

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم: علم الاجتماع السياسي والعلاقات الدولية

تخصص: شؤون اقتصادية ودولية

الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الشراكة الأوروجزائرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

إشراف الأستاذة:

د. بوضياف عبيد

إعداد الطالبة:

ميلوس صبرينة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ / د. سويسي عبد الوهاب رئيسا

أ / د. بوضياف عبيد مشرفة ومقررة

أ / شابي عبيد عضوة مناقشة

السنة الجامعية: 2014/2013


الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى أخي وأختي

إلى كل الأقارب والأصدقاء

أهدي ثمرة جهدي.

صبرينة 

الشكر

أحمد الله عزّ وجلّ على توفيقى في إتمام هذا العمل،
وأنتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة "عبير بوضياف" على
حسن إشرافها وتوجيهاتها القيّمة طيلة فترة البحث، ولكل من
ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة، كما لا يفوتني
أن أتوجه بشكري إلى أعضاء اللجنة الكرام على قبولهم إثراء هذا
العمل.

صبرينة 

ملخص الدراسة:

عرف العالم تغيرات حاسمة مسّت مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، وأيضا العلاقات الدولية، فهذه الأخيرة أصبحت محكومة بالمصالح الاقتصادية باعتبارها دافع قوي للتقارب والاندماج بين الدول، وتعتبر الشراكة الأوروبية الجزائرية من أهم الاتفاقيات الإقليمية الهادفة إلى إقامة منطقة تبادل حر وهذا في إطار السياسة الأوروبية المنتهجة اتجاه دول البحر الأبيض المتوسط.

إن إقامة منطقة تبادل حر يمنح فرصا للطرف الجزائري كاستفادة من اقتصاديات الحجم وتأهيل مؤسساته، لكن نظرا للاختلافات في مستويات التنمية بينه وبين الاتحاد الأوروبي، فقد يواجه تحديات أهمها المنافسة الشديدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأغلبية هذه الأخيرة مؤسسات عائلية تفتقد للقدرة التنافسية الكافية للصمود أمام المؤسسات الأوروبية التي تفوقها خبرة على مستوى جودة المنتجات وسياسة تسعيرها.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمكّنها من الاستفادة من مزايا الشراكة الأوروبية، فتحقيق أهداف المؤسسة مرهون بصحة أدائها في إطار إدارتها الإستراتيجية، ولا يتحقق ذلك إلا بتبني المؤسسة نظام قياس للأداء يعمل على وضع معايير معينة من أجل تحقيق الإستراتيجية الموضوعة.

وفي هذا السياق، تعد بطاقة الأهداف المتوازنة من أحدث أنظمة قياس الأداء كونها تقدم رؤية عملية لوضع القياسات ضمن منهجية واضحة تتكامل فيها المؤشرات ضمن المنظورات الأربعة التي تميز هذه الأداة، كما تمكّن من الربط بين إستراتيجية المؤسسة ومقاييس أدائها مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة ونجاح إستراتيجي يضمن للمؤسسة النمو والبقاء.

الكلمات المفتاحية: الشراكة الأوروبية الجزائرية - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الإدارة الإستراتيجية - الأداء الإستراتيجي - بطاقة الأهداف المتوازنة.

Résumé :

Le monde a connu des changements cruciaux qui ont touché différents domaines : économique, social, culturel et aussi les relations internationales. Celles dernières sont régies par les intérêts économiques, comme une forte motivation pour la convergence et l'intégration entre les pays. Dans ce contexte, le partenariat euro-algérien est l'une des plus importantes conventions régionales visant à établir une zone de libre échange et cela dans le cadre de la politique européenne vis-à-vis des pays méditerranéens.

La création d'une zone de libre échange permet à l'Algérie de profiter des opportunités à l'instar de l'avantage relié à l'économie d'échelle et la mise à niveau des entreprises. Mais en raison des différences qui existent entre le niveau de développement de l'Algérie et celui de l'Union Européen qui, ce dernier, impose des défis dont la plus importante est la forte concurrence que risquent de subir les petites et moyennes entreprises. Car la majorité d'entre elles sont des entreprises familiales en manque de capacité compétitive pour qu'elles puissent résister face à des entreprises européennes avec plus d'expérience par la qualité des produits et la politique des prix adoptée.

Cette étude a pour but de mettre l'accent sur l'importance d'améliorer la performance stratégique des petites et moyennes entreprises pour leur permettre de profiter des avantages du partenariat euro-algérien, du fait que la réalisation des objectifs de l'entreprise dépend de la performance correcte dans le cadre de la gestion stratégique. Cela ne peut être réalisé que par l'adoption d'un système de mesure de la performance qui établit des normes spécifiques dans le but de réaliser la stratégie.

Dans ce contexte, le tableau de bord équilibré est parmi les systèmes les plus modernes pour la mesure de la performance, car il offre une vision pratique pour placer les mesures dans une méthodologie claire où les indicateurs se conjuguent dans les quatre perspectives caractérisant cet outil. Celui même qui permet de faire lien entre la stratégie de l'entreprise et les mesures de sa performance, cela conduit l'entreprise à d'excellents résultats donc à un succès de sa stratégie qui lui assure la croissance et la survie.

Mots clés : Le partenariat euro-algérien _ Les petites et moyennes entreprises _ La gestion stratégique _ La performance stratégique _ Le tableau de bord équilibré.

Abstract:

The world knew the decisive changes that have affected various areas: economic, social, cultural and also international relation, the latter is governed by economic interests as a strong motivation for convergence and integration between countries. In this context, the euro-Algerian partnership is one of the most important regional agreements aimed at establishing a free trade area within the European policy towards the Mediterranean countries.

The creation of the free trade area allows Algeria to take advantage of opportunities like the advantage linked to the economy of scale and upgrade of enterprises. But given to the differences that exist between the level of development of Algeria and European Union which, the later, imposes challenges of which the most important is the strong competition that may be to undergo medium and small enterprises. Because the majority of them are the family businesses in lack of competitiveness so that they can resist in front of the European companies that have more experience at the quality of the products and pricing policy adopted.

This study aims to focus on the importance of improving the strategic performance of small and medium enterprises to enable them to take advantage of the benefits of the euro-Algerian partnership, because achieving of the objectives of the enterprise depends on the correct performance in the context of strategic management. This can be achieved only through the adoption of a system of performance measurement which establishes specific standards to achieve the strategy.

In this context, the Balanced Scorecard is among the most modern systems for the measurement of performance, because it offers a practical vision to put measures into a clear methodology where indicators are combined in the four perspectives characterizing this tool, it also allows to link between the company's strategy and its performance measures, this led the company to excellent results therefore to a success of its strategy which ensures the growth and survival.

Key words: Euro-Algerian partnership _ Small and Medium Enterprises _ Strategic Management _ Strategic Performance _ Balanced Scorecard.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
I.	ملخص الدراسة.....
VI.	قائمة الجداول.....
VII.	قائمة الأشكال.....
VIII.	قائمة المختصرات.....
1	مقدمة.....
8	الفصل الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.....
9	تمهيد.....
9	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
10	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
20	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
22	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
29	المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
37	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
37	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
42	المطلب الثاني: هياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
47	المطلب الثالث: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
52	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
55	خلاصة الفصل الأول.....
56	الفصل الثاني: الشراكة الأوروجزائرية وآثارها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
57	تمهيد.....
57	المبحث الأول: المفاوضات الجزائرية-الأوروبية ومضمون اتفاقية الشراكة.....
57	المطلب الأول: مفهوم الشراكة.....
60	المطلب الثاني: المسار التاريخي للعلاقات الجزائرية-الأوروبية.....
65	المطلب الثالث: أهداف الشراكتين الأورومتوسطية والأوروجزائرية.....
77	المطلب الرابع: الأسباب الحقيقية لإبرام اتفاق الشراكة الأوروجزائرية.....

81	المبحث الثاني: آثار الشراكة الأوروجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
81	المطلب الأول: مفهوم عملية تأهيل المؤسسات.....
85	المطلب الثاني: البرامج الجزائرية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
97	المطلب الثالث: الآثار الإيجابية للشراكة الأوروجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
102	المطلب الرابع: الانعكاسات السلبية للشراكة الأوروجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
104	خلاصة الفصل الثاني.....
105	الفصل الثالث: أساليب تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
106	تمهيد.....
106	المبحث الأول: الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
107	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي.....
111	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
115	المطلب الثالث: خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية وعناصرها.....
124	المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
129	المبحث الثاني: أساليب قياس الأداء وتحسينه.....
129	المطلب الأول: مجالات الأداء.....
131	المطلب الثاني: مقاييس الأداء.....
133	المطلب الثالث: قياس الأداء باستعمال بطاقة الأهداف المتوازنة.....
140	المطلب الرابع: عوامل استمرارية الأداء الإستراتيجي.....
143	خلاصة الفصل الثالث.....
144	الخاتمة.....
148	قائمة الملاحق.....
154	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	المعايير المعتمدة من طرف الجزائر للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول (1-1)
17	المعايير المعتمدة من طرف الاتحاد الأوروبي للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول (2-1)
30	مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصرح بها حسب الفئات	الجدول (3-1)
34	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة (2009-2011)	الجدول (4-1)
36	تطور القيمة المضافة حسب الأنشطة والطابع القانوني خلال الفترة (2009-2011)	الجدول (5-1)
47	التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (1995-2005)	الجدول (6-1)
47	التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)	الجدول (7-1)
49	التطور السنوي لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها خلال الفترة (2009-2012)	الجدول (8-1)
50	التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط خلال الفترة (2009-2012)	الجدول (9-1)
51	ترتيب الولايات التسعة الأولى في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2009-2012)	الجدول (10-1)
68	الاتفاقيات الثنائية بين الدول المتوسطية والاتحاد الأوروبي	الجدول (1-2)
96	نسب الملفات المعالجة حسب قطاع النشاطات	الجدول (2-2)
116	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية (التشغيلية)	الجدول (1-3)
134	تطور أنظمة قياس الأداء	الجدول (2-3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	نموذج التعريف الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الشكل (1-1)
23	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الشكل (2-1)
31	توزيع مناصب الشغل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الفئات خلال الفترة (2009-2012)	الشكل (3-1)
35	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الشكل القانوني خلال الفترة (2009-2011)	الشكل (4-1)
84	مخطط التأهيل	الشكل (1-2)
86	أهداف البرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية	الشكل (2-2)
97	نسب الملفات المعالجة حسب قطاعات النشاط	الشكل (3-2)
122	مراحل عملية رقابة وتقويم الإستراتيجية	الشكل (1-3)
123	عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية	الشكل (2-3)
131	مصفوفة الفاعلية والكفاءة	الشكل (3-3)

قائمة المختصرات:

المختصر	التفصيل
PME	Petite et Moyenne Entreprise
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PIB	Produit Intérieur Brut
VA	Valeur Ajoutée
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Microcrédit
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
FGAR	Fonds de Garantie des crédits aux PME
CGCI	Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CEE	Communauté Economique Européenne
PTM	Pays Tiers Méditerranéens
BEI	Banque Européenne d'Investissement
ECU	Unité de Compte Européenne
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
ZLE	Zone de Libre-échange
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
AGCS	Accord Général sur le Commerce des Services
NAFTA	North American Free Trade Agreement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ANDPME	Agence Nationale de Développement de la PME
ISO	International Organization for Standardization
EDPME	Euro Développement de la PME
UGP	Unité de Gestion du Projet
BSC	Balanced Scorecard

مقدمة

عرف العالم في القرن الواحد والعشرين العديد من التطورات الفكرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعتبر في مجملها نتاجا لظاهرة العولمة، فهذه الأخيرة باتت تتحكم في العلاقات والأنظمة الدولية على كافة الأصعدة مشكّلة بذلك نظام عالمي جديد يتبنى مفاهيم سياسية واقتصادية مختلفة عما كانت سائدة في الماضي، ومن أهم مظاهر العولمة تحول العالم إلى كيان مترابط وموحد بالرغم من التناقضات التي تحكم علاقات عناصره واتساع الهوة بين شماله وجنوبه، فعلى الصعيد الاقتصادي كرّست مبادئ اقتصاد السوق من خلال تدويل عمليات الإنتاج والتسويق، والمساهمة في تحرير التجارة الدولية بإزالة جميع الحواجز التي تقف أمامها، الأمر الذي أدى إلى ظهور تكتلات إقليمية تأخذ أشكالا متعددة من صيغ التكامل الاقتصادي الإقليمي والتي مكّنت الدول المنتمية إليها من اكتساب قوة تفاوضية على المستوى الدولي وذلك نظرا للتحديات الكبرى التي تفرضها العولمة على الدول غير المنتمية إلى تلك التكتلات.

وعلى غرار دول العالم المتأثرة بظاهرة العولمة، أبرمت الجزائر العديد من الاتفاقيات من أجل تشكيل صيغ مختلفة من التكامل الاقتصادي مع الدول المجاورة، حيث تعد اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في ظل مسار برشلونة من أهم الاتفاقيات التي تعمل على إقامة منطقة تبادل حر بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، غير أن وجود فروقات بين مستويات التنمية للاتحاد الأوروبي والجزائر يجعل إقامة منطقة تبادل حر مصدرا لبعث تحديات كبرى على المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها الأكثر عرضة لها بالنظر إلى خصائصها والصعوبات التي تواجهها في الجزائر، كما أنها تفتقد القدرة التنافسية اللازمة لمواجهة منافسة المؤسسات الأوروبية التي تفوقها خبرة في المجال الإداري والتكنولوجي.

• إشكالية الدراسة:

أولت الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا منذ بداية تبنيها لمبادئ اقتصاد السوق، وذلك نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي إطار هذا الاهتمام تم وضع عدد من البرامج لتأهيلها والهيكل اللازمة لدعم تمويلها وذلك في ظل ما نصت عليه التشريعات الهادفة إلى ترقيتها وتطويرها، لكن رغم هذا تبقى هذه المؤسسات غير قادرة على مواجهة تغيرات البيئة الاقتصادية العالمية وفي مقدمتها منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي المرتقب إنشاؤها بعد سنوات قليلة، الأمر الذي يستدعي انتهاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإدارة الإستراتيجية حتى تتمكن من تحديد أهدافها على المدى الطويل، ومعرفة أدائها الذي يعكس قدرتها على تحقيق تلك

الأهداف، وبالتالي العمل على تحسينه من خلال قياسه وجعله متكيفا مع وضعية المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يضمن بقائها واستمرارها ويمكنها من حسن استغلال المزايا النسبية للشراكة الأوروبية والجزائرية والتصدي لتحدياتها.

بناء على ما سبق ذكره، ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستفادة من المزايا النسبية للشراكة الأوروبية والصمود أمام تحدياتها؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية أربعة أسئلة فرعية متمثلة فيما يلي:

- هل تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالدعم الكافي لتطورها؟
- فيما تتمثل آثار الشراكة الأوروبية والجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ما المقصود بالأداء الإستراتيجي؟
- ما هي أساليب تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

• فرضيات الدراسة:

للإجابة مبدئيا على هذه الأسئلة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- هياكل الدعم المالي وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في رفع مستوى القدرة التنافسية.
- الشراكة الأوروبية أداة لمختلف برامج الدعم المالي والتقني في ظل نظام الإقليمية.
- يعكس الأداء الإستراتيجي صحة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع بيئتها على المدى الطويل.
- تعتمد المؤسسة نظام قياس أداء معين لتحسين أدائها الإستراتيجي.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- توضيح الصعوبات التي تواجه تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- التعرف على آثار الشراكة الأوروبية والإيجابية والسلبية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إبراز أهمية تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تأقلمها مع الظروف التي تفرضها الشراكة الأوروبية.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
- الإلمام بمضمون اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية.
- معرفة المقصود بالأداء الإستراتيجي وخصائصه لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مبررات اختيار الموضوع:

- أهمية الدراسة، كونها تهتم بمستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر محرك التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل التحديات المفروضة من قبل الشراكة الأوروجزائرية، والتركيز على ضرورة تحسين أدائها الإستراتيجي من أجل ضمان بقائها من خلال تحسين قدرتها التنافسية التي تسمح لها بالصمود أمام الآثار السلبية للشراكة.
- اهتمام شخصي بموضوع الشراكة الأوروجزائرية التي تمثل أحد الرهانات الهامة التي خاضها الاقتصاد الجزائري.
- توافق الموضوع مع تخصصي الجامعي.

- الإطار المنهجي للدراسة:

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، ارتأينا استعمال المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لعرض واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتعرف على آليات دعمها وتطويرها والصعوبات التي تواجهها، ثم معرفة مضمون اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية وتحليل آثارها الإيجابية والسلبية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى عرض مقاييس الأداء وأساليب تحسينه على المدى الطويل لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من مزايا الشراكة الأوروجزائرية والصمود أمام تحدياتها.

- أدوات الدراسة:

تمثلت أساليب جمع المعلومات للقيام بهذه الدراسة في نص اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية، ومجموعة من الكتب والنصوص القانونية، إضافة إلى تقارير سنوية ونشريات إحصائية ومقالات واردة في مجلات علمية ومدخلات منتقيات علمية، ومذكرات تخرج ماجستير ودكتوراه في تخصصات متعددة، والاستعانة ببعض مواقع الانترنت الرسمية.

• حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: من 1 سبتمبر 2005 (تاريخ دخول اتفاقية الشراكة الأوروبية جزائرية حيز التنفيذ) إلى 2014 (السنة الحالية).

الحدود المكانية: "الجزائر"، فالدراسة تهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

• أدبيات الدراسة:

من أبرز الدراسات ذات الصلة بالموضوع نذكر:

(1) شعيب أتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة

الأوروبية جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر،

2008/2007.

تناولت هذه الدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال عرض أساليب دعمها وترقيتها، والآفاق المستقبلية لهذه المؤسسات في ظل الشراكة الأوروبية جزائرية بتوضيح الآثار الاقتصادية للشراكة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم متطلبات تأهيل هذه الأخيرة.

وكانت أهم نتائج الدراسة متمثلة فيها يلي:

- تعتبر الشراكة الأوروبية جزائرية حتمية وضرورة عالمية أملتها الظروف الاقتصادية الدولية لمسايرة متطلبات الاقتصاد الليبرالي.

- الآثار السلبية للشراكة الأوروبية جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفوق آثارها الإيجابية، مما يستلزم توفر إرادة جماعية يتقاسمها القطاع العام والخاص والمجتمع المدني لإنجاح الخطط والسياسات المحفزة للقدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

(2) سمير بولحجل، تحليل إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة

مؤسسة نلزة للفلين بسكيكدة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة

الجزائر، 2009/2008.

اشتملت هذه الدراسة توضيح أهمية إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في بقائها واستمرارها، كما تناولت مفهوم الإستراتيجية ومراحل تطورها في ميدان إدارة الأعمال، إضافة إلى كيفية سير إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تسهيل التطبيق الجيد لأساليب إدارة الأعمال الإستراتيجية على مستواها.

- بالرغم من أن إدارة الأعمال الإستراتيجية تعتبر من أهم أساليب تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدراتها التنافسية، إلا أنها لا تطبق على مستوى كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعود ذلك إلى استمرار بعض هذه المؤسسات في استخدامها للأساليب الإدارية التقليدية كاغتنام الفرص المتاحة والاعتماد على الخبرات المتراكمة.

بينما تناولت دراستنا مختلف مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية وأشارت إلى الخصوصيات الإستراتيجية التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وركزت على أهمية تحسين الأداء الإستراتيجي لهذه المؤسسات من خلال قياس الأداء ببطاقة الأهداف المتوازنة، نظرا لأن قياس الأداء يعد أساس مرحلة التقييم الإستراتيجي من جهة، ولاعتبار أن بطاقة الأهداف المتوازنة أداة حديثة لقياس الأداء الكلي للمؤسسة من جهة أخرى، حيث تمكّن هذه الأخيرة من تقييم وتحسين أدائها اعتمادا على منظورات أربعة تشمل الأهداف الأساسية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة وبالتالي مواجهة الآثار السلبية للشراكة الأوروبية.

• صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بهذا البحث في ما يلي:

- عدم توفر الإحصائيات الجديدة، أجبرنا على الاكتفاء بتحليل النتائج المتحصل عليها إلى غاية سنة 2011 أو 2012 كأقصى تقدير.

- قلة المراجع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نظرا لحدثة استعمال هذا الأسلوب على مستوى هذا النوع من المؤسسات.

• خطوات البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

في الفصل الأول، تم التطرق إلى مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري وشمل هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تم عرض مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعريفها، ذكر خصائصها، تصنيفها وأهميتها، وفي المبحث الثاني تم التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر وذلك بذكر مراحل تطورها في الجزائر، هياكل دعمها، تعدادها والصعوبات التي تواجهها.

وشمل الفصل الثاني من بحثنا الشراكة الأوروجزائرية وآثارها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتم تقسيمه إلى مبحثين، في المبحث الأول تم التطرق إلى المفاوضات الجزائرية-الأوروبية ومضمون اتفاقية الشراكة وذلك من خلال عرض مفهوم الشراكة، المسار التاريخي للعلاقات الجزائرية-الأوروبية وأهداف الشراكتين الأورومتوسطية والأوروجزائرية وفي الأخير الأسباب الحقيقية لإبرام اتفاق الشراكة الأوروجزائرية، وشمل المبحث الثاني آثار الشراكة الأوروجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وفي سياقها تم إدراج مفهوم عملية تأهيل المؤسسات والبرامج الجزائرية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم الآثار الإيجابية للشراكة الأوروجزائرية وانعكاساتها السلبية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الفصل الثالث فخصّص لأساليب تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقسم بدوره إلى مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال عرض مفهوم كل من الأداء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ثم خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية وعناصرها، وأخيرا خصوصيات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وشمل المبحث الثاني أساليب قياس الأداء وتحسينه، وذلك من خلال ذكر مجالات الأداء، مقاييس الأداء، ثم قياس الأداء باستعمال بطاقة الأهداف المتوازنة، وأخيرا عوامل استمرارية الأداء الإستراتيجي.

