفة بالنسبة للاستثمار في التكوين والأداء الاجتماعي.

بعد ما تناولنا بعض نتائج التشخيص الإستراتيجي نقوم بإبراز أهم العمليات والتوصيات الموصى بها من قبل اللجنة التي قامت بعملية التأهيل والتي قامت المؤسسة بتطبيقها.

5-2-2- مخطط عملية التأهيل التي قامت بها المؤسسة: بعد القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي قام مكتب الدراسات بإعداد مخطط التأهيل والذي يشمل على توصيات تكون على شكل خطة عمل محكمة تغطي التنظيم، إدارة الأعمال، التسويق، أنظمة المعلوماتية والتسيير لإعطاء مؤسسة فيتا جو الشروط الحقيقية للقدرة التنافسية من حيث السعر والجودة.
يسمح مخطط التأهيل من التحسين السريع لأداء مؤسسة فيتا جو وتوليد سيرورة تحسين السماح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية ثابتة.
إن التوصيات التي شملها مخطط التأهيل تمثلت فيما يلي:

أ- الأنشطة الموصى بها: يستند مخطط التأهيل الموصى به على الأنشطة غير المادية الموجهة لتحسين التنظيم ونظام المعلوماتية الداخلي، الرفع من قدرة البيع للمؤسسة، ترقية تسيرها للإنتاج (تطبيق نظام صحة وضمان المواد الغذائية HACCP) إعادة تنظيم طريقة تسيير المؤسسة (برنامج التكوين).

أ-1- تحقيق مجموع الأنشطة الموصى بها في التشخيص الإستراتيجي: تم تحديد عدد من النقائص وكذا من التحسينات الممكنة لتشغيل المؤسسة حيث يمكن للمؤسسة تحقيق البعض من هذه الأنشطة في الإطار الطبيعي للعمل دون تكاليف زائدة أو بقدر ضئيل من التكاليف.

أ-2- تطبيق نظام صحة وضمان المواد الغذائية HACCP: يستلزم قطاع إنتاج المواد الغذائية الموجهة للاستهلاك الكبير منهج صارم للمراقبة ولقياس كل المصادر الفعلية أو الحتمية للتلوث أو خطر التعرض لحادث.
يقدر تكلفة تطبيق هذا النظام بـ 2.300 دج، ولا يجب أن يتجاوز أجل التنفيذ مدة 6 أشهر.

أ-3- التكوين الإداري للأعمال: يحث المحيط الذي تتطور فيه مؤسسة فيتا جو Vita Jus مسيريها على تقوية قابليتها الجديدة لإدارة الأعمال وإتقان ميزة إدارة الأعمال والمساعدة في إتخاذ القرار.
يقدر تكلفة بـ 2.100 دج ولا يجب أن يتجاوز أجل التنفيذ 6 أشهر.

أ-4- دراسة السوق: الهدف من هذا النشاط هو إعطاء المؤسسة صورة كافية ودقيقة عن السوق التي تتطور فيها، وتهدف خاصة إلى تحرير حالة العرض (المنافسة، السعر، السياسة....إلخ).
تحرير حالة الطلب الكمي (حجم وأهمية السوق)، والنوعية (تبرير الزبائن، معيار الاختيار... إلخ)، وضع المؤسسة في سوقها (الصورة، العرض، الزبائن، ... إلخ).
وتحديد إستراتيجيات الفتح والنفاذ المقيد في السوق.
تتم الدراسة في مكتب دراسات مختص ومعتاد على هذا النوع من الإقراض، تقدر المدة بحوالي 6 أشهر والمبلغ بحوالي 4.500 دج.

أ-5-التكوين التقني للملحين: بالنسبة لفيتا جو، فإن تكوين مستخدميها لإصلاح التجهيزات والآليات يعد ميزة إستراتيجية، هذا التكوين يسمح للمؤسسة بتركيب خبرتها الخاصة لضمان

إتقان التصليح الشافي والواقي لتجهيزات الإنتاج. يمكن تلخيص في الأهداف ذات الصفة العملية فيما يلي:

- ضمان استقلال ذاتي في تدخلات التصليح؛
- الإنقاص من آجال عدم توفر التجهيزات والإنقاص من مبالغ التدخلات؛
- أن تصبح أكثر تنافسية.

أ-6- دليل تحديد أسعار الإنتاج: تهدف إلى تحضير المؤسسة لتحليل الأسعار عن طريق تأسيس دليل يدوي يحدد المنهجية والوثائق اللازمة لتحديد مبلغ عائدات المنتجات المصنعة. يقدر سعر هذا النشاط بـ 2.000 دج في مدة 6 أشهر.

أ-7- تطبيق إجراءات التسيير: تهدف إلى أبعاد المؤسسة عن المخاطر الكبيرة في كل المجالات (الموارد البشرية، التموين، البيع، المالية والمحاسبة، تسيير الإنتاج) وذلك باللجوء إلى ترميز مجموع عقود التسيير المتعلقة بمختلف الوظائف الثانوية للمؤسسة، يمكن تحقيق هذا النشاط داخليا لكنه ينصح بالاستناد إلى هيئة خارجية مختصة.

يقدر السعر (مع احتساب مساعدة تطبيق الإجراءات) ب 2.000 دج وتقدر مدة المهمة بـ 4 إلى 6 أشهر مع العلم أن أنشطة التأهيل في مدة 24 شهر.