الفصل الأول:

مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الاقتصاد الجزائري

على غرار المنظمات الدولية المتخصصة كمنظمة العمل الدولية ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، تهتم الدول باختلاف مستوياتها الاقتصادية بتأهيل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في توسيع النشاط الاقتصادي وتأمين فرص العمل، مما يجعلها إحدى دعائم التنمية الأساسية في دول العالم المختلفة وخاصة النامية منها، حيث يمكن أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النوعين الوحيدين المتواجدين في الدول النامية إذا ما أخذنا مقياس عالمي موحد لتصنيف المؤسسات.

وفي هذا السياق، اهتمت الجزائر بهذا القطاع لما لديه من أهمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، ولمسايرة متطلبات العولمة وما تفرضه من انفتاح اقتصادي وتفعيل لمساهمة القطاع الخاص في النهوض بالاقتصاد من جهة أخرى؛ ولأن ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتمد بالضرورة على وجود مفهوم ملائم لتنميتها، ووجود نظام تمويل يساهم إيجابيا في تلبية متطلباتها لتحقيق الأهداف المرجوة، اهتمت الجزائر بإنشاء أجهزة تهدف إلى دعم وترقية هذه المؤسسات، خصوصا وأن هذه الأخيرة هي عرضة للعديد من الصعوبات التي تقف عائقا أمام إنجاح مهمتها في تحقيق التنمية المنشودة. في الفصل الأول من بحثنا، سنتعرف على مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، من خلال التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم واقع هذه المؤسسات في الجزائر.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر ضروري لتفعيل برامج إنماء هذه المؤسسات ومساعدتها، غير أن ذلك يختلف بين الدول المتقدمة الصناعية والدول النامية ، كما يختلف في الدولة الواحدة حسب القطاعات الاقتصادية التي تعمل فيها هذه المؤسسات، وكذلك مرحلة النمو الاقتصادي التي يمر بها اقتصاد هذه الدولة.

ولغرض الإلمام بالجوانب المختلفة التي تساهم في إعطاء مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ارتأينا في هذا المبحث عرض تعريفات بعض الهيئات الدولية والدول (المتقدمة والنامية) لهذه المؤسسات، مع التركيز أكثر على تعريف الجزائر والاتحاد الأوروبي، لكون دراستنا مرتبطة بالشراكة الأوروبية، ثم التطرق إلى الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخيرا تصنيف هذه المؤسسات وأهميتها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME):

نظرا لتعدد تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنقدم نماذج من التعريفات المعتمدة من طرف بعض الدول، ثم نذكر أهم القيود التي حالت دون إيجاد تعريف شامل وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقبل التعرض إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجدر بنا أولا تعريف المؤسسة بصفة عامة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة بأنها: "مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة"¹.

وتتمثل العناصر المكونة للمؤسسة في ما يلي:

- وظيفة إنتاج السلع والخدمات.
- حدوث تجمع إنساني.
- وجود مكان للتبادل.

يلاحظ أن هذا التعريف لم يشمل كل وظائف التي يبني عليها أي مشروع، والمتمثلة في: وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ووظيفة الأفراد؛ على هذا الأساس اقترحنا إضافة تعريف أشمل، وهو تعريف نقابة خبراء المحاسبة:

"المؤسسة هي تجمعات بشرية لها ترتيب هرمي، تستخدم الوسائل الفكرية والمادية والمالية من أجل استخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع والخدمات وفقا لأهداف معينة تحدد من قبل الإدارة بقصد تدخل حافز الربح أو المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"².

بناء على التعريفين السابقين، يمكن القول أن المؤسسة هي كل مجموعة منظمة من الوسائل المادية، التكنولوجية، المالية والبشرية تسعى إلى تحقيق أهداف تتمثل أساسا في تعظيم الأرباح وتذنية التكاليف.

الفرع الثاني: نماذج من تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تميز الكثير من الدراسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة، من خلال اتسامها بمحدودية أعداد العاملين فيها، اعتماد أعمالها على الفنون الإنتاجية البسيطة، وإدارتها من قبل الأشخاص

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الطبعة الأولى؛ بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، 2006، ص 19.

² عبد الرشيد بن ديب، "مدخل إلى علم التصرف والتنظيم". (محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، (2007/2006)، ص 53.

المالكين لها، أي أن صياغة تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستند على معايير معينة كقيلة بتحديد حجم المؤسسات.

أولاً: معايير تحديد حجم المؤسسة:

تتعدد تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعدد المعايير والمؤشرات المعمول بها عند تحديد حجم المؤسسات، وتختلف حدود تلك المعايير من دولة إلى أخرى حسب المستوى الاقتصادي لكل منها، كما تختلف من قطاع إلى آخر وفقاً لما يتميز به من خصائص، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

➤ المعايير الكمية:

تنقسم المعايير الكمية لتحديد حجم المؤسسة إلى نوعين: مؤشرات تقنية واقتصادية، ومؤشرات نقدية.¹
✓ مؤشرات تقنية واقتصادية: وتتضمن:

- عدد العمال: يكون عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل مقارنة بعدد العمال في المؤسسات الكبيرة.

- حجم الإنتاج والطاقة المستعملة: حيث تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلة حجم الإنتاج والطاقة المستعملة لتحقيقه مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

- معيار درجة الانتشار:² تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة انتشارها، كما أنها أكثر عدداً من المؤسسات الكبيرة.

✓ مؤشرات نقدية: وتتضمن:

- رأس المال المستثمر: تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقيامها بنشاطها إلى رأس مال

فردى أو اجتماعي صغير، عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لذلك.

- رقم الأعمال: نظراً لحيازة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جزء صغير من السوق، فرقم

أعمالها يكون ضعيفاً مقارنة مع المؤسسات الضخمة المسيطرة على جزء كبير من السوق.

- القيمة المضافة: تمثل القيمة المضافة الإنتاج الفعلي للمؤسسة بعد استبعاد قيمة الاستهلاك

الوسيط، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الصناعي، لكنه غير صالح لإجراء

¹ خالد إدريس، "فعالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق البورصة دراسة استشرافية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2007)، ص 23.
² شعيب أتشي، "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007)، ص 8.

مقارنات بين الأنشطة والقطاعات المختلفة¹، إضافة إلى صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة.

- التركيب العضوي لرأس المال: يمثل معدل التركيب العضوي لرأس المال المؤسسة نسبة رأس المال الثابت (الآلات، المواد الخام والتقنية) إلى رأس المال المتغير (نتاج ما يبيعه العمال من قوة عملهم في عملية الإنتاج منتجين فائض القيمة المتمثل في الأرباح)²، ويكون هذا المعدل منخفضا جدا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بالرغم من كون المعايير الكمية يمكن أن تعترضها بعض الانتقادات كصعوبة حساب بعض المؤشرات، غير أنها تبقى أكثر المؤشرات إيضاحا لتحديد حجم المؤسسات، لكن للحصول على قياس أفضل لحجم المؤسسات لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النوعية المميزة لكل صنف من أصناف المؤسسات والتي يمكن إظهارها من خلال المعايير النوعية.

➤ المعايير النوعية:

تساهم المعايير النوعية في إبراز خصائص وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تميّزها عن بقية المؤسسات، وتتمثل في:

- استقلالية الإدارة: صغر نسبة مساهمة مؤسسة أخرى في رأسمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فمسؤولية إدارة هذه الأخيرة ترجع إلى مالكيها في أغلب الأحيان أين يتحملون جميع المخاطر ويتخذون القرارات الإدارية بصفة مباشرة.
- ملكية المؤسسة: حيث ترتبط الملكية في هذا النوع من المؤسسات بالإدارة، لأن أغلبها تكون في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية، الأمر الذي يؤدي إلى تولي المالك مسؤولية اتخاذ القرارات، تنظيم العمل، التسويق، التوظيف وتمويل المؤسسة.
- محدودية الحصة السوقية: تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حصة سوقية صغيرة ومحدودة بسبب صغر حجم الإنتاج وحجم رأس المال، وبالتالي هي لا تؤثر على أسعار السلع والخدمات المقدمة³ (غير قادرة على فرض الاحتكار في السوق).

¹ محمد الناصر مشري، "دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة- دراسة للإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة"، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2008)، ص 5.

² "مدخل لعلم الاقتصاد السياسي". (كتيب، مركز آفاق اشتراكية للدراسات السياسية، مصر)، ص 9:

<http://taqadomi.com/wp-content/uploads/downloads/2011/06/مدخل-لعلم-الاقتصاد-السياسي.pdf>

³ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- محلية النشاط: يكون إنتاج هذه المؤسسات للأسواق المحلية بشكل رئيسي، كما أن نشاطها يقتصر على منطقة تكون معروفة فيها¹، ولا تمارس نشاطها عبر عدة فروع، كما أن حجمها يكون صغيرا نسبيا في القطاع الذي تنتمي إليه.

فيما سبق، أهم المعايير التي تعتمدها بلدان العالم في تصنيفها للمؤسسات، من خلال اختيارها لمعيار واحد أو الجمع بين معيارين، وتشير العديد من الدراسات للقدرات الاقتصادية للدول المتقدمة أن معيار العمالة الموظفة في المؤسسة هو أنسب معيار لتصنيف أنواع المؤسسات الاقتصادية، نظرا لكونه معيار ثابت ولا يرتبط بتغيرات أسعار الصرف، كما أن عملية جمع المعلومات حول هذا المعيار تمتاز بالسهولة. غير أن معيار العمالة تعرض أيضا لعدة انتقادات، بحيث استخدامه بصورة منفردة لا يعكس الحجم الحقيقي للمؤسسة، فهناك مؤسسات تتطلب استثمارات رأسمالية ضخمة ولكنها توظف عددا صغيرا من العمال، وبالتالي لا يمكن اعتبارها مؤسسات صغيرة²، كما قد توجد مؤسسات تتطلب استثمارات رأسمالية صغيرة وتوظف عددا كبيرا من العمال، وبالتالي لا يمكن استبعادها عن فئة المؤسسات الصغيرة، وعليه لا يصلح هذا المعيار منفردا في الحكم على المشروع إذا كان كبيرا أو صغيرا.

وبالمثل بالنسبة إلى باقي المعايير الكمية لقياس حجم المؤسسات، حيث استخدامها بصفة منفردة لا يوضح الحجم الحقيقي للمؤسسات، مثل: معيار رقم الأعمال المتمثل في القيمة الكلية للمبيعات في المؤسسة، فبالرغم من كونه يعكس الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة إلا أن تقييمه يختلف حسب القطاعات التي تعمل فيها المؤسسة وأيضا حسب مراحل نموها، إضافة إلى تعرضه للتغيرات النقدية الناجمة عن التضخم³؛ ومعيار رأس المال الذي له دور هام في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، لكن توجد مشكلة في تحديد المقصود من رأس المال، هل هو رأس مال ثابت أو رأس مال عامل⁴، كما لا يصلح استخدامه بمفرده لأن قيمة النقود تختلف من دولة إلى أخرى كما تختلف في الدولة الواحدة حسب معدلات التضخم والتغيرات في الأسعار.

¹ خالد طالبي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² شهرزاد برجى، "إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". (مذكرة ماجستير، قسم التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012)، ص 22.

³ Aldjia BOUKROU, « Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, Cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou ». (Mémoire de magister en sciences économiques, option : management des entreprises, université : Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2010/2011), p 15.

⁴ شهرزاد برجى، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانيا: بعض التعريفات القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

➤ تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO):

تصنف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات كما يلي:

- من 15 إلى 19 عامل: مؤسسة صغيرة.

- من 20 إلى 99 عامل: مؤسسة متوسطة.

- أكثر من 99 عامل: مؤسسة كبيرة.¹

➤ تعريف البنك الدولي:

يعرّف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "تلك المنشآت التي توظف أقل من 300

عامل ولا تتجاوز أصولها 15 مليون دولار".

كما يصنّف المؤسسات كما يلي:

- المؤسسات التي يعمل بها أقل من 10 عمال وإجمالي أصولها 100 ألف دولار هي المؤسسات المصغرة.

- والمؤسسات التي يعمل بها ما بين 10 و50 عامل وأصولها أكبر من 100 ألف دولار وأقل من 3 ملايين دولار تعتبر مؤسسات صغيرة.

- أما تلك التي يعمل بها ما بين 50 و300 عامل ولا تتجاوز أصولها 15 مليون دولار فهي تصنّف كمؤسسات متوسطة.²

➤ تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي يعمل بها 250 عامل، ويمكن أن يصل

العدد إلى 1500 عامل، ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها عن 9 ملايين دولار، وبالنسبة لبعض

الصناعات تعتبر المؤسسة صغيرة إذا كان عدد العاملين أقل من 1000 عاملا.³

¹ شعيب أثنشي، "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2007/2008)، ص 11.

² خالد طالبي، "دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر"، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: التمويل الدولي والمؤسسات النقدية والمالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2011)، ص 8.

³ شعيب أثنشي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

➤ تعريف اليابان:

تعتبر اليابان المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كل مؤسسة يصل عدد العاملين بها إلى 300 عامل¹، وتصنف المؤسسات التي يعمل بها أقل من 20 عامل كمؤسسات مصغرة، ويختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعات.

➤ تعريف رابطة دول جنوب شرق آسيا (ASEAN):

استخدم كل من Brutch & Hiemenz معيار العمالة كمؤشر أساسي في تصنيفهما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو التصنيف المعمول به في رابطة دول جنوب شرق آسيا والمتمثل في:

- ✓ من 1 إلى 9 عمال: مؤسسات الأعمال المنزلية والحرفيين (متناهية الصغر): وتشمل الصناعات المنزلية التي تدر دخلا دون أن يكون لها مقر معين، كما لا يمتلك الحرفيون أصولا كونهم يعملون بأدوات بسيطة، ولعدددهم الكبير في الدول النامية فإن بعضهم يسجل أنشطته ولكن الغالبية منها غير مسجلة.

- ✓ من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة: صاحب المؤسسة هو صانع القرار الوحيد فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والإنتاجية لهذه المؤسسات، ومعظم هذه الأنشطة مسجلة.
- ✓ من 50 إلى 99 عامل: مؤسسات متوسطة: أساليب إنتاجها أحدث نسبيا مقارنة بتلك التي تملكها المؤسسات الصغيرة، كما أن أساليبها الإدارية متنوعة، وجميع الأنشطة مسجلة.
- ✓ أكثر من 100 عامل: مؤسسات كبيرة.²

➤ تعريف لبنان:

تصنف المؤسسات في لبنان سواء في القطاع الصناعي والتجاري كما يلي:

- ✓ من 1 إلى 5 عمال: مؤسسة صغيرة.

- ✓ من 6 إلى 500 عامل: مؤسسة متوسطة.

- ✓ أكثر من 500 عامل: مؤسسة كبيرة.³

¹ رحيم حسين، حاجي فطيمة، "واقع وتحديات منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل قواعد المنشأ في اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية". (بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي لقسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر)، ص 8.

² محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد: 9، 2011، ص 171.

³ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

➤ تعريف الجزائر:

جاء التعريف القانوني والرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المادة الرابعة منه كما يلي: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات التي تشغل من 1 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية".

ويقصد في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية:

- ✓ الأشخاص المستخدمون: عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة (المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقل)، ويستبعد المفهوم العاملين بصفة مؤقتة أو موسمية.
 - ✓ الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية: هي السنة المتعلقة بآخر نشاط مقل مدة اثني عشر (12 شهرا).
 - ✓ المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹
- وبشيء من التفصيل، نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): المعايير المعتمدة من طرف الجزائر للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نوع المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
عدد العمال	9 - 1	49 - 10	250 - 50
رقم الأعمال (دج)	10 - 20 مليون	200 - 20 مليون	200 مليون - 2 مليار
مجموع الحصيلة السنوية (دج)	10 - 01 ملايين	100 - 10 مليون	500 - 100 مليون

المصدر: نوري منير، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "تجربة ونتائج"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، العدد الثاني، جوان 2011، ص 231.

➤ تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

"تدخل في صنف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة كل مؤسسة لا تشغل أكثر من 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 50 مليون أورو أو الحد الأقصى للموازنة السنوية يبلغ 43 مليون أورو"¹.

¹ قانون رقم 01-18 المؤرخ بـ 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المادة 4، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، السنة الثامنة والثلاثون، 2001/12/15، ص 5، 6.

ولتوضيح أكثر، نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): المعايير المعتمدة من طرف الاتحاد الأوروبي للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نوع المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
عدد العمال	10 >	50 >	250 >
رقم الأعمال السنوي (أورو)	2 مليون ≥	10 مليون ≥	50 مليون ≥
الموازنة العامة السنوية (دج)	2 مليون ≥	10 مليون ≥	43 مليون ≥

La source : Commission européenne, La nouvelle définition des PME, guide de l'utilisateur et modèle de déclaration, 2006, p 14.

عدد العمال يعتبر معيار أساسي لمعرفة صنف المؤسسة، وهو يتضمن كل الموظفين العاملين بشكل دائم، أو بشكل جزئي أو موسمي والمتمثلين في الفئات التالية²: الموظفون، الأشخاص العاملين للمؤسسة والتابعين لها والذين يعتبرون موظفين بموجب القانون، المالكون، شركاء العمل بانتظام في المشاريع والمستفيدين من المزايا المالية للشركة؛ ويستبعد المتربصين أو الطلاب في التكوين المهني من حساب القوى العاملة.

ثالثاً: التعريف الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد عرض بعض التعريفات القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنقدم تعريفاً اقتصادياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقترحه Alice GUILHON والذي يعد من بين المفاهيم الاقتصادية الحديثة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ركّز هذا التعريف على مفهوم **التحكّم (la contrôlabilité)**، حيث عرّفت Alice المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها كل مؤسسة مجهزة بنظام تنظيمي يمكن مراقبته والتحكّم فيه من قبل المسير³. ويشير مفهوم التحكّم إلى قابلية تحليل ودراسة تطور المؤسسة من خلال وصف الترابط بين أهداف المسير والأداء المحقق في بيئة المؤسسة التنظيمية والمالية.

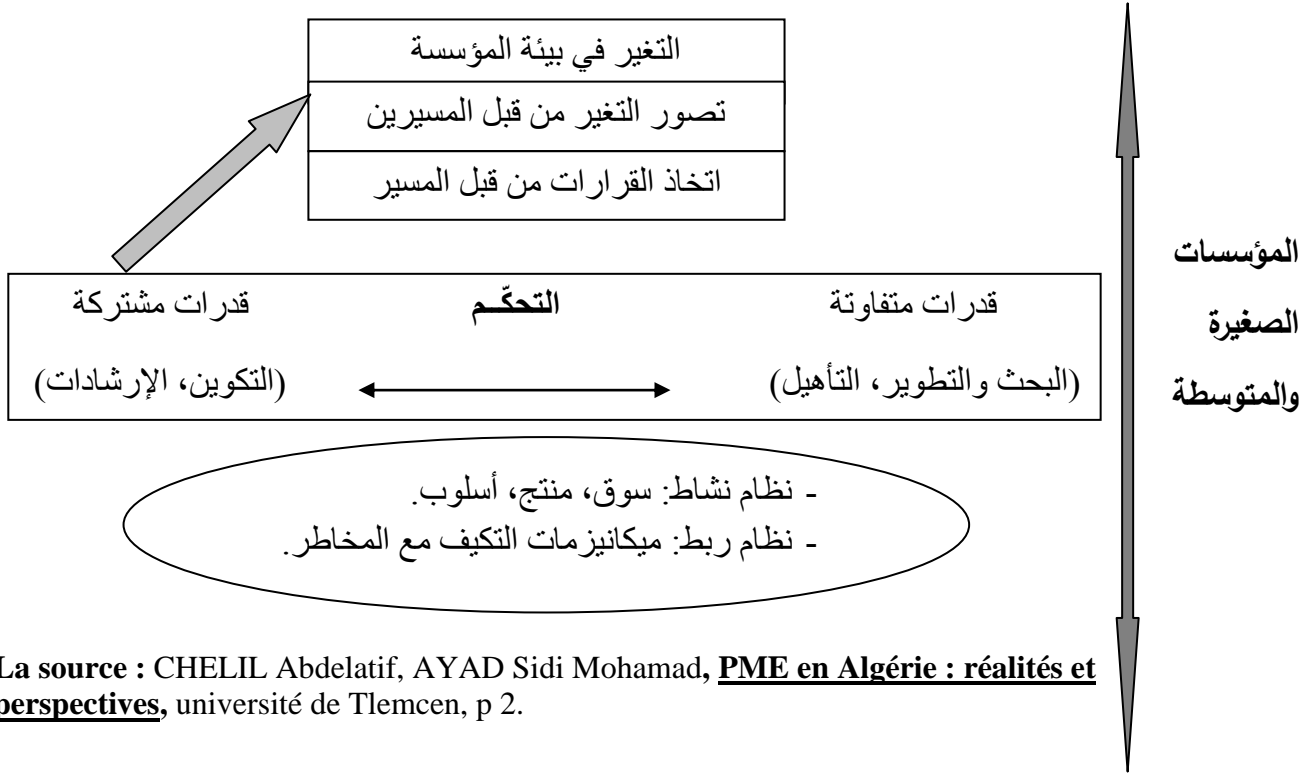
¹ Commission européenne, « La nouvelle définition des PME ». **Extrait de l'article 2 de la recommandation de la commission (2003/361/CE) du 6 mai 2003**. guide de l'utilisateur et modèle de déclaration, 2006, p 5.

² Commission européenne, « La nouvelle définition des PME ». **guide de l'utilisateur et modèle de déclaration**, 2006, p 15.

³ CHELIL Abdelatif, AYAD Sidi Mohamad, « PME en Algérie : réalités et perspectives ». (**Article**, université de Tlemcen), (s.d), p 2.

ويوضح الشكل الموالي نموذجاً يشمل العناصر التي شملها التعريف السابق:

الشكل رقم (1-1): نموذج التعريف الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:



يوضح الشكل رقم (1-1) أن كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة قائمة على¹:

- ✓ نظام نشاط: يكون ممثلاً بمنتجاتها، وبالسوق الذي تعمل فيه، وبأسلوب الذي تنتج به، إضافة إلى كيفية اختيارها للأسواق.
- ✓ نظام ربط: الذي يعرف بمجموعة الوسائل المادية وغير المادية (التوظيف، التكوين، الاتصال، الدراسة والإرشادات) التي توظف كلها لمواجهة المخاطر الخارجية، ومنه التأكد من الأداء المالي والتنظيمي للمؤسسة.
- ✓ تبني التكنولوجيا اللازمة للبحث والتطوير وتأهيل الموارد البشرية في سبيل تحقيق قرارات المسير.
- ✓ التحكّم الذي يقوم على الربط بين القدرات التكنولوجية والتي تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى والقدرات المشتركة والتي تملكها إدارة أي مؤسسة كتكوين العمال، وتحقيق التكامل فيما بينها للتأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

¹ La même référence précédente, la même page.

الفرع الثالث: قيود تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعود تعدد التعريفات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمدة من قبل دول العالم إلى وجود عدد من القيود تجعل من الصعب تبني مفهوم عالمي وموحد لهذه المؤسسات، وتتمثل أهم هذه العوائق في ما يلي:

(1) **اختلاف درجة النمو:** إن اختلاف مستوى التكنولوجيا المستعملة ووزن الهياكل الاقتصادية في

مختلف دول العالم، يقسم هذا الأخير إلى دول متقدمة صناعية ودول نامية، مما يجعل رؤيتها مختلفة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، حيث يمكن اعتبار المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية مؤسسة متوسطة أو كبيرة في الجزائر بسبب اختلاف المستوى الاقتصادي في الدولتين.

(2) **اختلاف النشاط الاقتصادي وفروعه:**² يمكن تقسيم القطاعات المختلفة التي تعمل فيها

المؤسسات إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ) القطاع الذي يشمل المؤسسات المستخدمة لأحد العوامل الطبيعية بشكل أساسي، كالزراعة، الصيد واستخراج المواد الخام.

ب) القطاع الذي يضم المؤسسات العاملة في ميدان تحويل وإنتاج السلع.

ج) القطاع الذي يجمع مؤسسات الخدمات، كالنقل، التوزيع والتأمين.

يؤدي تنوع القطاعات إلى اختلاف في التنظيم الداخلي و الهيكلة المالية للمؤسسات العاملة في

قطاعات مختلفة، وهذا ما يقف عائقا أمام وضع مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

فالمؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة بحكم استثماراتها وعدد عمالها يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة

في قطاع التجارة، وذلك لأن المؤسسة الصناعية تتميز بهيكل تنظيمي أكثر تعقيدا من الذي تتسم به

المؤسسة التجارية.

إضافة إلى ذلك تفرع كل نشاط اقتصادي إلى عدة فروع، مثلا: النشاط التجاري إلى تجارة بالجملة

وتجارة بالتجزئة، والنشاط الصناعي إلى صناعة استخراجية وصناعة تحويلية، يؤدي أيضا إلى

اختلاف في حجم الاستثمارات وكثافة اليد العاملة، وهو بدوره يعتبر عائقا أمام إيجاد مفهوم محدد

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ أحمد جميل، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية"، مجلة المعارف، السنة: 5، العدد: 8، الجزائر، جوان 2010، ص 240.

² نفس المرجع، ص 241. (بتصرف)

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن معرفة الخصائص المميزة لهذا النوع من المؤسسات يمكن مديريها من التميز في أداء مهامهم الإدارية والإستراتيجية بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة هذه المؤسسات، وتتمثل أهم الخصائص فيما يلي:

• صغر حجم المتطلبات الرأسمالية:

يسهل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية القانونية والفعليّة¹، لذلك فمتطلبات تكوينها عادة ما تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد فلا تتطلب رأس مال كبير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كما لا تحتاج إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطها، واحتياجاتها من البنية الأساسية والأدوات ومستلزمات الإنتاج بسيطة نسبياً.

• الحجم:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحجم الصغير، هذا الأخير قد يمكن المؤسسة التي تفضل البقاء في السوق بهذا المستوى من الحجم رغم توفر الفرص لزيادة حجمها من التفرد بميزات أهمّها الفهم المتعمق والواسع لطبيعة السوق والزبائن والمتنافسين فيه²، أو تكون ميزات الحجم الصغير هي مرحلية فقط تحصل عليها المؤسسة ضمن مسار انتقالها إلى حجم أكبر وهذا في حالة اعتبارها الحجم الصغير كمرحلة أولية لبداية نشاطها وتطمح إلى زيادة حجمها.

• الاعتماد على الخامات المحلية والإقليمية:

حيث تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنتاجها بشكل أساسي على المواد الخام المتاحة في السوق المحلي والإقليمي.

• عدم ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة:

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج بالضرورة (باستثناء البعض منها) إلى عمالة ماهرة أو كوادرات إدارية، الأمر الذي يجعلها قادرة على استيعاب أعداد كبيرة من العمالة الداخلة حديثاً إلى سوق العمل³، كما أن التقليل من تكلفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية يسهم في انخفاض تكلفة المنتجات.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 27.

² نفس المرجع، ص 26.

³ أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 247.

• انخفاض مستويات معامل رأس المال:

تتخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية منها في نوع إنتاج معين، وتستخدم في ذلك تكنولوجيا أقل كثافة رأسمالية مما يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل "رأس المال/ العمل"¹، وهو ما يجعلها تستقطب العديد من اليد العاملة وتساهم في زيادة مستوى مهارات المشتغلين فيها.

• الجمع بين الملكية والإدارة:

المالك أو المالكون للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون هو مدير أو مديري هذه المؤسسة، ويتمتعون باستقلالية الأداء ويتولون القيام بكل العمليات التشغيلية والتقنية والمالية، مما يجعلها المؤسسات المناسبة لصغار المدخرين الذين يحبذون الإشراف المباشر على استثماراتهم.

• سرعة مردود رأس المال للمستثمر:²

حيث تحصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العائد من الاستثمار بسرعة أكبر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وذلك يعود لقصر المدة اللازمة لدراسات الجدوى من الاستثمار.

• ارتفاع القدرة على الابتكار:

نتيجة لصغر حجم هذا النوع من المؤسسات، تكون هناك حوافز أكبر على العمل والابتكار والتجديد الذي يمكن من تحقيق الأرباح المرجوة.

• القدرة على التفاعل مع متغيرات السوق:

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسرعة والدقة والمرونة العالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل وفقا لمتطلبات السوق، مما يساعدها على البقاء والتكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق.

• المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكتملة للمؤسسات الكبيرة:

حيث غالبا ما تعتبر مشروعات مغذية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة، وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه لها عبر توزيع منتجاتها وإمدادها بمستلزمات الإنتاج.³

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² فاطمة الزهراء علوي، عبد الله بلوناس، "المناولة الإبداعية كسبيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، العدد: 2، جوان 2011، ص 309.

³ منير نوري، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: تجربة ونتائج"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، العدد: 2، جوان 2011، ص 232.

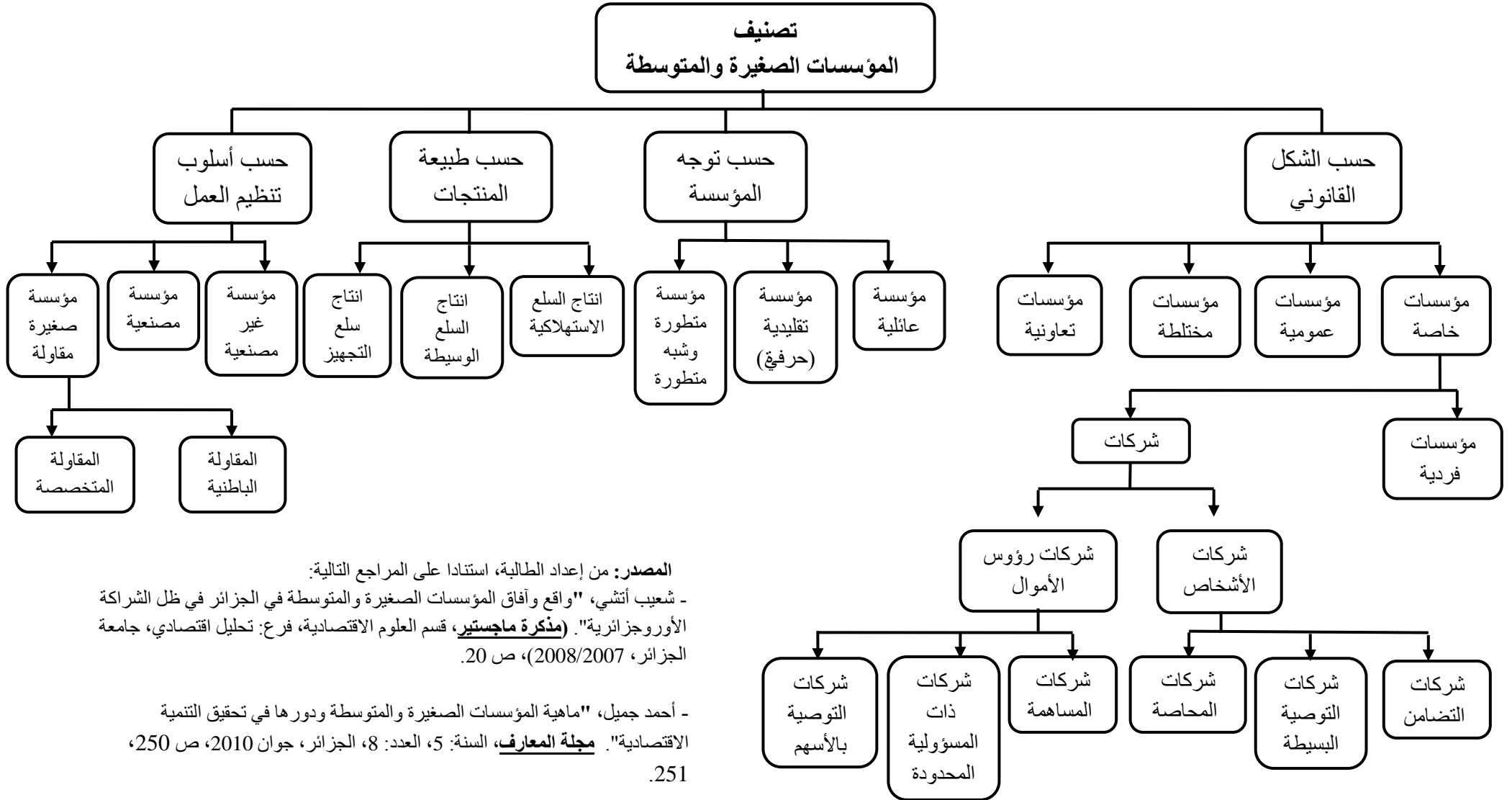
• **عدم إقبال رأس المال الأجنبي على الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

نظرا لكون هذه المؤسسات تتميز بالطابع العائلي إلى حد كبير فلا يقبل أصحابها المشاركة الأجنبية، أو لعدم تفضيل الأجانب لمجالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو لعدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه المؤسسات.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصنّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لعدة معايير من أصناف المؤسسات الاقتصادية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار معيار الحجم، حيث تنقسم كما تم الإشارة مسبقا إلى مؤسسة مصغرة، صغيرة ومتوسطة؛ غير هناك معايير أخرى يمكن على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويلخص الشكل رقم (1-2) الأصناف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الشكل رقم (1-2): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:



المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على المراجع التالية:

- شعيب أنشي، "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية اثرية". (مذكورة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2007/2008)، ص 20.

- أحمد جميل، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية". مجلة المعارف، السنة: 5، العدد: 8، الجزائر، جوان 2010، ص 250، 251.

الفرع الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني:

يختلف الشكل القانوني للمؤسسة وفقا للنظام السياسي السائد في الدولة، حيث تسود أشكال الملكية الخاصة في الأنظمة الليبرالية وتسود أشكال الملكية العامة في الأنظمة الاقتصادية الموجهة. وتصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية القانونية إلى الفئات التالية: المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية، المؤسسات المختلطة، والمؤسسات التعاونية.¹

❖ المؤسسات الخاصة:

هي المؤسسات التي تقوم على فكرة الملكية الخاصة، تعود ملكية الأموال فيها لفرد أو لمجموعة من الأشخاص، وتهدف إلى تحقيق الربح الذي يستهدف النفع الخاص، وتؤسس الرقابة في هذه المؤسسات على أساس التملك، كما أنها تميل إلى المنافسة.

وعليه يوجد نوعين من مؤسسات القطاع الخاص وهي: المؤسسات الفردية والشركات.

➤ **المؤسسات الفردية:** المؤسسة الفردية هي المؤسسة القائمة على شخص واحد تتوفر فيه صفات الرأسمالي والمنظم والمدير، فهو المسؤول عن تكوين رأسمالها واتخاذ إجراءات تكوينها، وهو من يتحمل مسؤولية إدارة تشغيلها، وفي المقابل فهو الذي يحصل على كل الأرباح المحققة نتيجة العمليات، ويتحمل أيضا كافة الخسائر التي تترتب على التشغيل وممارسة النشاط، ومسؤولياته غير المحدودة.²

➤ **الشركات:** الشركة هي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة.³

وتصنف الشركات بدورها إلى نوعين هما: شركات الأشخاص وشركات الأموال.

• **شركات الأشخاص:** تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وهي في العادة

شركات صغيرة تتألف من أفراد تجمعهم في الغالب صلة قرابة أو صداقة أو امتنان نفس الأعمال

التجارية،⁴ وغالبا لا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع عشرين شخصا للقيام بعمل بالاشتراك

ويقتسمون ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة.

وهناك ثلاثة أشكال لشركات الأشخاص، وهي: شركات تضامن، شركات التوصية البسيطة، وشركات

المحاصة.

¹ أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 250.

² شعيب أنتشي، "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية"، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2007/2008)، ص 21.

³ نفس المرجع، ص 22.

⁴ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

✓ **شركات التضامن:** تعد الشكل الأمثل لشركات الأشخاص، وهي شركات تعمل تحت عنوان مؤلف من أسماء جميع الشركاء المكونين لها، ويكون عددهم إما شخصين أو عدة أشخاص، ولديهم حق إدارة الشركة، وهم مسؤولون بصفة شخصية تضامنية ومطلقة عن جميع التزاماتها في الأموال الخاصة،¹ معناه أن أي تصرف غير سليم من قبل أحد الشركاء لا يترتب عليه ضياع حصته في رأس مال الشركة فقط وإنما ضياع أمواله الخاصة أيضا، كما تنتهي هذه الشركة بوفاة أو انسحاب أحد الشركاء المتضامنين.²

✓ **شركات التوصية البسيطة:** تقوم بأعمالها تحت عنوان تجاري، تتكون باتفاق شريكين على الأقل، ويحدد عقد الشركة نسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوق كل شريك في الإدارة، وهي تشمل فئتين من الشركاء:³

- **الشركاء المتضامنون:** الذين يحق لهم دون سواهم أن يقوموا بأعمالها الإدارية وهم مسؤولون بصفة شخصية تضامنية ومطلقة عن إيفاء ديون الشركة.

- **الشركاء الموصون:** مسؤوليتهم محدودة وغير تضامنية ولا يشاركون في إدارة المشروع، كما أن انسحابهم أو بيع حصتهم يخضع لموافقة الشركاء المتضامنين.

✓ **شركات المحاصة:** هذه الشركة ليس لها الشخصية المعنوية فهي مجرد عقد، كما أنها شركة مستترة، تتكون في الخفاء ولا تخضع للإشهار، تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي، خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم،⁴ وتنتهي شركة المحاصة بنهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله.

• **شركات رؤوس الأموال:** تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي فقط، فهي تتمتع باستقلالية تامة عن مالكيها، كون رأس مالها عبارة عن أسهم قابلة للتداول، وهذه الأخيرة هي الحصص التي يساهم بها الشركاء في رأس مال الشركة، ولا يسأل المساهمون عن ديون الشركة إلا بنسبة مقدماتهم، كما يحصلون على الربح بقدر ما يملكون من أسهم.⁵

¹ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 21. (بتصرف)

² شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ محمد الناصر مشري، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة "دراسة للإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة"، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2008)، ص 17.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وهناك ثلاثة أشكال لشركات رؤوس الأموال، وهي: شركات المساهمة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التوصية بالأسهم.

✓ **شركات المساهمة:** يقسم رأسمال هذا النوع من المؤسسات إلى أسهم متساوية القيمة والحقوق والواجبات، وتطرح في السوق للبيع، وهو ما يسمى بالاكنتاب العام، قد تصدر الشركة أسهما عادية أو أسهما ممتازة،¹ وهذه الأخيرة لها الأولوية في الأرباح وتسديد القيمة على الأسهم العادية.

✓ **شركات التوصية بالأسهم:** رغم أن هذه الشركة هي من شركات الأموال، إلا أنها تعد تطويرا لشركة التوصية البسيطة، من حيث أنها تضم فئتين من الشركاء: متضامنين وموصين، غير أنها تختلف عن شركة التوصية البسيطة في كون الشركاء الموصين يساهمون في رأس مال الشركة بامتلاكهم لأسهم لهم حق التصرف بها بالبيع أو التنازل دون الرجوع للشركاء المتضامنين لأخذ موافقتهم.²

✓ **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** تعد نوع من شركات الأموال وتطويرا لشركات الأشخاص، ولا يزيد عدد المساهمين بها عن خمسين (50) مساهم، ويوزع رأسمالها على حصص بين الشركاء محصورة بينهم، وهم لا يتحملون الخسائر إلا بمقدار مقدماتهم، كما لا يسمح بزيادة رأسمال الشركة، أو طرح أسهمها للاكنتاب العام، أو بيع سندات الدخول، أو أعمال البنوك والتأمين، أو الادخار، أو الاستثمار أموال لحساب الغير.³

وتعتبر الشركات ذات المسؤولية المحدودة النموذج الأفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار أنها تجمع في خصائصها بين شركات الأشخاص والشركات المساهمة، ويمكن تأسيسها بثلاثة شركاء، مع إمكانية أن يكون هؤلاء من أفراد نفس العائلة.⁴

❖ **المؤسسات العمومية:**

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية، وتهدف إلى خدمة مصلحة المجتمع ولا توجد أهمية كبيرة للربح، وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف العامة، والتي يمكن

¹ شعيب أتشي، **واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية** مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 26.

² **نفس المرجع**، ص 25.

³ **نفس المرجع**، ص 28.

⁴ نبيل جواد، **مرجع سبق ذكره**، ص 50.

أن تريح من خلالها، لكن الربح في المؤسسات العمومية ليس هدفا بحد ذاته، وتتميز هذه المؤسسات بميلها إلى الاحتكار، وتكون الرقابة فيها بواسطة مندوبي الدولة.¹

❖ المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

❖ المؤسسات التعاونية:

تتميز المؤسسات التعاونية عن المؤسسات الخاصة والعامة بالذاتية المميزة لها، وطبيعة التعاون كأسلوب من أساليب الإدارة الاقتصادية لموارد المجتمع، حيث تهدف إلى تأمين احتياجات الأعضاء من سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة.²

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجهها:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها إلى ثلاثة فئات وهي: المؤسسات العائلية، المؤسسات التقليدية (الحرفية)، والمؤسسات المتطورة وشبه المتطورة.

❖ المؤسسات العائلية:

يكون مكان إقامة هذه المؤسسات في المنزل، يتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة،³ وتعتمد في ذلك على العمل اليدوي كون أن تمويلها محدود، وهذا ما يجعل عملياتها الإنتاجية غير مكلفة.

❖ المؤسسات التقليدية (الحرفية):

تستخدم هذه المؤسسات أيضا العمل العائلي لإنتاج منتجات تقليدية أو قطع لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري،⁴ وذلك بالاستعانة بأدوات إنتاجية بسيطة، غير أنها عمالها يتطلبون مهارة معينة لممارسة الحرف التي يزاولونها، وتختلف عن المؤسسات العائلية في كون محل إقامتها متمثل في ورشة صغيرة مستقلة عن المنزل.

❖ المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة:

يتخذ هذا النوع من المؤسسات أساليب الإنتاج الحديثة مقارنة بتلك المستعملة من قبل المؤسسات التقليدية، ويتضح ذلك من خلال تنظيم العمل في هذه المؤسسات و من حيث المنتجات التي تم صنعها بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

¹ شعيب أتشي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 248.

⁴ أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات:

تصنّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات إلى الفئات التالية: مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية، مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة، ومؤسسات إنتاج سلع التجهيز.

❖ مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

تنتج هذه المؤسسات السلع الاستهلاكية المتمثلة في: المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته؛ وتركز على هذا النوع من المنتجات نظرا لكونها تتطلب تقنيات إنتاج بسيطة تعتمد على كثافة استخدام اليد العاملة ودون الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها.

❖ مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

ترتكز أعمال هذه المؤسسات على الصناعات الوسيطة مثل: تحويل المعادن، الصناعة الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيك، صناعة مواد البناء؛ وتعتبر أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتطورة، وذلك نظرا لشدة الطلب المحلي لذلك النوع من المنتجات.

❖ مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

تختص هذه المؤسسات في إنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة ويكون ذلك في الدول المصنعة، بينما في الدول النامية فيقتصر نشاط هذه المؤسسات على صيانة وتصليح الآلات والمعدات كوسائل النقل والآلات الفلاحية¹ وتركيب بعض الآلات باستعمال قطع غيار أغلبها مستورد كآلات الكهرومنزلية وأجهزة التلفاز.

الفرع الرابع: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب أسلوب تنظيم العمل:

تصنّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب أسلوب تنظيم العمل إلى ثلاثة فئات وهي: المؤسسات غير المصنعية، المؤسسات المصنعية، والمؤسسات الصغيرة المقاوله.