5-3- نتائج عملية التأهيل التي قامت بها مؤسسة فيتا جو: عند قيام مؤسسة Vita Jus بعملية التأهيل توصلت إلى نتائج الآتية:

أ- النتائج:

أ-1- معدلات نظام الإدارة: - تطبيق مبدأ تأهيل المؤسسة.

- رؤية جيدة للمديرين والمسيرين. – تكييف و تحسين إجراءات التسيير.
- أعلى تحكم للعمليات و- تدقيق الحسابات لشهادة ل ISO 9000 – 2000 للإنتاجية.

أ-2- معدلات التجارية: -أعلى رؤية لسوق المؤسسة.

- أعلى تحكم لتقنية التسويق. – بعث منتوجات جديدة وتحسين وتجديد التغليف (الرسوم، الألوان، الإشهار) - تنظيم وتحسين عملية التنويع.
- تطور قوة البيع. – تكييف موقع المؤسسة في السوق العالمي. – توفير جيد في السوق.
- تزايد معنوي لرقم الأعمال.

أ-3- معدلات الإنتاجية: -أعلى مرتبة في تسيير المنتوج.

- استمرار تكميلي لتنويع الأهداف. – أعلى تحكم في النوعية والجودة الغذائية للمنتوج (طريقة أو نظام HACCP).
- العمل بالمقاييس العالمية للجودة (ISO). – زيادة الإنتاجية.
- أعلى تحكم في الصيانة وصيانة الآلات. – تحكم أسرع وأعلى في وقت الإنجاز.

أ-4- معدلات التكوين: - تطور ديناميكية تكوين المستخدمين.

- تكوين 13 موظف في الوظيفة التقنية ووظيفة الصيانة. – القيام باستثمار جديد.
تعريف حاجات عملية التكوين في مجال إدارة العمليات. – شراء المخزونات.
- مراقبة التسيير " الأداء، النوعية".

أ-5- معدلات التحكم في التكلفة: - تعريف النشاطات العملياتية وغير العملياتية للمؤسسة.
– تجزئة نشاطات المؤسسة. – أعلى تحكم في التكلفة. – سعر البيع ذو تنافسية.

أ-6- معدلات رقم الأعمال والقيمة المضافة: الوحدة مليون دينار جزائري

البيان	2008	2009	2010
رقـــم الأعمـــال	1.149	1.256	1.323
القيمـــة المضافـــة	332	367	385

المصدر: مؤسسة فيتا جو قسم المحاسبة والمالية.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال في زيادة بنسبة مستمرة منذ القيام بعملية التأهيل وكذا بالنسبة للقيمة المضافة.

الخـــاتمـــــة:

وفي الأخير نستنتج أن عملية التأهيل كان لها وقع وأثر على المؤسسات ص وم الجزائرية، حيث أن برامج التأهيل عامة والبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص وم خاصة لقيت إقبالا لا بأس به من قبل هذه المؤسسات، وحققت نتائج مقبولة غير أن هذه البرامج تحتاج إلى حملات تحسيسية وإعلامية أكثر من قبل السلطات المعنية، لكي يتسنى لجميع المؤسسات ص وم الجزائرية معرفة هذه البرامج ومدى أهميتها حتى يقومون بتنفيذها.

وبالتالي إن التأهيل له دور بالغ الأهمية في ربح المؤسسة وتطويرها وترقيتها والتخلص من العقبات والمشاكل التي تواجهها، وهذا نظرا للأثر الذي تتركه هذه العملية في المؤسسة ككل من خلال البرنامج الوطني المنتهج من قبل هذه المؤسسات الذي هدف إلى الرفع من تنافسية المؤسسة وذلك من تكوين للمسيرين والمستخدمين ومن دراسة للسوق والعمل بالمقاييس العالمية، وعليه يمكن القول أن التأهيل هو السبب الأساسي والحل الوحيد للوصول بالمؤسسة الجزائرية إلى المستوى العالمي بأدائها ومنتجاتها سواء من حيث السعر والجودة، وذلك للتأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الحديثة.

المراجع

- حسين يحي، **فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2013.
- سليمة غدير أحمد، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مجلة الباحث، العدد: 09-2011.
- عايدة يد خطيب،**الإدارة والتسيير الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي، مصر، 1985.
- فريق التنافسية الأردني، **التنافسية وتجربة الأردن**، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، 2003.
- قوريش نصيرة، **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- كمال رزيق، **التصحيح الهيكلي وتأثيره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر**، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001.
- منى طعيمة الجرف، **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي**، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر، أوراق اقتصادية. العدد 19، ماي 2002.
- نوري منير، **أثر الشراكة الأورو جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة الشلف.
- نيفين حسين شمت، **نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي المصري، المجلد 14، العدد2، 2006.
- Lamiri Abdelhak, La mise à niveau- en jeu et pratique des entreprises Algériennes, Revue des sciences commerciales et de gestion, N°02, Juillet 2003, éditer par l'école supérieur de commerce d'Alger.
- Conseil National Economique et Social, Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie, juin 2002.
- Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique, Données du 1er semestre 2016, N°29, Edition novembre 2016.
- Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne : Ce que vous devez savoir, Algérie, Octobre 2005.
- Ministère des Finances, Direction Générale des Douanes, Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, (Période : Année 2016).
- Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologique : Restructuration, mise a niveau et compétitive industrielle, ONUDI, Vienne 2002, sur site Internet :

www.unido.org, Consulté le 20/10/2016.
- Mustapha BENBADA, «La mise à niveau des PME/PMI», Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, 2007.
- Sarah Marniesse & Ewa Filipiak , Compétitive et mise à niveau des entreprise : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de Développement, Paris, 2003.