❖ المؤسسات غير المصنعية:

تتميز هذه المؤسسات ببساطة تنظيم العمل، وباستخدامها أساليب إنتاجية تقليدية، وتجمع بين نوعين من نظام العمل التقليدي هما:²

✓ نظام الإنتاج العائلي: والذي يتميز بإنتاج السلع للاستهلاك الذاتي (العائلي).

¹ شهرزاد برجى، "إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". (مذكرة ماجستير، قسم التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011)، ص 37.

² نفس المرجع، ص 35. (بنصرف)

✓ نظام الإنتاج الحرفي: والذي يوفر المنتجات حسب احتياجات الزبائن.

❖ المؤسسات المصنعية:

تتضمن المؤسسات المصنعية كل من المصانع الصغيرة، المتوسطة والكبيرة، وتتميز عن المؤسسات غير المصنعية بتقسيم العمل وبطبيعة منتجاتها التي تتطلب أساليب إنتاجية حديثة.

❖ المؤسسات الصغيرة المقاولّة:

تعتبر المقاولّة من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الصناعية الحديثة، فهو نوع من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية غالبا ما تكون كبيرة ومؤسسة أخرى مقاولّة تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف وشروط التعاون.

وفي هذا السياق، يوجد نوعين من المقاولّة وهما:¹

✓ **المقاولّة الباطنية:** تسمح للمؤسسات الكبيرة بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في تلبية جزء من الطلب المتزايد عليها وذلك في فترات معينة فقط.

✓ **المقاولّة المتخصصة:** بعيدا عن ظروف السوق، تلجأ المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات

صغيرة ومتوسطة متخصصة في تنفيذ أشغال وإنجاز أعمال يصعب تحقيقها داخليا.

المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أعطت عدة دول أهمية بالغة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما عملت على تطويره لمسايرة النمو الاقتصادي العالمي المتسارع، وذلك نظرا لكونه يحتل دورا رياديا وقاطرة أمامية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبمثابة محرك رئيسي للنمو الاقتصادي في الدول النامية. إن الدور الإيجابي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد أي دولة كانت سواءً متقدمة أو نامية أدى إلى ارتفاع نسبة تواجدها مقارنة بمجموع المؤسسات الاقتصادية، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 98% من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، ونسبة 90% في فرنسا وإيطاليا، و92% في الدانمارك.

وتتجلى أهميتها في مساهمتها فيما يلي:

(1) توفير مناصب الشغل:

فحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نصف مناصب الشغل الجديدة في أوروبا، وتوظف ما يمثل ثلثي مناصب العمل الكلية (حوالي 70

¹ أحمد جميل، "أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية". مجلة المعارف، السنة: 5، العدد: 8، الجزائر، جوان 2010، ص 251.

مليون شخص)، وتختلف هذه النسبة باختلاف الدول والقطاعات الاقتصادية فمثلا نجدها مرتفعة في اسبانيا والبرتغال، ومنخفضة في السويد وايرلندا.¹

كما تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية تستقطب ما بين 60% و 70% من اليد العاملة، وتستوعب المشروعات الصغيرة أكثر من 70% من اليد العاملة في الدول النامية،² كما تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 90% من إجمالي المؤسسات العاملة في الدول العربية، وتوظف حوالي 60% من القوى العاملة.

وتعود المساهمة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة إلى اعتمادها على تكثيف عنصر العمل مقارنة بعنصر رأس المال، وتوزيعها للدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

وبالنسبة لمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل في الجزائر، لدينا الجدول التالي الذي يبين تطور عدد العاملين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2009-2012) كما يلي:

الجدول رقم (1-3): مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصرح بها حسب

الفئات:

صنف	عام 2009		عام 2010		عام 2011		عام 2012	
	عدد مناصب الشغل	النسبة %	عدد مناصب الشغل	النسبة %	عدد مناصب الشغل	النسبة %	عدد مناصب الشغل	النسبة %
المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	1494949	96,66	1577030	97,01	1676111	97,21	1800742	97,44
المؤسسة الخاصة	51635	3,34	48656	2,99	48086	2,79	47375	2,56
المؤسسة العمومية	1546584	100	1625686	100	1724197	100	1848117	100

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار (رقم 18- ص 14، رقم 20- ص 17، رقم 22- ص 12).

¹ أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

وتبعا للجدول رقم (1-3) فإن نسب زيادة عدد مناصب الشغل من سنة إلى أخرى هي كالتالي:¹

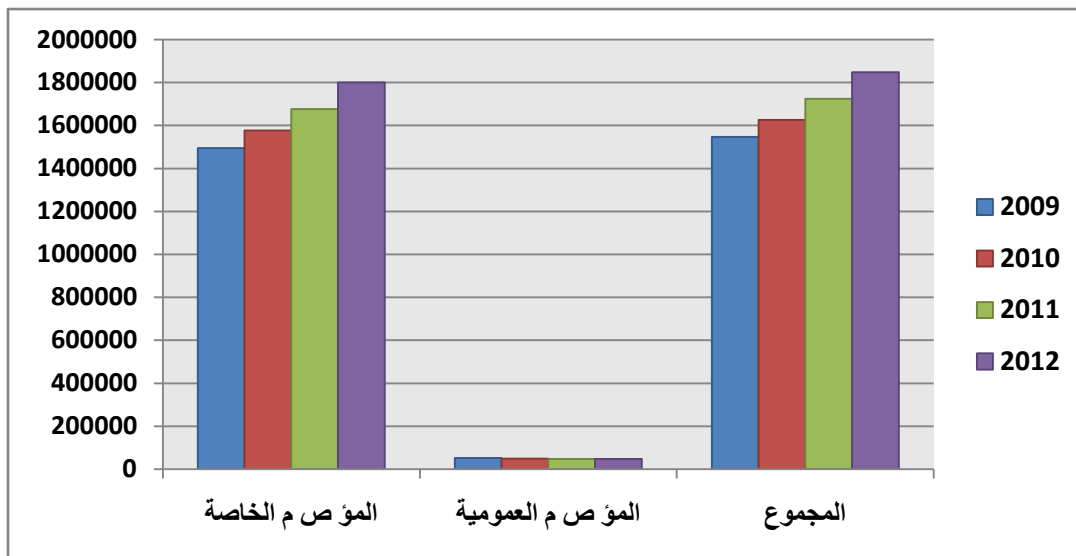
✓ نسبة تطور مناصب الشغل من عام 2009 إلى عام 2010 هي: 5,11%.

✓ نسبة تطور مناصب الشغل من عام 2010 إلى عام 2011 هي: 6,05%.

✓ نسبة تطور مناصب الشغل من عام 2011 إلى عام 2012 هي: 7,19%.

والشكل التالي يعطي تمثيلا بيانيا للاحصائيات المذكورة:

الشكل رقم (1-3): توزيع مناصب الشغل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الفئات خلال الفترة (2009-2012):



المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار (رقم 18- ص 14، رقم 20- ص 17، رقم 22- ص 12).

من خلال الإحصائيات السابقة، يلاحظ التطور الإيجابي لمناصب الشغل من سنة إلى أخرى، والذي تميز بزيادة مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتراجع النسبي لمناصب الشغل في المؤسسات العمومية، وهذا راجع لزيادة الاهتمام الذي أولته الجزائر للقطاع الخاص، خصوصا بعد وضع مخطط دعم النمو الاقتصادي (2010-2014) والذي خصص قيمة 150 مليار دينار لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،² وهو ما يساهم في استقطاب اليد العاملة والتقليل من البطالة في الجزائر.

¹ نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار رقم 18- ص 14، رقم 20- ص 17، و رقم 22- ص 12.

² Malika SEDDIKI, « Investissements publics et gouvernance en Algérie : Quelle relation ? ». **Colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leur retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique.** Ecole doctorale, université de Sétif 1, 11-12 mars 2013, p 12.

(2) تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقوة في تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمار بدلا من إخراجها من الدورة الاقتصادية في شكل اكتناز، حيث تعتبر هذه المؤسسات وحدات إنتاجية ومراكز استثمار تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة بالأفراد لتشغيلها داخل الاقتصاد مما يؤدي إلى زيادة مساهمة الادخار الخاص في تمويل التنمية،¹ والتخفيض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل أو الخارج، وتتضح مساهمتها في تعبئة المدخرات الخاصة من خلال قيام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بين أفراد العائلة أو الأصدقاء الذين يعتمدون في تمويلها على مدخراتهم الخاصة.

(3) دعم الصادرات وتقليل الواردات:

حسب إحصائيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن الصناعات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي 25% إلى 35% من مجموع صادرات المنتجات المصنعة، وتبلغ مساهمة هذه الصادرات ما يقارب 4% إلى 6% من الناتج المحلي الإجمالي في دول OCDE، وما يقارب 12% في الاقتصاديات الآسيوية.²

كما تتجاوز حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الصادرات 50% في إيطاليا، وبين 40-46% في الدانمارك وسويسرا و 30% في فرنسا والنرويج وهولندا وتصل إلى 40% في كوريا وبلدان شرق آسيا وإلى 50% في الصين.

وهذا يرجع إلى ما تتميز به منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مزايا تصديرية أهمها:³

- ✓ تتميز بمهارات العمل اليدوي الذي يلقي رواجاً في الأسواق الخارجية.
- ✓ تتسم بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة نظراً لاعتمادها على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يمنحها ميزة تنافسية في أسواق التصدير.
- ✓ ملاءمتها لاحتياجات المستهلكين، نظراً لقرب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المتعاملين مما يجعلها أكثر دراية بأحوال السوق.

¹ شعيب أنتشي، "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية-الجزائرية". (مذكورة ماجستير، في

العلوم الاقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2007/2008)، ص 38.

² نبيل جواد، مرجع سيق ذكره، ص 13.

³ أحمد جميل، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية". مجلة المعارف. السنة: 5، العدد: 8، الجزائر، جوان 2010، ص 253. (بتصرف)

(4) تحقيق التكامل الصناعي:

حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة العمق الإستراتيجي للمؤسسات الكبيرة، نظرا لكونها تلبى بعض احتياجاتها بإمدادها بالمنتجات الوسيطة، فغالبا لا تحدث منافسة ومواجهة مع المؤسسات الكبيرة، وتكتفي بكونها مشروعات مغذية تعتمد عليها الصناعات الكبيرة.¹ ولهذا التكامل الصناعي أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية، وحدثه يعتبر حتميا كون أن المؤسسات الكبيرة ذات كثافة رأسمالية كبيرة، بينما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات كثافة عمالية معتبرة، الأمر الذي يستلزم التكامل بينهما لتحقيق الأهداف التي سطرت من قبل الطرفين.

(5) تطوير التكنولوجيا:

تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اكتساب وترسيخ الخبرات الفنية، والتي قد تصل إلى مستوى الإبداع والذي يؤدي بدوره إلى إتقان كفاءة الاختراع،² فالكثير من الشركات الرائدة على مستوى العالم كانت انطلاقتها من الاختراعات المتتالية لشركات صغيرة مثل: شركة الاتصالات العالمية مايكروسوفت (Microsoft) التي كانت بدايتها عبر ورشة صيانة صغيرة لإصلاح الهواتف المستوردة.

(6) المساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام (PIB) والقيمة المضافة (VA):

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توسيع القاعدة الإنتاجية من خلال تطبيق إستراتيجيات إنتاج بدائل الواردات لتوفير السلع الاستهلاكية والسلع الوسيطة، مما يساهم في زيادة الناتج المحلي الخام وكذلك القيمة المضافة.

¹ فاطمة الزهراء علوي، عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص 310. (بتصرف)
² نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الطبعة الأولى؛ بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، 2006، ص 121.

ولقد ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بنسب معتبرة في الناتج الوطني الخام خارج المحروقات، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة (2009-2011):

الوحدة: مليار دينار جزائري

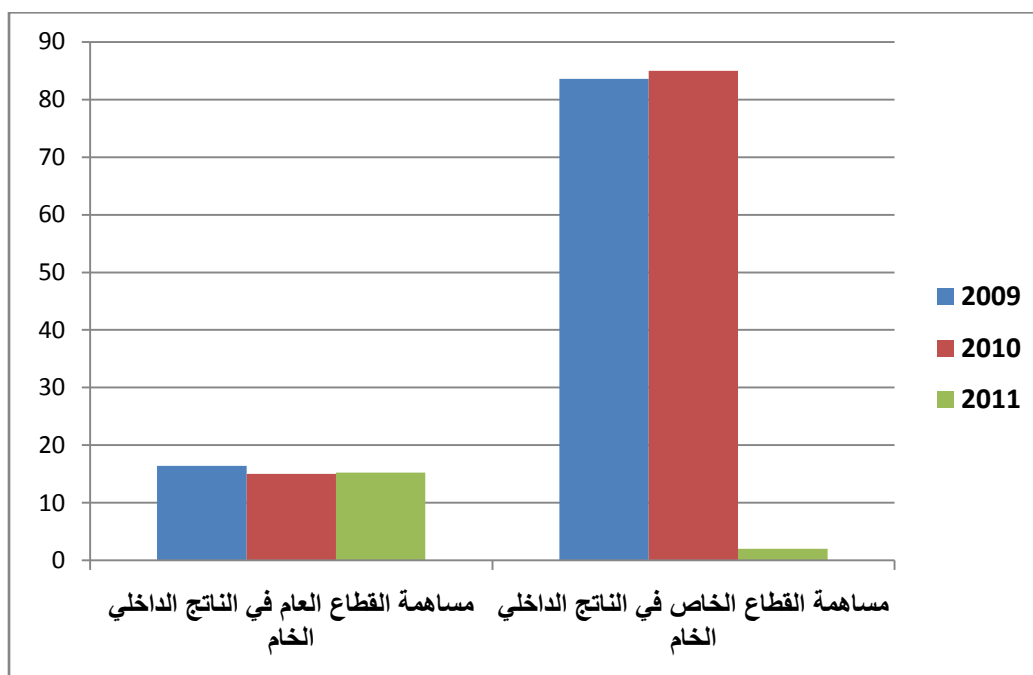
2011		2010		2009		الطابع القانوني
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
15,23	923,34	15,02	827,53	16,41	816,8	مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام
84,77	5135,46	84,98	4681,68	83,59	4162,02	مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام
100	6060,8	100	5509,21	100	4978,82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار رقم 22 - ص 42.

من خلال معطيات الجدول رقم (1-4)، نلاحظ أن مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام في تطور مستمر، حيث قدرت نسبة مساهمته 83,59 % سنة 2009 لتصل إلى 84,77 % سنة 2011، وهذا ما يبين ضرورة تدعيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والشكل التالي يعطي تمثيلا بيانيا للإحصائيات المذكورة:

الشكل رقم (1-4): تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة (2009-2011):



المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار رقم 22 - ص 42.

ولمعرفة الوزن الحقيقي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشخيص مكانته في خلق الثروة على المستوى الوطني، يظهر الجدول رقم (1-5) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب الطابع القانوني لها وقطاعات النشاط التي تعمل بها.

الجدول رقم (1-5): تطور القيمة المضافة حسب الأنشطة والطابع القانوني خلال الفترة (2009-2011):

الوحدة: مليار دينار جزائري

2011		2010		2009		الطابع القانوني	قطاعات النشاط
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة		
99,34	1165,91	99,70	1012,11	99,85	924,99	خاص	الزراعة
0,66	7,80	0,30	3,08	0,15	1,38	عام	
100	1173,71	100	1015,19	100	926,37	المجموع	
86,41	1091,04	98,73	1058,16	87,1	871,08	خاص	البناء والأشغال العمومية
13,59	171,53	1,27	13,59	12,9	128,97	عام	
100	1262,57	100	1071,75	100	1000,05	المجموع	
81,97	860,54	81,58	806,01	81,41	744,42	خاص	النقل والمواصلات
18,03	189,23	18,42	182,02	18,59	169,95	عام	
100	1049,77	100	988,03	100	914,36	المجموع	
79,58	109,50	79,15	96,86	78,78	77,66	خاص	خدمات المؤسسات
20,42	28,09	20,85	25,51	21,22	20,92	عام	
100	137,59	100	122,37	100	98,58	المجموع	
88,61	107,60	88,61	101,36	89,9	94,8	خاص	الفندقة والإطعام
11,39	13,83	11,39	13,03	10,1	10,65	عام	
100	121,43	100	114,39	100	105,45	المجموع	
86,17	199,79	86,03	169,95	86,14	161,55	خاص	الصناعة الغذائية
13,83	32,06	1,96	27,58	13,86	26	عام	
100	231,85	100	197,53	100	187,55	المجموع	
90,04	2,34	88,42	2,29	88,33	2,25	خاص	صناعة الجلود والأحذية
9,96	0,26	11,58	0,3	11,67	0,3	عام	
100	2,60	100	2,59	100	2,55	المجموع	
94,07	1358,92	94,10	1204,02	93,58	1077,75	خاص	تجارة وتوزيع
5,93	85,71	5,90	75,45	6,42	73,88	عام	
100	1444,63	100	1279,47	100	1151,62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار رقم 22- ص 43.

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-5)، كبر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في تحقيق القيمة المضافة وهذا في كل قطاعات النشاط الاقتصادي، مع ضعف مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، وهذه النتائج هي من سمات اقتصاد السوق الذي يعطي اهتماما أكبر للقطاع الخاص ويعتبره بمثابة المتعامل الأكبر في الاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد كانت السياسة التنموية المنتهجة في الدول النامية سببا في ظهور العديد من الاختلالات الاقتصادية، وذلك بعدما ارتبط مفهوم التنمية بالإيديولوجيا الاشتراكية التي اهتمت بإعطاء الأهمية للقطاع العام كفاعل وحيد في إنجاز عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، غير أن فشل المؤسسات العمومية في تحريك دواليب الاقتصاد أدى إلى اللجوء إلى الاقتراض من الخارج، الأمر الذي زاد من حدة تقادم المديونية في تلك الدول، فوجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة للانصياع لأوامر المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي، الذي فرض عليها انتهاج عمليات الخوصصة وفتح المجال أمام الاستثمارات الخاصة كشروط للمساعدات المالية المقدمة إليها.

على غرار الدول النامية، حاولت الجزائر التأقلم مع هذه المستجدات، فأصدرت العديد من القوانين والتشريعات التي فتحت المجال أمام القطاع الخاص، ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الممثلة للقطاع الخاص في الجزائر، أولت الدولة اهتماما واسعا لهذا القطاع بإنشاء أجهزة وآليات لدعمه وترقيته، لكن بالرغم من ذلك لزالّت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني جملة من الصعوبات والعراقيل التي حالت دون تحقيقها للتطور المرغوب.

في هذا المبحث، سوف نعرض واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال التعرف على مراحل تطورها، أهم هياكل دعمها، تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وأخيرا الصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تعود نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ فترة الاستعمار ابتداء من سنة 1958، أين لعبت دورا فرعيا ملحقا بالشركات الاستعمارية الكبرى، وكان الهدف الأساسي من ورائها هو الإبقاء على تبعية الاقتصاد الجزائري للاقتصاد الفرنسي من خلال الحصول على أرباح هامة بتكاليف منخفضة تعود بالفائدة لاقتصاد المستعمر، وبعد الاستقلال ورثت الجزائر اقتصادا هشاً مكونا من صناعات إستراتيجية ومن فروع صناعات استهلاكية صغيرة ومتوسطة تتمركز خاصة في المدن الكبرى وفي المناطق العمرانية، تقتقد إلى الإطارات الكفوة والمؤهلة وإلى الخبرة الكافية

لتطورها، إضافة إلى اعتماد الدولة المنهج الاشتراكي لتحقيق التنمية الاقتصادية، كل هذه العوامل جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعرف تطورا جد بطيء في هذه الفترة.

ولقد تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عبر ثلاثة مراحل أساسية:

الفرع الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1962-1979):

بعد الاستقلال مباشرة ونتيجة للهجرة الجماعية للفرنسيين، أصبحت معظم تلك المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصادية، مما جعل الدولة الجزائرية تصدر قانون التسيير الذاتي (الأمر رقم 62-20 الصادر في 1962/08/21 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم 62-02 الصادر بتاريخ 1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، والمرسوم رقم 62-38 بتاريخ 1962/11/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة)¹، وذلك بهدف إعادة تسييرها وتشغيلها من جديد، ثم تم إصدار قانون التسيير الاشتراكي في سنة 1971، أين خضعت نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتأميم ليتم تهميشها مع تنفيذ إستراتيجية التنمية لعام 1967²، وأصبحت المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث اهتمت سياسة التخطيط المنتهجة في عام 1967 على المؤسسات الكبيرة المكلفة بالصناعات المصنعة والمنتجات الوسيطة، الأمر الذي أدى إلى ضعف كبير في منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام والتي اعتبرت كأداة لتدعيم التصنيع في المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى محدودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للقطاع الخاص والتي أظرت بموجب قانون الاستثمار لعام 1966 أين تم توجيهها حسب الأهداف العامة لسياسة التنمية.

غير أن هذه المرحلة عرفت نقائص عديدة بسبب السياسات المنتهجة، تمثلت أهمها فيما يلي:³

✓ التأثير بنماذج التسيير المستوردة وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الاقتصاد

الوطني، إضافة إلى قلة ثقافة العاملين بخصوص معرفة أسس التسيير، فظهرت تعددية في اتخاذ القرارات مما أثر سلبا على سير المؤسسات.

✓ التهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع

التنمية الوطنية في تلك الفترة، وذلك بالرغم من المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من

¹ صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد: 3، 2004، ص 26.

² شهرزاد برجي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ عبد الرحمان بن عنتر، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية". مجلة العلوم الإنسانية. العدد: 2، جوان 2002، ص 113. (بتصرف)

الخبرات الأجنبية، مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات حتى يتمكنوا من إبراز كفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم المعرفية.

✓ حدوث خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات، وذلك نتيجة لضخامة حجمها الذي جعلها تضطلع بالكثير من المهام من تمويل وتوزيع وإنتاج مما أدى إلى تشابك المسؤوليات والوظائف وعدم القدرة على التحكم في تسييرها وضبط تكاليفها.

✓ أدت المركزية المفرطة للعلاقات الإدارية إلى منع المؤسسة العمومية عن القيام بأية مبادرة لتطوير نشاطها، كما أن تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة جعل المشرفين الإداريين يعتمدون على سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها.

الفرع الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1980-1989):

انتمت هذه المرحلة أساسا بانتقال الاقتصاد الجزائري من اقتصاد مركزي نحو اقتصاد متفتح ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل للخروج من الأزمات التي أفرزتها المرحلة السابقة، فعرفت هذه المرحلة تطبيق المخطط الخماسيين الأول (1980-1984) والثاني (1985-1989) اللذان مثلا فترة الإصلاحات المطبقة في ظل استمرار النظام الاشتراكي¹، فحظيت من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية ببرامج استثمارية معتبرة، وتم إعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص، إضافة إلى إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكثيف النسيج الصناعي، ولقد كان للإجراءات والقوانين المتخذة في هذه المرحلة أثرا كبيرا على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تمثلت فيما يلي:

(1) إجراء "إعادة الهيكلة العضوية" في سنة 1980، والذي حوّلت من خلاله بعض مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم حتى تكون أكثر تخصصا وكفاءة، مما أدى إلى زيادة إجمالي الناتج الوطني من 2,4% سنة 1981 إلى 7,3% سنة 1983.²

(2) إجراء "إعادة الهيكلة المالية" في نفس السنة (1980)، والذي يعد تنويجا لإجراء "إعادة الهيكلة العضوية" فكلاهما يدخل ضمن الإصلاحات المتعلقة باستقلالية المؤسسات، وأعيدت من خلال هذا الإجراء هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، إعادة ترتيب أولويات مهام المؤسسة في إطار الانتقال إلى وضعية أفضل، وذلك

¹ صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

عبر استغلال الكفاءات البشرية على مستوى مختلف وحدات المؤسسة بدل تمركزها في مقرات رئيسية، والعمل على تحقيق كفاءة التسيير لتمكين المؤسسة من قياس مستوى فعاليتها وكفاءتها.

(3) صدور قانون التنظيم الجديد رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، والذي منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حق التحويل الضروري للحصول على التجهيزات اللازمة، وإدخالها في نظام الاستيراد بدون دفع.

(4) في سنة 1983: إنشاء الديوان التوجيهي للمتابعة و التنسيق للاستثمار الخاص، وكان تحت وصاية التخطيط والتهيئة العمرانية، والذي هدف أساسا إلى توجيه الاستثمار الخاص الوطني نحو نشاطات مناطق يمكنها من الاستجابة لاحتياجات التنمية، مع تأمين تكاملها مع القطاع العمومي.¹

(5) في سنة 1987: فتح الغرفة الوطنية للتجارة خاصة بأصحاب المؤسسات الخاصة.²

(6) قانون الاستثمار رقم 88-25 المؤرخ في 12/07/1988، الذي أعطى الأهمية للقطاع الخاص في تحقيق التنمية الوطنية.

(7) قانون رقم 88-29 المؤرخ في 19/07/1988، الذي أنهى احتكار المؤسسات العمومية على التجارة الخارجية، ومكّن القطاع الخاص من ممارستها.

الفرع الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد سنة 1990:

منذ مطلع التسعينات، قررت الدولة التوجه نحو اقتصاد السوق، فأعطت مجالا أوسع ودعما أكبر لتنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال وضع ترسانة من القوانين والتشريعات كان لها انعكاس على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمثلت فيما يلي:

- قانون رقم 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقروض، والذي مكّن إعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية، وتوحيد المعاملة بين المؤسسات العامة والخاصة فيما يخص الحصول على القروض، كما تضمن هذا القانون حرية أن يستثمر رأس المال الأجنبي في كل القطاعات غير المخصصة صراحة للدولة، إضافة إلى حرية إنشاء البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية، ويعد هذا القانون حجر أساس تطبيق مبادئ اقتصاد السوق.

¹ مفيد عبد اللاوي، جميلة الجوزي، ناجية صالح، "الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر". الملتقى الوطني: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة الوادي، 05-06/05/2013، ص 3.

² حدة الضب، "مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة". مؤكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، (2012/2011)، ص 14.

- المرسوم التنفيذي رقم 91-37 المؤرخ في 19/02/1991، وبموجبه خضع القطاع العام والخاص إلى نفس المعاملة (نفس المعايير وشروط التصدير).¹
- قانون الاستثمار في المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 05/10/1993، والذي هدف إلى ترقية الاستثمار وإتاحة المزيد من الحرية والمساواة بين المتعاملين الوطنيين والأتانب والتقليص في إجراءات إنجاز العقود وآجال دراسة الملفات.
- التعديلات كبيرة التي مست قوانين المالية لسنوات 1992-1997-1998، والمتضمنة لامتيازات لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع منحها إجراءات وتدبير تشجيعية.
- قانون الخوصصة سنة 1995 ثم عدل سنة 1997، بموجبه فتحت أعمال المؤسسات العمومية للقطاع الخاص.
- اتفاقات التعاون والشراكة مع الاتحاد الأوروبي والتي وقعت سنة 1998.²
- المرسوم التنفيذي رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001، والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي هدف إلى رفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي، مع تشجيع الإبداع والابتكار، تشجيع عملية تصدير المنتجات والخدمات، وتسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.³
- المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/2003، والمتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، بموجبه يسمح بإنشاء مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تدعى ب"المشاتل" وتأخذ أحد الأشكال التالية:
 - ✓ المحضنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
 - ✓ ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
 - ✓ نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.وتتكفل هذه المشاتل بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها كتسيير وإيجار محلات، تقديم الخدمات، وتقديم إرشادات خاصة.⁴
- المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 25/02/2003، والمتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، ويتكلف هذا المجلس بترقية

¹ شهرزاد برجى، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² نفس المرجع، ص 156.

³ حدة الضب، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/2003، والمتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، المادة 2، 4، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، السنة الأربعةون، 26/02/2003، ص 14.

الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى.¹

- المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03/05/2005، والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، وتعتبر هذه الوكالة أداة الدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.²
- المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14/10/2008، والمتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحدد شروط وكيفيات منحها، وتتمثل الجائزة في منح ميداليات وشهادات استحقاق ومكافآت مالية لأحسن مؤسسة مبتكرة.³
- المرسوم التنفيذي رقم 09-05 المؤرخ في 04/01/2009، يحدد كيفيات وضع بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويهدف هذا الأخير إلى جمع المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعالجتها ونشرها،⁴ من أجل إنشاء نظام إحصائي ناجع لهذا القطاع لكونه يحتوي على معلومات حول وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في الجزائر.

المطلب الثاني: هياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

أعطى التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر منذ بداية التسعينات من القرن العشرين مجالا أوسع ودعما أكبر لنمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حظيت هذه الأخيرة باهتمام معتبر في سياق السياسة الاقتصادية المنتهجة، وذلك بتسخير عدد من الهياكل والآليات أعدت خصيصا لدعم هذه المؤسسات في الجوانب التشريعية والتنظيمية والمالية.

وبالتركيز على الجوانب المالية، فإن التمويل بالاستدانة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجع إلى خصوصيات هذا النوع من المؤسسات، حيث اعتبر الكثير من الباحثين في فترة الثمانينات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة الرسملة (Sous capitalisées) أو أنها مفرطة في الاستدانة

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 25/02/2003، والمتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، المادة 2، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، السنة الأربعون، 2003/02/26، ص 22.

² المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03/05/2005، والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، المادة 5، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، السنة الثانية والأربعون، 2005/05/04، ص 28.

³ المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14/10/2008، والمتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحدد شروط وكيفيات منحها، المادة 3، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 60، السنة الخامسة والأربعون، 2008/10/19، ص 6.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 09-05 المؤرخ في 04/01/2009، يحدد كيفيات وضع بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 2، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، السنة السادسة والأربعون، 2009/01/11، ص 10.

(Surendettées)، وفي دراسة قام بها كل من * Norton و Ang سنة 1991، بينت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ كثيرا إلى القروض قصيرة الأجل التجارية والبنكية، في حين أن نسبة الديون طويلة الأجل إلى الاستدانة الإجمالية جد مرتفعة لدى المؤسسات الكبيرة.¹

فخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدفعها باختيار الاستدانة كمصدر للتمويل، ويمكن أن يكون ذلك ضمن حوافز الدولة الجزائرية في إنشاء هياكل متخصصة لدعم هذه المؤسسات من خلال نفس الوسيلة (الإقراض)، لاعتبار أن العائق الرئيسي الذي يواجهها هو مشكل التمويل. وهياكل دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي مجموعة مشتركة ومتكاملة من الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة، تتمثل أهمها فيما يلي:

➤ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشأت الدولة في سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18/07/1994، وذلك من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توسعت صلاحياتها، طبقاً للمرسوم 2000-190 المؤرخ في 11/07/2000، أين أصبحت مكلفة بالمهام التالية:²

- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها.
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المساهمة في إيجاد الحلول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد إستراتيجيات لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.
- تبني سياسة ترقية القطاع، وتجسيد برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وترقية المناولة*.
- ترقية وسائل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* Professeur Américain à Harvard et consultant en entreprise, il est spécialisé dans les systèmes d'évaluation des firmes.

¹ عبد الوهاب دادن، "الجدل القائم حول هياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الباحث. العدد السابع، 2010/2009، ص 315، 324.

² شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

* المناولة هي اتفاق يقوم من خلاله صاحب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء أو مكونات، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكتملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة.

➤ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

تقوم وكالة تسيير القروض الصغيرة بتطوير القرض المصغر الذي يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو الذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي¹، حيث تدعم الوكالة المشاريع الصغيرة مع استيفاء الشروط المتعلقة بالسن (18 سنة) والمهارة المهنية ومستوى المساهمة الشخصية وإنشاء الأنشطة بصفة فردية، وتنفيد المشاريع المؤهلة من مختلف المزايا المالية والجبائية التي يحددها التنظيم بالشكل التالي:

• قرض شراء مواد أولية:

تتمح الوكالة تمويلا بنسبة 100% (دون أية مساهمة من طالب القرض المصغر) لشراء المواد الأولية التي لا تتجاوز تكلفتها 100.000 دينار، من خلال قرض على شكل هبة.

• قرض اقتناء عتاد وتجهيزات صغيرة:

- تبلغ قيمة المشروع 100.000 دينار كحد أدنى، ودون تجاوز قيمة 1000.000 دينار.

- المساهمة الشخصية لطالب القرض المصغر: 1% من التكلفة الإجمالية للمشروع.

- الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة: 29% من التكلفة الإجمالية، قرض على شكل هبة.

- البنك: 70% من التكلفة الإجمالية وبفوائد مخفضة.²

ويعتبر القرض المصغر جزءا من السياسات العمومية للدولة لمقاومة البطالة والتهميش والإقصاء الاجتماعي، فهدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش من خلال دعم لا يكرس فكرة الاتكال المحض بل يركز على الاعتماد على النفس والمبادرة الذاتية.³

➤ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴، وهي مؤسسة حكومية مسؤولة عن تسهيل وترقية و مرافقة الاستثمار وخلق المؤسسات، وهي تساهم في عملية امتصاص البطالة من خلال دورها

¹ ياسين العايب، "دراسة وتحليل عوامل زيادة أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري". جامعة منتوري، قسنطينة، (ب.س.ن)، ص 12.

² <http://www.mdipi.gov.dz> vu le 15/03/2014 à 17:58.

³ شهرزاد برجى، مرجع سبق ذكره، ص 161.

⁴ نفس المرجع، ص 162.

في مساعدة المستثمرين في استيفاء التشكيلات اللازمة لإنشاء مشاريعهم وذلك على المستوى التقني أو المالي وأيضا الجبائي.¹

➤ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هيئة عمومية، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08/09/1996²، وهي مكلفة بتقديم الدعم المعنوي والمالي والفني وكل المعلومات الاقتصادية والتقنية للشباب العاطل عن العمل و البالغ من العمر من (19- 35 سنة) والحامل لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات.

وتقدم الوكالة صيغتين في تمويل المشاريع التي لا تتجاوز قيمتها 10 ملايين دينار، وهما:

- مختلطة : المساهمة الشخصية و تمويل الوكالة.
 - ثلاثية : المساهمة الشخصية، تمويل الوكالة وتمويل البنك حسب الصيغة التالية:
 - المساهمة الشخصية: 1- 2% من التكلفة الإجمالية للمشروع.
 - الوكالة: من 28- 29 % من التكلفة الإجمالية للمشروع، قرض على شكل هبة.
 - البنك: 70% من التكلفة الإجمالية للمشروع.
- إضافة إلى تقديم إعفاءات ضريبية على القيمة المضافة وتخفيض التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال.³

➤ صناديق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نظرا لقلّة الضمانات التي توفرها البنوك لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أعطت الدولة أهمية بالغة لإنشاء صناديق الضمان والتي تعرف بأنها "آلية تمويلية تسهل على المؤسسات الطريق للوصول لخطوط القروض المحلية والأجنبية لتمويل استثماراتها وبرامج تأهيلها"⁴، وتتمثل صناديق الائتمان التي تم إنشاؤها فيما يلي:

¹ CHELIL Abdelatif, AYAD Sidi Mohamad, **PME en Algérie : réalités et perspectives**, université de Tlemcen, (s.d), p 10.

² مفيد عبد اللاوي، جميلة الجوزي، ناجية صالح، "الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر". **الملتقى الوطني : واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** جامعة الوادي، 05-06/05/2013، ص 4.

³ <http://www.mdipi.gov.dz> vu le 16/03/2014 à 18:07.

⁴ عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، "تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". **الملتقى الدولي: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية**. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21-22/11/2006، ص 13.

• صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

أنشئ هذا الصندوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11/11/2002 بهدف ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب أن تنجزها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو محدد في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، والمتعلقة بتجديد التجهيزات وإنشاء وتوسيع المؤسسات، واستثنى الصندوق بعض المؤسسات من هذه الضمانات كالمؤسسات التي عجزت من قبل عن الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه البنوك، شركات التأمين، والبنوك والمؤسسات المالية.

• صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI):

أنشئ هذا الصندوق بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19/04/2004،² بناء على مبادرة من الحكومة لإنشاء وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل الحصول على الائتمان البنكي، وذلك بتقديم الضمانات اللازمة والتي تغطي كافة المخاطر المرتبطة بقروض الاستثمارات الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شرط أن توجه تلك الاستثمارات لإنتاج سلع وخدمات، إذ لدى هذا الصندوق القدرة الكافية لامتناع المخاطر الناجمة عن تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تساهم الخزينة العمومية في رأس مال الصندوق بنسبة 60%³، واستثنى الصندوق بعض القطاعات من الاستفادة من الضمانات التي يمنحها وتتمثل في قطاع الفلاحة، النشاطات التجارية والقروض الاستهلاكية.

• الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC):

يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بدعم إنشاء وتوسيع نشاطات الشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر (30-50 سنة)، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية لمدة شهر واحد على الأقل، ويمول هذا الصندوق المشاريع التي لا تتجاوز قيمتها 10 ملايين دينار بالشراكة مع البنك كما يلي:⁴

- تمويل الصندوق : 28-29 % من التكلفة الإجمالية للمشروع، قرض على شكل هبة.
- المساهمة الشخصية: 1-2% من التكلفة الإجمالية للمشروع.
- تمويل البنك: 70% من التكلفة الإجمالية وبفوائد مخفضة.

¹ محمد زيدان، "الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 7، (ب.س.ن)، ص 126.

² نفس المرجع، ص 128.

³ ياسين العايب، "دراسة وتحليل عوامل زيادة أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري". جامعة منتوري، قسنطينة، (ب.س.ن)، ص 13.

⁴ <http://www.mdipi.gov.dz> vu le 16/03/2014 à 21:16.

الفصل الأول _____ مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

وتمنح مزايا ضريبية (الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال)، إضافة إلى تقديم التدريب و التكوين في مجال تسيير المؤسسات أثناء تركيب المشروع وبعد إنشاء المؤسسة والتصديق على المكاسب المهنية.

المطلب الثالث: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إن معرفة تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر موردا هاما لتشخيص واقع هذا القطاع ومكانته في الاقتصاد الوطني، حيث يمكن من:

- تحليل تأثيرات أجهزة دعم الدولة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة وتيرة تطور هذه المؤسسات حسب طبيعتها القانونية.
- معرفة قطاعات النشاط والإقليم المفضلة للمستثمرين.
- معرفة توزيع نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التراب الوطني.

وتبيّن الجداول رقم (1-6) ورقم (1-7) التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1995 إلى 2012 كما يلي:

الجدول رقم (1-6): التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة

(1995-2005):

السنوات	1995	1999	2001	2002	2003	2004	2005
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	177365	159507	179893	188893	288587	312956	342788

المصدر: منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 133.

الجدول رقم (1-7): التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة

(2006-2012):

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	376767	410959	519526	587494	619072	659309	711832

المصدر: - سنوات (2006-2008): منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 133.

سنوات (2009-2012): من إعداد الطالبة، استنادا على نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار (رقم 18- ص 9، رقم 22- ص 10).

نتيجة للتحوّل الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر، أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي جرى الاتفاق بشأنه مع صندوق النقد الدولي عام 1994؛ ويظهر من خلال الجدول رقم (1-6) التزايد العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 1995 إلى 2005، حيث بلغ عددها 177365 مؤسسة سنة 1995 ليتضاعف عددها إلى 342788 مؤسسة سنة 2005، حيث عرفت الفترة من (2001-2005) تزايدا مستمرا نتيجة للسياسة الائتمانية والتوسعية التي انتهجت من قبل بنك الجزائر والتي هدفت إلى تخفيض الفوائد (بنسبة 5%) على القروض المقدمة لهذا القطاع ابتداء من 2001،¹ إضافة إلى انشاء العديد من آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال تلك الفترة، كالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (2001)، وصناديق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) في 2002، (CGCI في 2004).

كما يظهر من خلال الجدول رقم (1-7)، التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي كان كبيرا ومستمرا طيلة الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2013، حيث بلغ عددها 376767 مؤسسة سنة 2006 ليصل عددها إلى 711832 مؤسسة سنة 2012، أي تزايد عددها بالضعف خلال 6 سنوات، وبأربعة أضعاف مقارنة بسنة 1995، الأمر الذي يظهر الأهمية التي حظي بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث توفير مصادر التمويل اللازمة وتيسير شروط تقديمه فضلا عن إتباع إستراتيجية عمل وتوجيه لهذا القطاع الحيوي على المدى المتوسط والبعيد.

¹ منى مسغوني، "نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". مجلة الباحث. العدد: 10، 2012، ص 126.

الجدول رقم (1-8): التطور السنوي لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها خلال الفترة (2009-2012):

2012	2011	2010	2009	السنوات طبيعة المؤ ص م
420117	391761	369319	345902	أشخاص معنوية
130394	120095	249196	241001	أشخاص طبيعية*
160764	146881	-	-	النشاطات الحرفية
711275	658737	618515	586903	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة
557	572	557	591	أشخاص معنوية
557	572	557	591	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية
711832	659309	619072	587494	المجموع

_ : عدم توفر بيانات.

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشریات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار (رقم 18- ص 9، رقم 22- ص 10).

من خلال الجدول رقم (1-8)، نلاحظ التزايد العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طيلة الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012، وهذا وفقا لنسب التطور التالية:¹

✓ نسبة التزايد العددي للمؤ.ص.م من 2009 إلى 2010: 5,38 %، ما يمثل 31578 مؤسسة جديدة.

✓ نسبة التزايد العددي للمؤ.ص.م من 2010 إلى 2011: 6,50 %، ما يمثل 40237 مؤسسة جديدة.

✓ نسبة التزايد العددي للمؤ.ص.م من 2011 إلى 2012: 7,22 %، ما يمثل 52523 مؤسسة جديدة.

* رؤساء مؤسسات المهن الحرة غير الملزمة بالتسجيل في السجل التجاري، وتشمل كل من الموثقين، المحامين، المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين المعماريين، والمزارعين... الخ.

¹ نشریات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار، رقم 18- ص 9، ورقم 22- ص 10.

وهذا ما يعزز النتيجة المتوصل إليها في التحليل السابق للجدول رقم (1-7)، في أن التزايد العددي الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الاهتمام والدعم الذي أولته الدولة لهذا القطاع. ومن خلال ملاحظة معطيات الجدول رقم (1-8)، تجدر الإشارة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تمثل جزءا ضئيلا من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الجزائر.

الجدول رقم (1-9): التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط خلال الفترة (2009-2012):

2012		2011		2010		2009		طبيعة النشاط
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
1,02	4277	1,02	4006	1,03	3806	1,05	3642	الزراعة والصيد البحري
0,49	2052	0,50	1956	0,51	1870	0,51	1775	المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المتصلة
33,85	142222	34,65	135752	35,14	129762	35,34	122238	البناء والأشغال العمومية
16,07	67517	16,31	63890	16,58	61228	17,00	58803	الصناعة التحويلية*
48,57	204049	47,52	186157	46,75	172653	46,10	159444	الخدمات
100	420117	100	391761	100	369319	100	345902	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار (رقم 18- ص 16، رقم 20- ص 19، رقم 22- ص 14).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (1-9)، أنه طيلة الفترة (2009-2012) كان التزايد العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أكبر على مستوى قطاع الخدمات ويليه قطاع البناء والأشغال العمومية، ثم قطاع الصناعة التحويلية، أما بالنسبة للقطاعات الأخرى فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بها كان ضئيلا نوعا ما.

* تشمل: الصناعة الغذائية، صناعة الخشب والورق، الحديد والصلب، ومواد البناء.

الجدول رقم (1-10): ترتيب الولايات التسعة الأولى في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر خلال الفترة (2009-2012):

الولاية	2009	2010	2011	2012
الجزائر	41006	43265	45636	48419
تيزي وزو	19785	21481	23109	24754
وهران	16204	17323	18370	19692
بجاية	15517	16695	17962	19374
سطيف	14960	16096	17154	18730
تيبازة	13093	14434	15672	16969
بومرداس	12006	12955	13787	15004
البليدة	11250	12059	12938	14073
قسنطينة	11049	11781	12561	13450

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على نشرات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار (رقم 18- ص 19، رقم 20- ص 24، رقم 22- ص 18).

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل غير متساوي، حيث تتمركز بشكل أكبر في الولايات التسعة الموضحة في الجدول رقم (1-10) وهي الولايات التي حافظت على ترتيبها طيلة الفترة (2009-2012)، ومثل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر العاصمة لوحدها نسبة 11,53% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تليها تيزي وزو بـ 5,89%، وهران بـ 4,69%، ثم بجاية بـ 4,61%¹ وهذه المعطيات خاصة بسنة 2012.

وحسب مناطق البلاد، تضم منطقة الشمال أغلبية الساحقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الجزائر مقارنة بباقي المناطق الأخرى؛ حيث في سنة 2012، شملت منطقة الشمال 248985 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (59,27%)، ومنطقة الهضاب العليا شملت 128316 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (30,54%)، بينما منطقة الجنوب والجنوب الكبير فشملت 42816 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (10,19%)².

ولتفصيل أكثر يرجى الإطلاع على الملاحق رقم (1)، (2) و (3) والتي تبيّن خرائط توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ولايات مناطق الوطن (الشمال، الهضاب العليا، الجنوب والجنوب الكبير) خلال فترة السداسي الأول من سنة 2013.

¹ نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار، رقم 22- ص 18.

² نفس المرجع، ص 20.

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من العراقيل والمشاكل التي تؤثر على مسار نموها، وتحد من قدرتها على العمل ومساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وتصنف هذه الصعوبات إلى نوعين:¹

- **مشاكل داخلية:** مرتبطة بخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالحجم الصغير، نقص الخبرة والإمكانيات، وقصور في الإدارة والأنظمة وقصور الجهود التسويقية.
- **مشاكل خارجية:** متعلقة بالسياسات والإجراءات الحكومية من جهة، وبالظروف المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، كعدم وجود دعم حكومي كاف أو قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات، وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبيرة لها، وعدم توفير التمويل الكافي لها.

الفرع الأول: المشاكل الداخلية:

(1) صغر حجم المؤسسة:

إن الحجم الصغير الذي يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات يعتبر عائقا يحول دون استفادتها من اقتصاديات الحجم الكبير التي يقتصر تحقيقها في المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس بإمكانها إنتاج كميات كبيرة من المنتجات والتي تساهم في تخفيض التكلفة، وذلك نظرا لعدم اتساع نطاق احتواء هذا الكم الهائل من المنتجات.

(2) الصعوبات الفنية:

تعتبر الصعوبات الفنية من المشاكل الذاتية التي تواجهها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فهي تنجم عن عدم فعالية الأساليب الفنية والاقتصادية المعتمدة في عملية الإنتاج والإدارة، بسبب الاعتماد على قدرات وخبرات أصحاب العمل بصفة رئيسية، واستخدام أجهزة ومعدات أقل تطورا عن تلك المستخدمة في المنشآت الكبيرة.²

(3) الصعوبات الإدارية:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبات إدارية وتنفيذية، ويعود ذلك أساسا إلى عدم التطابق بين النصوص التشريعية والتنفيذ الفعلية، ومن أهم المشاكل الإدارية نذكر:

¹ عيسى آيت عيسى، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- آفاق وقيود". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد: 6، (ب.س.ن)، ص 276.

² نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الطبعة الأولى؛ بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، 2006، ص 131.

- إجراءات التأسيس: تؤدي أحيانا الإجراءات الإدارية المعقدة والطويلة إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشروع بسبب بعض القوانين والأنظمة المطبقة التي لا تأخذ بعين الاعتبار ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانياته ومستوى خبرته.¹

- المشاكل المحاسبية: غالبا ما تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمشاكل مع مصلحة الضرائب، بسبب عدم إلمام صاحب المشروع بالقواعد والإجراءات المحاسبية، الأمر الذي يحول دون تحقيق أرباح هامة تساهم في تنمية هذه المؤسسات.

- انتشار الفساد الإداري: والذي يمثل عائقا أمام المستفيدين الحقيقيين ويفتح المجال أمام الانتهازيين للاستفادة من التسهيلات الممنوحة في هذا الإطار دون أن يكون هناك استثمار هادف.²

(4) المشاكل التسويقية:

تعرف الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات متعلقة بتعريف منتجاتها وفتح الأسواق أمامها، نتيجة لتدني المهارات التسويقية والترويجية لأصحابها، ومحدودية رأسمالها.

الفرع الثاني: المشاكل الخارجية:

(1) مشاكل الائتمان والتمويل:

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشروط الاقتراض الصعبة وعدم القدرة على التسديد، حيث تطلب البنوك ضمانات عينية ذات قيمة عالية نادرا ما تتوفر عليها هذه المؤسسات، فالبنوك تعتبر عملية إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محفوفة بالمخاطر، نظرا لغياب ميكانيزمات تغطية المخاطر الخاصة بالقروض الممنوحة لهذه المؤسسات (خطر الصرف وتغير سعر الفائدة)، وقد بينت دراسة للبنك العالمي خاصة بالدول النامية أن 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشائها بأموال خاصة بنسبة 100%³، وهو ما يوضح صعوبة الحصول على قروض من الجهاز المصرفي والمالي بسبب شروط الاقتراض الصعبة و مستوى الضمانات المطلوبة، وتشمل مشكلة التمويل أيضا تلك الصعوبات المتعلقة بالحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع ومخصصات تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة نموه؛ فعلى الرغم من استحداث العديد من الآليات والهياكل الجديدة للمساعدة في التمويل إلا أن المشكل يبقى مطروحا أمام هذه المؤسسات.

¹ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² عيسى آيت عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 282.

³ محمد يعقوبي، "مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية عرض بعض التجارب". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، 17- 18 أبريل 2006، ص 48.

(2) مشاكل العقار الصناعي:¹

غالبا ما يجد المستثمرون الجدد صعوبات كبيرة في إيجاد مكان دائم ومناسب لإقامة المؤسسة، نظرا لارتفاع أسعار العقار أو انعدامه أو عدم ملاءمته أو الرفض دون مبرر لطلبات التأسيس، إضافة إلى طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار وارتفاع أسعار الأراضي في المناطق الصناعية، لتقع في الأخير كل تكاليف التأسيس على عاتق أصحاب المشروع، الأمر الذي يتطلب منهم تجميد جزء من رؤوس أموالهم.

(3) مشاكل المنافسة المفروضة من قبل المؤسسات الكبيرة:

تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معرضة لمنافسة المؤسسات الكبيرة لها، فيتاح لها فرص نفاذ أقل لأسواق المدخلات والائتمان والعمالة والبنية المعلوماتية والتكنولوجيا مقارنة بفرص المنشآت الكبيرة، مما يؤدي إلى محدودية مدخلات الإنتاج اللازمة لنشاطها، ويوجد سبب آخر لذلك وهو أن موردي مدخلات الإنتاج يفضلون التعامل مع المنشآت الكبيرة لأنه يتم بأسلوب أسهل وأكثر أمانا من التعامل مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛² ويظهر مشكل المنافسة عندما لا تعتمد المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسات مكّلة لأنشطتها.

(4) مشاكل متعلقة بالسياسات الحكومية:

إن اعتماد السلطات الحكومية على مركزية اتخاذ القرار، وكذلك عدم استقرار النصوص التشريعية يحد من قدرة هذه المؤسسات على العمل و التأقلم مع المتغيرات السريعة في الأسواق، كما أن بعض الإجراءات الحكومية تقيد من حرية هذه المؤسسات الأمر الذي يعرقل نموها بشكل أسرع مثل الصعوبات الجبائية من خلال نسب اقتطاع الرسوم و الضرائب المطبقة على أنشطة هذه المؤسسات في طورها الاستغلالي، فلو ارتفاع الضغط الجبائي غالبا ما يؤدي إلى توقف نشاط العديد من هذه المؤسسات وبالتالي فقدان العديد من مناصب العمل.³

¹ شعيب أتشي، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29. (بتصرف)

² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

³ محمد يعقوبي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، اتضح أن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة لأخرى باختلاف مستوياتها الاقتصادية وبتعدد المعايير المعتمد عليها في التعريف، لكن الاهتمام بهذه المؤسسات يبقى ضرورة ملحة للدولة التي تسعى إلى تحقيق التنمية الشاملة، حيث تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة فاعلة للتوسع الاقتصادي نظرا للدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي جعلها تلقى اهتماما بالغا من طرف الدولة الجزائرية التي عملت على ترقية وتأهيل تلك المؤسسات من خلال وضع العديد من القوانين والتشريعات التي أعطت الكثير من الدعم والمساندة لهذا القطاع، لكنه بالرغم من ذلك مازالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه عدة صعوبات سواء عند إنشائها أو أثناء مباشرة نشاطها، وأهمها: تعقد الإجراءات الإدارية والتنفيذية، صعوبة الحصول على قروض نتيجة لوجود ضمانات تعجيزية في أغلب الأحيان، ارتفاع أسعار الفوائد، وغيرها من العراقيل التي تعترض مسار نموها وتحد من الأهداف التي أنشئت من أجلها.

الفصل الثاني:

الشراكة الأوروبية وآثارها
على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
في الجزائر

الفصل الثاني ————— الشراكة الأوروبية الجزائرية وآثارها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن النظام الجديد القائم على فكرة العولمة، يفرض على سائر الدول الانضمام إلى تكتلات إقليمية، من خلال تأسيس تفضيلات تجارية أو توسيعها في إطار إقامة منطقة للتبادل الحر أو اتحادات جمركية وغيرها من صور التكامل الاقتصادي، ذلك أن العلاقات بين الدول صارت محكومة بالمصالح الاقتصادية باعتبارها المحرك الجوهرى لسلوك المجتمعات البشرية والدافع القوي للتقارب والاندماج. وتعتبر التكتلات الإقليمية أهم المعايير للحكم على مدى اندماج الدولة أو عزلتها على الصعيد الإقليمي والعالمي، ولذلك سعت كل دولة ترفض البقاء في منأى عن التطورات العالمية الحاصلة إلى الدخول في تكتلات معينة تخدم مصالحها، ومن هذا المنطلق بدأت الدول العربية العمل وفق منهج التكتل والشراكة لمواجهة القوى الاقتصادية الصاعدة.

وفي هذا السياق، تندرج الشراكة الجزائرية-الأوروبية ضمن مضمار الشراكة الأوروبية-المتوسطية، التي تهدف إلى إقامة منطقة للتبادل الحر، محققة بذلك شكلا جديدا يسمح بتجسيد أحد أنواع التكامل الاقتصادي في صيغة من صيغ التعاون الاقتصادي.

فبعد التعرف في الفصل الأول من بحثنا على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، سنتطرق في الفصل الثاني إلى المفاوضات الجزائرية-الأوروبية ومضمون اتفاقية الشراكة، ثم آثار الشراكة الأوروبية الجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: المفاوضات الجزائرية-الأوروبية ومضمون اتفاقية الشراكة:

إن دخول الجزائر في شراكة مع الاتحاد الأوروبي يندرج ضمن محاولتها في مسايرة المستجدات العالمية، كون أن الشراكة الأوروبية الجزائرية ضمن مضمار الشراكة الأوروبية المتوسطية تعتبر نسقا جديدا من العلاقات الاقتصادية الدولية كونها تعتمد على تحرير المبادلات التجارية في إطار الإستراتيجية الأوروبية الجديدة تجاه الأقطار المتوسطية.

وفي هذا السياق، ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، نتطرق من خلالها إلى معرفة مفهوم الشراكة، المسار التاريخي للعلاقات الجزائرية-الأوروبية، ثم أهداف الشراكتين الأوروبية المتوسطية والأوروبية الجزائرية، وأخيرا الأسباب الحقيقية لإبرام اتفاق الشراكة الأوروبية الجزائرية.

المطلب الأول: مفهوم الشراكة:

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوما حديثا ظهر لأول مرة في القاموس في سنة 1987 بالصيغة الآتية: "نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين"، أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة شراكة تم لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED) في نهاية الثمانينات. في هذا المطلب، سنتعرف على المفهوم العام للشراكة، تمهيدا للحديث عن الشراكة الأوروبية الجزائرية.

الفرع الأول: تعريف الشراكة:

تعددت التعريفات المتعلقة بالشراكة بتعدد المهتمين بها من اقتصاديين وسياسيين واجتماعيين، غير أن أغلب التعريفات جاء بها اقتصاديون نظرا للارتباط الوثيق الذي يجمع الشراكة بالميدان الاقتصادي.

ومن بين التعريفات العديدة للشراكة، نذكر ما يلي:

يعرّف B.Ponson الشراكة بأنها: "كل أشكال التعاون التي تتم ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة، تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها".

كما يعرّف Jean Touscoz الشراكة بأنها: "تنظيم أو اتفاق بين بلدين أو أكثر في مجال أو مجالات متعددة بطريقة لا تؤدي إلى نوع من البناء المؤسساتي بل الغرض منها بلوغ أهداف محددة وليست بالضرورة مشتركة، كما تعتبر وسيلة لتقريب سياسات الأطراف من أجل تحقيق درجة ملائمة تسمح بالدخول في التكامل الاقتصادي، وترجع أهمية الشراكة إلى كونها وسيلة هامة للاستغلال الأمثل

للإمكانيات وتحقيق مصالح متبادلة لهذه الدول".¹

ويعتبر مفهوم الشراكة والتحالف الإستراتيجي متشابهان، باعتبارهما شكلا من أشكال التعاون، يحافظ من

خلاله كل طرف على استقلاليتيه بخصوص الأهداف والمصالح الخاصة، مع القيام بعلاقات مشاركة

لغرض تحقيق بعض الأهداف المشتركة؛ ويختلف مفهوم الشراكة عن مفهوم التحالف الاستراتيجي من

حيث أن هذا الأخير يقوم عادة بين أطراف متنافسة وكبيرة (الحجم بالنسبة للمؤسسات، والمكانة بالنسبة

للدول)، بينما الشراكة تقوم بين أطراف متنافسة أو متكاملة ودون مراعاة للحجم.²

وتعتبر الشراكة علاقة ديناميكية، متغيرة باستمرار، تعمل على تشجيع الإبداع وتطوير قدرات كل طرف،

وأیضا تحقيق التكامل بين الروابط الثقافية والفكرية والمادية، كل ذلك من أجل الحصول على فوائد تخدم

مصالح الأطراف؛ كما تستلزم الشراكة شروطا أهمها: احترام الاختلافات المميزة للأطراف، الثقة المتبادلة،

المشاركة الملموسة لكل طرف فيها، توزيع المسؤولية بين جميع الأطراف، وأيضا توفير الوقت للحوار

الدائم والنقد البناء.³

¹ فاطمة الزهراء رقايقية، الشراكة الأوروبية متوسطة "رهانات، حصيلة وآفاق، التجربة الجزائرية والعقبات المحيطة"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 9.

² سهام عبد الكريم، "الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". جامعة البليدة، الجزائر، (ب.س.ن)، ص 5. (بتصرف)

³ Denis CATTIN, Martin SCHREIBER, Partenariat « entre désir et réalité », étude sur les relations de partenariat dans le cadre d'appuis et d'échanges de personnes dans la coopération internationale, UNITE plate-forme Suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale, Bâle : 2002, p 74.

الفرع الثاني: عناصر مفهوم الشراكة:

ولفهم أعمق لمفهوم الشراكة، ينبغي الإشارة إلى عناصر أو مكونات الشراكة، فهذه الأخيرة تتكون من ثلاثة عناصر وهي:

- المشروع: المستهدف من قبل هذه الأطراف.
 - العلاقات: الموجودة بين الأطراف.
 - الإطار التعاقدوي: المتمثل في الاتفاقية المبرمة بين أطراف الشراكة.
- فالشراكة تعني وجود مشروع محدد يهدف إلى تحقيقه، كالاتفاق على دعم قدرات الأطراف (قد تكون عبارة عن أفراد أو شركات أو حكومات أو هيئات حكومية) في ميدان معين من أجل الحصول على فوائد أعظم، إضافة إلى وجود علاقات تجمع بين الأطراف المتعاقدة، هذه الأخيرة تهدف إلى ترسيخها على المدى الطويل، وأخيرا وجود إطار تعاقدوي والمتمثل في اتفاقية تبرم بين أطراف الشراكة، تتضمن الإطار القانوني للمشروع المنفق عليه والعلاقات القائمة بين الأطراف.¹

الفرع الثالث: أنواع الشراكة:

يمكن أن تتخذ الشراكة عدة أنواع وفقا لعدة تصنيفات، كما يلي:

1) أنواع الشراكة حسب القطاعات: وهي خمسة أنواع:

- **الشراكة الصناعية:** هي اتفاقيات تعاونية، يستلزم أطرافها قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة، وإعطاء ضمانات لتصرفات مستقبلية من جهة أخرى، وتتخذ عدة أشكال مثل: اتفاقيات التخصص والصنع، اتفاقيات المقاوله الباطنية.²
- **الشراكة المالية:** تتيح هذه الشراكة مساهمة مؤسسة في رأس مال مؤسسة أخرى، مما يسمح لها بإدارة ووضع سياسات في المؤسسة التي ساهمت فيها، وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة المستثمرة في تطوير منتجاتها و تكنولوجياتها وجهودها التسويقية.³

¹ Groupe de travail partenariat, **Le Partenariat « comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations »**, Cahier technique, Handicap International, novembre 2002, p 44, 48. (بتصرف)

² محمد الطاهر قادري، طارق هزرشي، "الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع صيدال".
الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية
(ب.س.ن)، ص 5.

³ **نفس المرجع**، ص 7.

➤ **الشراكة التجارية:** وتقتصر على القيام بأعمال تجارية مشتركة، أي أن أحد الأطراف يقوم بشراء وبيع منتجات الطرف الآخر، ويهدف هذا النوع إلى تقوية وتعزيز مكانة المؤسسات في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتجات.

➤ **الشراكة الخدمائية:** وهي اتفاقيات شراكة تخص إقامة مشاريع مشتركة بين شركات محلية وشركات أجنبية، للاستفادة من خبرات هذه الأخيرة في إدارة وتسيير المشاريع الخدمائية.

➤ **الشراكة التقنية:** تتضمن الشراكة التقنية نقل التكنولوجيا الحديثة واستعمالها في العمليات الإنتاجية، كما تتضمن اتفاقية البحث والتطوير واتفاقية نقل المعرفة واتفاقية الترخيص.¹

(2) أنواع الشراكة حسب مشاركة الأطراف: وهي نوعين:²

➤ **شراكة تعاقدية:** بمعنى من خلال مشاركة الأطراف بالتعاقد في مجال محدد، وكلما تعددت المجالات المتعاقد فيها تعطى حرية أكبر لحياة الشركة، وهذا النوع من الشراكة يظهر كثيرا في مجال الاستغلال المشترك للمواد المنجمية والتعاون في مجال الطاقة.

➤ **شراكة بحصص رأس المال:** في هذا النوع، يملك كل طرف من الأطراف المتعاقدة حصة من رأس المال المصرح به لتأسيس شركة مشتركة، والتي يمكن أن تأخذ شكل شركة مساهمة أو شركة أشخاص.

(3) أنواع الشراكة حسب الأطراف المتعاقدة: يمكن أن تأخذ ثلاثة أشكال وهي:³

➤ **شراكة عمومية:** وهي تلك الشراكة التي تتم بين دولة وأخرى أو هيئات أو مؤسسات عمومية.

➤ **شراكة خاصة:** وهي التي تتم بين شركات خاصة.

➤ **شراكة مختلطة:** وهي التي تتم بين شركات خاصة وأخرى عمومية.

المطلب الثاني: المسار التاريخي للعلاقات الجزائرية-الأوروبية:

لقد كانت العلاقات الأوروبية-المتوسطية في سنوات الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي يطبعها الطابع التجاري البحث، ونظرا للمستجدات العالمية التي ميزت أواخر القرن العشرين، ظهر مشروع الشراكة الأوروبية-المتوسطية خلال مؤتمر انعقد في 27-28 نوفمبر 1995 بمدينة "برشلونة" (Barcelona) الإسبانية، اجتمع فيه ممثلو المؤسسات الأوروبية (مجلس الاتحاد الأوروبي والمفوضية الأوروبية)، وممثلو

¹ سهام عبد الكريم، "الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". جامعة البليدة، الجزائر، (ب.س.ن)، ص 6. (بتصرف)

² نفس المرجع، نفس الصفحة. (بتصرف)

³ سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 6.

كافة أعضاء الاتحاد الأوروبي الخمسة عشر*، وممثلو اثني عشر دولة متوسطة*¹، ويأتي توقيع الجزائر لاتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي ضمن مضمار الشراكة الأوروبية-الجزائرية التي يمكن عدّها أهم مبادرة تم تبنيها خلال العصر الحديث لتطوير العلاقات بين الدول الواقعة على ضفتي حوض البحر الأبيض المتوسط.

سنتناول في هذا المطلب المسار التاريخي للعلاقات الجزائرية-الأوروبية، بداية بعرض مرحلة تعاون الجزائر مع المجموعة الاقتصادية الأوروبية، ثم مرحلة شراكتها مع الاتحاد الأوروبي.

الفرع الأول: مرحلة التعاون:

ترجع البوادر الأولى لفكرة الحوار والتعاون بين دول ضفتي البحر الأبيض المتوسط، منذ شروع المجموعة الاقتصادية الأوروبية (CEE) في عقد سلسلة من الاتفاقيات التجارية مع بعض الدول الجنوبية للحوض، فبالرغم من أن الهدف الأساسي للمجموعة الاقتصادية الأوروبية تمثل في "تحقيق الاستقرار في الواجهة الجنوبية لمواجهة ما كان يعتبر آنذاك بالخطر الأكبر وهو التوسع السوفياتي في البحر الأبيض المتوسط"، حسب ما عبّر عنه (Eberhard Rhein) رئيس دائرة البحر الأبيض المتوسط السابق في المفوضية الأوروبية، إلا أن منطلق الاستقطاب الذي عرفه العالم بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وانحسار نفوذ القوى الاستعمارية (فرنسا وبريطانيا العظمى) عقب الحركات والثورات التحريرية التي عرفتها الضفة الجنوبية من البحر الأبيض المتوسط في الخمسينيات والستينيات، حال دون قيام حوار سياسي واضح بين دول ضفتي المتوسط، وهو ما جعل العلاقات بينهما تقتصر في المجال الاقتصادي والتجاري²، وعلى عكس تونس والمغرب اللتين وقعتا على اتفاقيات تجارية مع المجموعة الاقتصادية الأوروبية في 28 مارس 1969 و31 مارس 1969 على التوالي، اتسمت العلاقات بين الجزائر والمجموعة الاقتصادية الأوروبية (CEE) منذ أواخر الخمسينيات بنوع من الخصوصية، حيث كانت الجزائر تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإقليم الفرنسي، وهو ما كرّس وجود علاقات اقتصادية بينهما دونما الحاجة إلى توقيع الجزائر على اتفاقية تجارية تربطها بالمجموعة، وفي هذا الإطار استفادت الجزائر من الحصول على تفضيلات جمركية لصادراتها نحو المجموعة الاقتصادية الأوروبية* وفقاً للقرار الصادر عن المجموعة

* النمسا، بلجيكا، الدانمارك، ألمانيا، إسبانيا، فنلندا، فرنسا، اليونان، إيرلندا، إيطاليا، لوكسمبورغ، هولندا، البرتغال، المملكة المتحدة، السويد.

* الجزائر، قبرص، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، مالطا، المغرب، سوريا، تونس، تركيا، السلطة الفلسطينية.
¹ آر. كيه. رامازاني، الشراكة الأوروبية-المتوسطية: إطار برشلونة، سلسلة "دراسات عالمية"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد 22، أبو ظبي، ص 7.

² أحمد كاتب، "خلفيات الشراكة الأوروبية-المتوسطية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع: علاقات دولية، جامعة الجزائر (3)، 2001/2000)، ص 79.

* ألمانيا الغربية، البينيلوكس (بلجيكا، لوكسمبورغ، هولندا)، فرنسا، إيطاليا.

في 28 مارس 1963، وظلت كذلك إلى غاية نهاية الستينيات أين رفضت بعض الدول على غرار إيطاليا مواصلة منح التفضيلات للصادرات الجزائرية في الأسواق الأوروبية، الأمر الذي أدى إلى انطلاق مفاوضات ثنائية بين الجزائر والمجموعة الاقتصادية الأوروبية سنة 1972 قصد الوصول إلى اتفاق في إطار "السياسة المتوسطية الشاملة" (La politique méditerranéenne globale)، هذه الأخيرة التي أُقرت في قمة باريس (19-21 أكتوبر 1972) أين حُدّد هدفها الذي تمثل في إحداث "نظام للتعامل غير عادل تفضيلي" (un système de traitement discriminatoire préférentiel) في المجال التجاري، بحيث يسمح بلانتقال الحر للمنتجات الصناعية للأسواق الأوروبية، وتستفيد المنتجات الزراعية من معاملة تفضيلية تخص تخفيض الحقوق الجمركية بنسب تتراوح من 20% إلى 80% حسب نوع المنتجات¹، وفي المقابل يسمح بعدم التعامل بالمثل فيما يخص الصادرات الأوروبية نحو الدول الثالثة المتوسطية (PTM) حيث تخضع لحواجز جمركية، وكذلك تقديم مساعدات مالية مصحوبة بقروض ذات فوائد ضعيفة من طرف البنك الأوروبي للاستثمارات (BEI)، إضافة إلى وضع برامج للتعاون التقني والثقافي²، ونظرا للحوافز التي تحتويها هذه السياسة، أبرمت الجزائر على غرار باقي الدول الثالثة المتوسطية اتفاقية تعاون مع المجموعة الاقتصادية الأوروبية في 26 أبريل 1976، ودخلت حيز التنفيذ رسميا في نوفمبر 1978.³

لكن بانضمام اليونان للمجموعة الاقتصادية الأوروبية سنة 1981، متبوعة بإسبانيا والبرتغال في 1986، طرأ تغيير على مستوى السياسة المتوسطية الشاملة نتيجة لمنافسة المنتجات الزراعية للدول الجديدة المنضمة للمجموعة الأوروبية للمنتجات الزراعية لدول الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط وبالأخص تونس والمغرب، حيث أن الجزائر لم تتأثر بهذا التغيير كونها اقتصادها يعتمد على المحروقات بشكل أساسي، وشمل هذا التغيير منح تخفيضات جمركية على السلع الزراعية المستوردة من الدول الثالثة المتوسطية، وبعد أن بادرت المجموعة الاقتصادية الأوروبية بمراجعة سياستها المتوسطية سنة 1989، تبين أن ما تم تحقيقه من نتائج لم يكن كافيا للتغلب على التحديات التي واجهتها الدول المتوسطية الشريكة، وأهمها: نمو ديمغرافي هائل، ارتفاع نسبة البطالة، المديونية، عدم الاستقرار السياسي... الخ، فاقترحت المجموعة الاقتصادية الأوروبية تجديد سياستها المتوسطية، فتم إنشاء "السياسة المتوسطية

¹ محمد يوسف، "الشراكة الأورو-متوسطية وآثارها على بلدان إتحاد المغرب العربي". مجلة إدارة. العدد: 2، 2000، ص 113.

² أحمد كاتب، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ فيصل بهلولي، "التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورو متوسطية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية". مجلة الباحث. العدد: 11، 2012، ص 114.

المجددة" (La politique méditerranéenne rénovée) سنة 1992¹، والتي هدفت إلى تعميق التعاون الاقتصادي والمالي والتقني مع الدول الثالثة المتوسطة، من خلال وضع آلية البروتوكولات المالية لتمويل مختلف المشاريع الاقتصادية والاجتماعية المدرجة ضمن التعاون، وغطت هذه البروتوكولات الفترة الممتدة من 1976 إلى 1996، حيث بلغت قيمة المساعدات في البروتوكول الأول 144 مليون وحدة نقد أوروبي (ECU)، وفي الثاني 155 مليون ECU، وبلغت في البروتوكول الثالث 239 مليون ECU، وفي الرابع 350 مليون ECU، وفي إطار تسهيل استيراد السلع الزراعية من دول جنوب حوض المتوسط تم تسريع عملية إلغاء الرسوم الجمركية اتجاه هذه الدول من خلال تخفيض التعريفات الجمركية إلى أقل من 2%².

عموما، استفادت الجزائر من مرحلة تعاونها مع المجموعة الأوروبية بما يلي:

• التعاون في مجال اليد العاملة وشملت الإجراءات المتخذة مجالات التأمين الاجتماعي والمنح العائلية وعدم التمييز بين العمال.

• قدرت المبادلات التجارية الجزائرية-الأوروبية بحوالي 190 مليون وحدة نقد أوروبي بين 1977 و1993³.

• استفادت الجزائر في إطار البروتوكولات الأربعة (1978-1996) من مساعدة مالية قدرت بـ

784 مليون ECU و640 مليون ECU من البنك الأوروبي للاستثمار في شكل قروض ميسرة⁴.

الفرع الثاني: مرحلة الشراكة:

لقد كانت اتفاقيات التعاون الأوروبية-المتوسطة بمثابة تمهيد للإعلان الرسمي عن ميلاد مسار برشلونة للشراكة الأوروبية-المتوسطة، الذي تلاه عقد اتفاقيات شراكة على المستوى الثنائي بين الاتحاد الأوروبي وكل دولة متوسطة شريكة، والجزائر بحكم علاقاتها الاقتصادية والمالية مع الاتحاد الأوروبي المترابطة منذ عقود ووجود عوامل تاريخية مشتركة وموقعها الجغرافي القريب من قارة أوروبا، لم تبقى بمعزل عن هذه التحولات، حيث عبرت مرارا عن نيتها في التوقيع على اتفاق الشراكة، وهو ما جعلها تحظى في البداية بكرسي الملاحظ، فبدأت تسعى إلى تنشيط علاقاتها مع الاتحاد الأوروبي من خلال البعثات الدبلوماسية

¹ Yves RENIER, Evolution des accords de l'U.E. avec les pays tiers méditerranéens, CIHEAM « Options méditerranéennes », Série A. séminaires méditerranéens, n°30, commission européenne, Bruxelles, 1997, p 92-93.

² فيصل بهلولي، مرجع سبق ذكره، ص 114. (بتصرف)

³ منير نوري، "أثر الشراكة الأوروبية جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخير العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 868.

⁴ عزيزة بن سميحة، "الشراكة الأوروبية جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة". مجلة الباحث. العدد: 9، 2011، ص 152.

والبرلمانية، وبادرت الجزائر إلى بدء مفاوضاتها في 10 جوان 1996، فصادق الاتحاد على وثيقة تفاوضية عرضت على الجزائر بصفة رسمية في ديسمبر 1996، وبالرغم من قدم العلاقات بين الطرفين واهتمام الاتحاد الأوروبي بالإمكانيات الاقتصادية للجزائر وموقعها الجيوإستراتيجي¹، عرفت المفاوضات تأخراً مقارنة بتونس والمغرب اللتين وقعتا على اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في جويلية 1995 وفيفري 1996 على التوالي، ويرجع السبب إلى رغبة الجزائر في الحصول على معاملة خاصة من طرف الاتحاد الأوروبي مراعاة لخصوصياتها الاقتصادية والجيوإستراتيجية والسياسية، فالخصوصية الاقتصادية للجزائر تتمثل في كونها بلد مصدر للمحروقات التي تشكل عائداتها من العملة الصعبة المورد المالي الأساسي للدولة الجزائرية²، إضافة إلى ثقل المديونية التي كان يعاني منها الاقتصاد الجزائري في فترة التسعينيات، حيث بلغت خدمة الدين ما يقارب 45% من إجمالي مواردها الخارجية، أما الخصوصية الجيوإستراتيجية للجزائر فتتمثل في موقعها الجغرافي الممتاز بتوسطها بلدان المغرب العربي وكون إقليمها الشاسع يعد بمثابة بوابة على القارة الإفريقية، أما بالنسبة لخصوصيتها السياسية فتتمثل في عدم الاستقرار السياسي والمشاكل الأمنية الحادة التي عرفت في فترة التسعينيات³، ومع شدة الطرف الأوروبي على عدم إمكانية تخصيص اتفاق خاص ومنفرد مع الجزائر، توقفت المفاوضات الثنائية بين الطرفين بداية سنة 1998، وبعد تعليق دام سنة تم الإعلان عن قرار استئناف مفاوضات الشراكة في 21 أبريل 1999 من قبل الممثل الفنلندي الذي ترأست بلاده الاتحاد الأوروبي في بيان صادر في بروكسل أين يتواجد المقر الرئيسي للاتحاد.

وبعد 17 جولة من المفاوضات، تخطى المفاوضون عددا من القضايا حيث تم التنازل عن مبدأ خصوصية الاقتصاد الجزائري، في حين قبل الطرف الأوروبي إدراج مسألتي مكافحة الإرهاب وحرية تنقل الأشخاص ضمن إطار المفاوضات⁴، فتوصل الطرفان الجزائري والأوروبي إلى اتفاق، وبذلك وقعت الجزائر على اتفاقية الشراكة بالأحرف الأولى يوم 19 ديسمبر 2001 بمقر المفوضية الأوروبية بمدينة "بروكسل" (Bruxelles) البلجيكية، وبعد ذلك تم التوقيع الرسمي في 22 أبريل 2002 بمدينة "قالبينسيا" (Valence) الإسبانية، وصادق البرلمان الجزائري على الاتفاقية في 14 مارس 2005، لتدخل حيز التنفيذ في 1 سبتمبر 2005.

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 868.

² محمد يوسف، "الشراكة الأوروبية-متوسطة وآثارها على بلدان اتحاد المغرب العربي". مجلة إدارة. العدد: 2، 2000، ص 114.

³ نفس المرجع، ص 115. (بتصرف)

⁴ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 868.

الفصل الثاني ————— الشراكة الأوروبية الجزائرية وآثارها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

وتجدر الإشارة إلى أنه تم وضع إطار مؤسستي وتنظيمي لهذه الاتفاقية من خلال إنشاء هيئتين لهما مسؤولية وضع ميكانيزمات وآليات تنفيذ هذه الاتفاقية، وهما: "مجلس الشراكة" المكون من مسؤولين من الطرفين (وزراء)، وله سلطة اتخاذ القرارات فيما يخص المسائل المشتركة بين الطرفين، إضافة إلى "لجنة الشراكة" المتكونة من موظفين وخبراء من الطرفين.¹

المطلب الثالث: أهداف الشرائطين الأوروبية والمتوسطية والأوروبية الجزائرية:

إن إبرام اتفاقية شراكة بين الاتحاد الأوروبي ودول الضفة الجنوبية لحوض البحر الأبيض المتوسط، يعتبر مبادرة مهمة للحد من الاختلالات الاقتصادية والثقافية والديمقراطية التي قد تؤدي إلى شرخ عميق يزيد من اتساع الهوة بين شمال البحر الأبيض المتوسط وجنوبه، وتعد اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية ضمن الاتفاقيات الثنائية التي عقدها الاتحاد الأوروبي مع كل دولة شريكة في إطار تفعيل الشراكة الأوروبية المتوسطية، وتحقيق أهدافها وفقا للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تتميز بها كل دولة متوسطية.

الفرع الأول: المحاور الأساسية لاتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية:

انتهى مؤتمر برشلونة (27-28 نوفمبر 1995) بموافقة خمسة عشر عضوا في الاتحاد الأوروبي واثني عشر دولة متوسطية بالإجماع على إعلانه لإقامة "شراكة دائمة ومستقرة لتدعيم الأمن والاستقرار" في المنطقة،² تكون قائمة على تعزيز الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان كعنصر أساسي في علاقات أوروبا مع دول الجوار المتوسطية، ومشملة على برامج عمل وأهداف وغايات اقتصادية، أمنية، سياسية، ثقافية واجتماعية، ومن أجل العمل على إنجاح الإنشاء التدريجي لمنطقة التبادل الحر ابتداء من سنة 2010، حدّد إعلان برشلونة أربعة إجراءات ذات أولوية وهي:³

- اعتماد التدابير المناسبة فيما يتعلق بقواعد المنشأ، وإصدار الشهادات وحماية حقوق الملكية الفكرية والصناعية وسيادة المنافسة.
- إتباع سياسات مبنية على مبادئ اقتصاد السوق.
- تعديل وتحديث الهياكل الاقتصادية والاجتماعية، مع إعطاء الأولوية لتشجيع وتطوير القطاع الخاص، ورفع مستوى القطاع الإنتاجي.
- إقامة آليات لتشجيع نقل التكنولوجيا.

¹ فيصل بهلولي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² Hamid KHERBACHI, Mourad OUCHICHI, Kamel OUKACI, Analyse Synthétique et Critique du Partenariat Euro-Maghrébin, Revue des sciences économiques et de gestion, N°4, 2005, p 20.

³ عبد الجليل هويدي، انعكاسات الشراكة الأوروبية المتوسطية على التجارة الخارجية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 55.

وتمثلت المحاور الأساسية التي تضمنها إعلان برشلونة فيما يلي: المحور السياسي والأمني، المحور الاقتصادي والمالي، والمحور الاجتماعي والثقافي والإنساني.

• المحور السياسي والأمني:

تم إدراج المحور السياسي والأمني بناء على قناعة الأطراف المشاركة في مؤتمر برشلونة بأن السلام والأمن والاستقرار في منطقة البحر الأبيض المتوسط يعتبر مكسبا مشتركا للجميع، ينبغي التعهد على تشجيعه وتوطيده من خلال إقامة حوار سياسي مكثف ومنتظم، يركز على احترام مبادئ القانون الدولي، والعمل على "خلق فضاء مشترك للسلام والاستقرار"، في إطار احترام مبدأ عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الشريكة وتوجهات سياستها الخارجية¹، إضافة إلى احترام كل دولة شريكة ميثاق الأمم المتحدة والاتفاقيات الإقليمية والدولية المبرمة، وتبني "مبادئ الاستقرار الداخلي والخارجي"، من خلال انسجام قواعد السلوك الداخلي لكل بلد مع الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وتطوير دولة القانون والديمقراطية في نظامه السياسي الداخلي، وإجراء انتخابات حرة دورية لمؤسسات القادة والتمثيل، ومكافحة الأنشطة الإرهابية، ومنع انتشار أسلحة الدمار الشامل، والعمل على تحقيق الاندماج الإقليمي، والالتزام بإجراءات بناء الثقة والأمن²، وذلك من أجل إقامة السلام والأمن في المنطقة وضمان استقرارها.

• المحور الاقتصادي والمالي:

هدف مؤتمر برشلونة من خلال هذا المحور إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، وذلك من خلال تحسين ظروف المعيشة بزيادة فرص التوظيف وتخفيض فوارق التنمية الكبيرة التي تعاني منها دول المتوسط، وترقية التعاون والتكامل الجهوي، وتمثل الهدف الأساسي في إقامة فضاء أوروبي-متوسطي قائم على التبادل الحر ومبادئ اقتصاد السوق، آخذا بعين الاعتبار القوانين الدولية في المجال التجاري والمتعلقة بقوانين المنظمة العالمية للتجارة³ (OMC)، وتحرير حق إقامة الشركات من كافة القيود وتقديم الخدمات عبر الحدود وحركة رؤوس الأموال، ولتسريع عملية التنمية، حدّد المؤتمر مجالات التعاون الاقتصادي، كالتعاون في المجال الزراعي من أجل تحديثه وإعادة هيكلته وفق مناهج حديثة، والتعاون من أجل تحسين البنية التحتية كشبكة الطرق والمواصلات، وكذلك

¹ عبد النور خليفي، "الشراكة الأورو-متوسطية، من إعلان برشلونة إلى الاتحاد من أجل المتوسط-الحيصلة والأفاق"، (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية (غير منشورة)، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر (3)، 2010/2011)، ص 52.

² هاني حبيب، الشراكة الأوروبية-المتوسطية مالها وما عليها (وجهة نظر عربية) المنشورات الجامعية والعلمية، Laballery، فرنسا، 2001، ص 39.

³ مريم زكري، "البعد الاقتصادي للعلاقات الأوروبية-المغربية". (مذكورة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: دراسات أورو-متوسطية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011)، ص 54. (بتصرف)

التعاون من أجل تدعيم البحث العلمي وتدريب المتعاملين وتطوير الأساليب الإحصائية، وحدد أيضا أوجه التعاون المالي وتطويره للمساهمة بشكل فعال في إقامة منطقة التبادل الحر، وذلك برفع حجم القروض المقدمة من طرف بنك الاستثمارات الأوروبي، والمعونات المقدمة من الدول الأوروبية إلى دول جنوب المتوسط¹ عبر برنامج "ميديا" لدفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، وكهدف نهائي إقامة منطقة تبادل تجاري حر في العالم تضم 40 دولة تتمثل في دول الاتحاد الأوروبي، والدول المتوسطية الأخرى، ودول وسط وشرق أوروبا المرتبطة بالاتحاد الأوروبي.²

• المحور الاجتماعي والثقافي والإنساني:

ويركز هذا المحور على التعاون في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان، ومشاركة "المجتمع المدني" في النشاطات المدنية والسياسية والثقافية، والنقابات والمؤسسات الخاصة والعامة³، ويقتضي أيضا تنمية الموارد البشرية، احترام الثقافات والأديان، ترقية قطاع الصحة والتنمية الاجتماعية⁴، دعم التعاون في مجال القضاء ومحاربة الفساد، والتعاون الثقافي والإعلامي.

ولغرض تفعيل الشراكة الأوروبية المتوسطية وتحقيق أهدافها، تم تحديد إطارها الإداري والسياسي (إبرام الاتفاقيات وإجراء المفاوضات)، وإطارها المؤسسي (أجهزة متابعة تنفيذ الشراكة)، ووسائل وأدوات تحقيقها (برامج الدعم المختلفة)، بالاستناد على مستويين هما:

- **المستوى الثنائي:** والذي يركز على العلاقات القائمة بين الاتحاد الأوروبي وإحدى الدول المتوسطية الشريكة.

- **المستوى الإقليمي:** وهو متعدد الأطراف، يهتم بالعلاقات بين الاتحاد الأوروبي وكل الدول المتوسطية الشريكة.

وتمثل اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية - التي هي موضوع دراستنا - إحدى الاتفاقيات الثنائية التي أبرمت بين الاتحاد الأوروبي وإحدى الدول المتوسطية الشريكة، والتي تمكن من متابعة تنفيذ اتفاقية الشراكة عن كثب، مع جس نبض الأوضاع المميزة لكل دولة متوسطية على حدى، فبمجرد التصديق على الاتفاقيات الثنائية من قبل البرلمانات الوطنية لدول الاتحاد الأوروبي، تخضع هذه الاتفاقيات للمتابعة المستمرة من خلال اجتماعات مجلس الشراكة التي تعقد بين الاتحاد الأوروبي وإحدى الدول المتوسطية الشريكة.⁵

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 868. (بتصرف)

² هاني حبيب، الشراكة الأوروبية-المتوسطية ما لها وما عليها (وجهة نظر عربية) المنشورات الجامعية والعلمية، Laballery، فرنسا، 2001، ص 40.

³ المرجع نفسه، ص 41.

⁴ عبد النور خليفي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁵ Otmane BEKENNICHE, **Le partenariat Euro-méditerranéen : « Les enjeux »**, Office des publications universitaires, Février 2011, p 52. (بتصرف)

ويبين الجدول الموالي تواريخ إبرام الاتفاقيات الثنائية بين الاتحاد الأوروبي ودول الضفة الجنوبية لحوض البحر الأبيض المتوسط.

الجدول رقم (2-1): الاتفاقيات الثنائية بين الدول المتوسطية والاتحاد الأوروبي:

الدولة الشريكة	اختتام المفاوضات	التوقيع على الاتفاقية	دخول الاتفاقية حيز التنفيذ
السلطة الفلسطينية	ديسمبر 1996	24 فيفري 1997	1 جويلية 1997
تونس	جوان 1995	17 جويلية 1995	1 مارس 1998
المغرب	نوفمبر 1995	26 فيفري 1996	1 مارس 2000
إسرائيل	سبتمبر 1995	20 نوفمبر 1995	1 جوان 2000
الأردن	أفريل 1997	24 نوفمبر 1997	1 ماي 2002
لبنان	جوان 2002	17 جوان 2002	1 مارس 2003
مصر	جوان 1999	25 جوان 2001	1 جوان 2004
الجزائر	ديسمبر 2001	22 أفريل 2002	1 سبتمبر 2005
سوريا	ديسمبر 2003	19 أكتوبر 2004	لم تتم المصادقة بعد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المصادر التالية:

- Otmane BEKENNICHE, **Le partenariat Euro-méditerranéen : « Les enjeux »**,

Office des publications universitaires, Février 2011, p 53.

- عبد النور خليفي، "الشراكة الأورو-متوسطية، من إعلان برشلونة إلى الاتحاد من أجل المتوسط- الحصيلة والآفاق"، **(أطروحة دكتوراه)**، قسم العلوم السياسية (غير منشورة)، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر (3)، (2010/2011)، ص 85.

بالاستعانة بالجدول رقم (2-1)، يمكن ملاحظة اختلافات في المدة الزمنية التي استغرقتها مفاوضات كل دولة مع الاتحاد الأوروبي، فبالرغم من امتلاك الاتحاد الأوروبي نموذجا واحدا للشراكة طبقه على كافة الدول العربية المتوسطية - وإن اختلف في بعض التفاصيل أثناء المفاوضات - فإن سرعة أو تأخر المفاوضات راجع إلى اختلاف السياسات الاقتصادية المتبعة في كل دولة شريكة مع الاتحاد الأوروبي، فالدول العربية التي أنهت مفاوضاتها بشكل مبكر هي تلك الدول التي عرفت بكثرة انفتاحها على العالم من الناحية الاقتصادية، وبتطبيقها برنامج إعادة الهيكلة والخصخصة، باستثناء السلطة الفلسطينية التي تعتبر حالة خاصة حظيت باهتمام المنطقة المتوسطية منذ إعلان الحوار الأوروبي-العربي سنة 1973¹،

¹ أحمد كاتب، **خلفيات الشراكة الأوروبية-المتوسطية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع: علاقات دولية، جامعة الجزائر (3)، (2001/2000)، ص 82.

بينما تأخر مفاوضات بعض الدول العربية الأخرى على غرار الجزائر وسوريا كان بسبب السياسة الاقتصادية المنتهجة، ودرجة الانفتاح الخجول على الاقتصاد العالمي، إضافة إلى تراكمات الاقتصاد الموجه، أما استبعاد ليبيا من مشروع الشراكة الأوروبية متوسطة بالرغم من كونها دولة متوسطة فكان بسبب العقوبات الدولية المفروضة عليها منذ أبريل 1992، بحكم اتهامها من طرف الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا في الضلوع في انفجار الطائرتين "بان أم" (PanAm) الأمريكية فوق بلدة "لوكاربي" (Lockerbie) الاسكتلندية في 21 ديسمبر 1988 والذي خلف مقتل 269 شخصا، وطائرة د.س 10 (DC 10) التابعة لشركة (UTA) الفرنسية فوق صحراء النيجر في 10 ديسمبر 1989 والذي أدى إلى مقتل 170 شخصا.¹

ولتوضيح أكثر يرجى الإطلاع على الملحق رقم (4) الذي يشمل خريطة تبيّن الدول المنضمة إلى الشراكة الأوروبية متوسطة.

الفرع الثاني: مضمون اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية:

احتوت اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية على 9 أبواب و110 مادة نصّت على التعاون المشترك في كافة المجالات، وبالرغم من تشابه هذه الاتفاقية مع بقية الاتفاقيات الثنائية الموقعة بين الدول المتوسطة والاتحاد الأوروبي، من حيث احتوائها على نفس المحاور الكبرى التي تضمنها إعلان برشلونة، إلا أنها تختلف قليلا عنها وعن اتفاقيتي الشراكة التونسية والمغربية بشكل خاص، كونها تضمنت محورا جديدا من مجالات التعاون، وهو الملف المتعلق بـ "العدالة والشؤون الداخلية".

جاء في ديباجة اتفاقية الشراكة أن الطرفين يأخذان بعين الاعتبار القرب الجغرافي والروابط التاريخية وكذا القيم المشتركة، وأنهما يأملان بتوطيد هذه العلاقات وضمن استمراريتها على أسس المشاركة والتعاون والتضامن ضمن الإطار الشامل للعلاقات المتوسطة من جهة وتحقيق الاندماج الإقليمي بين الدول المغاربية من جهة أخرى.²

وتضمنت المادة الأولى من الاتفاقية أهداف الشراكة الأوروبية الجزائرية، والمتمثلة فيما يلي:³

- توفير الإطار المناسب للحوار السياسي بين الأطراف بغية تدعيم علاقاتهم وشراكتهم في جميع الميادين المعنية.

¹ نفس المرجع، ص 85.

² نصير خلفة، اتفاقية الشراكة الأوروبية متوسطة وآثارها على مسارات الديمقراطية في النظم السياسية المغربية (تونس، المغرب والجزائر)، مطبعة بن سالم، الأغواط، الجزائر، الطبعة الأولى، جوان 2012، ص 95.

³ L'Accord d'association Algérie-UE, p 4 :

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/eu_algeria/accord_association_new_fr.pdf

- تطوير المبادلات، ضمان تطوير العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بشكل متوازن بين الأطراف، وتحديد شروط التحرير التدريجي لتبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال.
- تسهيل تنقل الأشخاص، خاصة في إطار الإجراءات الإدارية.
- تشجيع التكامل المغاربي، من خلال تعزيز التبادلات والشراكة ضمن الفضاء المغاربي من جهة، وبين هذا الأخير والاتحاد الأوروبي من جهة أخرى.
- ترقية الشراكة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والمالية.

كما نصّت المادة (2) من الاتفاقية على ضرورة احترام مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان الأساسية كما نصّ عليها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وتعتبر هذه المبادئ شروطا تستند عليها السياسة الداخلية والخارجية لكل دولة شريكة، وعنصرا أساسيا لقيام اتفاق الشراكة الأوروجزائرية.¹ وتضمنت الأبواب التسعة لاتفاقية الشراكة الأوروجزائرية ما يلي:

(1) الحوار السياسي: (المواد 3، 4، 5 من الاتفاقية):

يقام الحوار السياسي والأمني بين الشركاء في مواعيد منتظمة وكلما اقتضت الحاجة، حيث يتم التشاور حول كافة المسائل ذات الاهتمام المشترك (الإقليمية والدولية)، وذلك بهدف تأسيس علاقات تضامن دائمة بين الشركاء تمكّن من تحقيق الرفاهية والاستقرار والأمن في المنطقة.²

(2) حرية تنقل السلع (التبادل التجاري): (المادة 6- المادة 29):

وتتمثل في إقامة منطقة تبادل حر (ZLE) بصفة تدريجية، خلال فترة انتقالية تم تحديدها بـ 12 سنة كأقصى حد ابتداء من سنة دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، وذلك طبقا للالتزامات المقررة في الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة (GATT) وغيرها من الاتفاقيات المتعددة الأطراف الملحقة بالاتفاقية المنشئة للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة أنه في البداية كان مقرا إقامة منطقة التبادل الحر بين الجزائر والاتحاد الأوروبي بحلول عام 2017 (12 سنة من دخول الاتفاقية حيز التنفيذ في 2005)، غير أن الجزائر قدمت مبررات قانونية واقتصادية للشريك الأوروبي، تحصلت من خلالها على تأجيل إقامة منطقة التبادل الحر لمدة ثلاثة سنوات أي تقرر إنشاءها في سنة 2020.³

¹ La même référence, p 5.

² L'Accord d'association Algérie-UE, p 5-6.

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/eu_algeria/accord_association_new_fr.pdf

³ أدرج المقال التالي نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ 20/09/2012:

<http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers12/aps200912ar.pdf> vu le 28/03/2014 à 20:28

وتضمن باب حرية تنقل السلع المحاور التالية:

• المنتجات الصناعية:

تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات تخضع لعملية التفكيك الجمركي إلى غاية إلغاء التعريفات الجمركية، وهي:¹

- سلع التجهيز: تخضع لتفكيك جمركي بنسبة 100% بمجرد دخول الاتفاقية حيز التنفيذ.
- المواد الأولية، قطع الغيار والسلع غير المنتجة محليا: تخضع لعملية تفكيك بنسبة 25% على مدار أربع سنوات من دخول الاتفاقية قيد العمل.
- المنتجات المحلية: وتستفيد من إعفاء من عملية التفكيك لمدة ثلاث سنوات من دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، ويبدأ التفكيك من السنة الرابعة بمعدل 10% لكل سنة وذلك إلى غاية السنة الثانية عشر.

ونصت المادة (11) من الاتفاقية على إمكانية اتخاذ الجزائر تدابير استثنائية (زيادة أو استرجاع الحقوق الجمركية) لفترة محدودة، وتطبق فقط على الصناعات الحديثة النشأة أو على القطاعات التي تخضع لإعادة الهيكلة أو تواجه صعوبات حقيقية.²

• المنتجات الزراعية ومنتجات الصيد البحري:

في هذا المحور، تمت معالجة عملية تحرير المبادلات بصفة تدريجية حسب المصالح المشتركة للطرفين، وتم التمسك بشكل عام بالاتفاق المبرم في 26 أبريل 1976.

حيث نصت الاتفاقية على التركيز على المبادئ التالية:³

- عدم فرض قيود كمية جديدة على الواردات واتخاذ إجراءات أخرى مماثلة على التبادل بين الطرفين.
- إلغاء القيود الكمية والإجراءات ذات الأثر المماثل المطبقة على المبادلات.
- إمكانية اتخاذ إجراءات حمائية ووقائية في حالة ممارسة الإغراق في علاقاته مع الطرف الآخر، أو دخول منتجات عن طريق الاستيراد بكميات وشروط من شأنها أن تلحق الضرر بالمنتجين الوطنيين.

¹ نصير خلفه، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² L'Accord d'association Algérie-UE, p 9 :

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/eu_algeria/accord_association_new_fr.pdf

³ عزيزة بن سميحة، "الشراكة الأوروبية الجزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة". مجلة الباحث، العدد: 9، 2011، ص 153.

(3) حق إنشاء وتقديم الخدمات: (المادة 30- المادة 37):

نصت المادة (30) من الاتفاقية على التزام كل من الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء من جهة، والجزائر من جهة أخرى بالتعامل في إطار الاتفاقية العامة حول تجارة الخدمات (AGCS)، وذلك من خلال الالتزام بمبدأ "الدولة الأولى بالرعاية" فيما يخص الحضور التجاري للشركات وأداء الخدمات العابرة للحدود،¹ كما اتفق الطرفان على تسهيل شروط تأسيس المؤسسات، مع إدراج الحق في إنشاء المؤسسات على إقليم الطرف الآخر، وتحرير الخدمات (المالية، البنكية، المواصلات والاتصالات... الخ).²

(4) مدفوعات، رؤوس الأموال، منافسة وإجراءات أخرى اقتصادية: (المادة 38- المادة 46):

يتعهد كل من الاتحاد الأوروبي والجزائر بتخصيص عملية دفع وتسوية الصفقات الجارية بعملة قابلة للتحويل، كما يضمن الطرفان (ابتداءً من دخول هذه الاتفاقية حيز التنفيذ) حرية تداول رؤوس الأموال المخصصة للاستثمار المباشر بالجزائر، مع إمكانية تصفية الشركات المقامة وإعادة توطين نواتجها وأرباحها.

تلغى المبادلات بين الجزائر ودول الاتحاد في حالة اتفاق بين المؤسسات بهدف منع أو تحريف المنافسة، وكذلك في حالة الاستغلال المفرط لموقف مسيطر من طرف مؤسسة أو عدة مؤسسات على كامل الإقليم أو جزء مهم من الإقليم سواء كان في الجزائر أو دول الاتحاد، كما يتعاون الشركاء في المجال الإداري لإنشاء تشريعات خاصة في مجال المنافسة، وتبادل المعلومات في الحدود المسموح بها في السر المهني والعملية حسب الطرق المثبتة في الاتفاقية.³

كما يضمن الشركاء الحماية الملائمة والفعالية لحقوق الملكية الفكرية والصناعية والتجارية، وفقاً للمعايير الدولية.

(5) التعاون الاقتصادي: (المادة 47- المادة 66):

اتفق الطرفان على تقوية التعاون الاقتصادي الذي يخدم المصلحة المشتركة، ويهدف هذا التعاون إلى تدعيم عمل الجزائر في إطار تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، ويتعلق هذا التعاون بالقطاعات التي تعاني مشاكل داخلية أو التي تكون عرضة للتأثر نتيجة تحرير الاقتصاد الجزائري، وكذلك القطاعات التي تسمح بالتقارب بين هذا الأخير والاقتصاد الأوروبي، إضافة إلى القطاعات الكفيلة برفع مستويات

¹ L'Accord d'association Algérie-UE, op.cit, p 18.

² عزيزة بن سميثة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

³ منير نوري، "أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسين بن علي، الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 869.

النمو وتوفير مناصب الشغل وتطوير المبادلات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، وإعطاء الأولوية للقطاعات التي تسمح بتنويع صادرات الجزائر.¹

ويمكن تلخيص أهداف التعاون في المجال الصناعي فيما يلي:

- تشجيع المستثمرين الأوروبيين على الاستثمار في قطاع الصناعة في الجزائر وتدعيم الشراكة في الميدان الصناعي.
- تشجيع التعاون المباشر بين المفاوضين الصناعيين الأوروبيين والجزائريين وتبادل الخبرات تدعيماً للجهود المبذولة في إطار تحديث وإعادة تنظيم القطاع الصناعي، بما في ذلك صناعة تحويل المنتجات الزراعية عند القطاعين العام والخاص.²
- تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تأهيل الموارد البشرية، وتبادل المعلومات والخبرات والمساعدات التقنية والإدارية والتنظيمية، والاستغلال الأمثل لسياسات الإبداع والبحث والتطور التكنولوجي.
- مساندة برنامج إعادة هيكلة القطاع الصناعي، وتشجيع تصدير البضائع المصنعة الجزائرية نحو السوق الأوروبية بدلا من الاعتماد على قطاع المحروقات.³

(6) التعاون الاجتماعي والثقافي: (المادة 67- المادة 78):

حيث دعا الطرفان إلى دعم الحوار الثقافي والحضاري، وتطوير أواصر التقارب بين المجتمعات في إطار العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل وقبول الآخر، والتركيز على جميع القضايا ذات الاهتمام المشترك في المجال الاجتماعي والثقافي⁴، ومنها:

- الإجراءات الخاصة بالعمال، من خلال عدم المعاملة التمييزية في شروط العمل، والمكافآت والاستفادة من نفس إجراءات الضمان الاجتماعي المعمول بها في البلد.
- تنظيم الهجرة ومراقبة الهجرة غير الشرعية، وحالات إرجاع الأشخاص ذوو الوضعية غير القانونية بالنسبة للتطبيقات المرتبطة بالإقامة والمطبقة في الدول المضيفة.

¹ عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 153. (بتصرف)
² عبد الجليل هويدي، "انعكاسات الشراكة الأورومتوسطية على التجارة الخارجية في الجزائر". (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013)، ص 75.
³ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 870.
⁴ نصير خلفة، اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية وآثارها على مسارات الديمقراطية في النظم السياسية المغاربية (تونس، المغرب والجزائر)، الطبعة الأولى؛ الأعواط: مطبعة بن سالم، جوان 2012، ص 97.

- ترقية التبادل والتعاون الثقافي، من خلال تشجيع استعمال كل الوسائل التي من شأنها أن تقرب بين هذه الثقافات، كالإعلام والصحافة والوسائل السمعية والبصرية، وتكوين أشخاص في المجالات الثقافية، لتنظيم التظاهرات الثقافية... الخ.¹

(7) التعاون المالي: (المادة 79 - المادة 81):

يقوم التعاون المالي على تحقيق الأهداف التالية:²

- دعم الإصلاحات الهادفة إلى تحديث وعصرنة الاقتصاد بما فيها التنمية الريفية.
- تأهيل الهياكل الاقتصادية.
- ترقية الاستثمارات الخاصة، وتشجيع الأنشطة المؤدية إلى توفير مناصب الشغل.
- الأخذ بعين الاعتبار لما سيتعرض له الاقتصاد الجزائري من آثار نتيجة إقامة منطقة تجارة حرة، لا سيما من جانب قطاع الصناعة.
- مرافقة السياسات التي يتم تنفيذها في القطاعات الاجتماعية.

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن برامج "ميديا" (MEDA) أعتبرت الأداة الأساسية للدعم المالي والتقني المقدم من طرف المجموعة الأوروبية لتفعيل الشراكة الأوروبية المتوسطية على المستويين الإقليمي والمحلي، وتمثل هدفها الأساسي في تشجيع وتدعيم عملية إصلاح الهياكل الاقتصادية والاجتماعية للدول المتوسطية الشريكة، تسهيلا لإقامة منطقة تبادل حر مع الاتحاد الأوروبي.³ وبلغت قيمة الالتزامات المقدمة للدول المتوسطية من طرف الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج MEDA1 للفترة (1995-1999) ما قيمته 3424,5 مليون أورو⁴، وفي إطار برنامج MEDA2 ما قيمته 5350 مليون أورو.⁵

وفي هذا السياق، استفادت الجزائر من المساعدات المالية للاتحاد الأوروبي في إطار برنامج MEDA والتي بلغت قيمتها 510,2 مليون أورو، وتم منحها على مرحلتين، تغطي الأولى الفترة (1995-1999) في إطار برنامج MEDA1 بمبلغ 164 مليون أورو، وتغطي الثانية الفترة (2000-2006) في إطار برنامج MEDA2 بمبلغ 346,2 مليون أورو.⁶

¹ عزيزة بن سمينة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² عزيزة بن سمينة، مرجع سبق ذكره، ص 154. (بتصرف)

³ Otmame BEKENNICHE, op.cit, p 55.

⁴ La même référence, p 56.

⁵ www.europa.eu vu le 30/03/2014 à 21 :32.

⁶ عبد الجليل هويدي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

❖ أهداف المشاريع المدرجة ضمن برامج "ميدا" MEDA:

➤ على الصعيد الإقليمي:

شكلت المشاريع الإقليمية حوالي 10% من ميزانية برامج "ميدا"، وكان هدفها الرئيسي يتمثل في دعم التعاون الإقليمي عبر الحدود، وتمثلت أهم المشاريع الإقليمية فيما يلي:¹ المنتدى المدني، برامج العدالة الأورومتوسطية، برامج التراث الأورومتوسطي، البرنامج الأورومتوسطي السمعي البصري، مفوضية الدراسات الأورومتوسطية، المنتدى الأورومتوسطي للمعاهد الاقتصادية، وبرنامج الشباب الأورومتوسطي.

وفي إطار تنفيذ برامج "ميدا"، تم العمل على تحقيق ثلاثة نشاطات أساسية تمثلت في:²

- تحرير التبادل التجاري بين الدول المتوسطية بشكل تدريجي، باعتباره محرك لتقوية التنافسية.
- الدعم التقني والمالي المقدم من الاتحاد الأوروبي لفائدة الدول المتوسطية التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقالية.
- تشجيع الاستثمارات الخاصة في دول المنطقة، في إطار احترام قواعد اقتصاد السوق.

➤ على الصعيد المحلي:

تمثلت أهداف برامج "ميدا" على الصعيد المحلي للدول الموقعة على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي فيما يلي:³

- دعم التحول الاقتصادي: ويتمثل هدفه في الإعداد لتطبيق مبادئ التجارة الحرة عن طريق زيادة التنافس، الأمر الذي يفرض تحقيق نمو اقتصادي دائم، والتركيز على تنمية القطاع الخاص وإصلاح قطاع البنوك ودعم برامج الخصخصة.
- دعم التوازن الاقتصادي والاجتماعي: وهدفه تغطية التكلفة الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن عملية التحول الاقتصادي، من خلال إجراءات مناسبة في مجال السياسة الاجتماعية وذلك بتحسين الخدمات الاجتماعية في مجالات الصحة والحياة والسكن ومحاربة الفقر وتحسين البنية التحتية والنقل والطاقة والتعليم.

¹ نصير خلفة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

² Mohamed Lamine DHAOUI, Restructuration et mise à niveau d'entreprise, Guide méthodologique établi pour le gouvernement Algérien par l'ONUDI, Alger, Janvier 2003, p 46.

³ نصير خلفة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

وفي هذا السياق، تمثلت أهداف برامج "ميذا" اتجاه المؤسسات فيما يلي:¹

- دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبلغ قدره 70 مليون أورو.
- دعم إعادة الهيكلة الصناعية والخصخصة بمبلغ قدره 40 مليون أورو.
- تحديث القطاع البنكي بمبلغ 23 مليون أورو.
- دعم إنشاء وتسيير صناديق الضمان المالي.

8) التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية: (المادة 82- المادة 91):

اتفق الطرفان على أن يشمل التعاون في هذا الميدان عدة جوانب تتمثل فيما يلي:²

- تعزيز دولة القانون من خلال دعم المؤسسات في مجال تطبيق القانون وعمل العدالة.
- التعاون من أجل تسهيل تنقل الأشخاص.
- التعاون في إطار منع ومراقبة الهجرة غير الشرعية.
- التعاون في المجال القانوني والقضائي.
- مكافحة الجريمة المنظمة وتبييض الأموال.
- محاربة التمييز العنصري وكره الأجانب.
- مكافحة الإرهاب والمخدرات والفساد.

9- الإجراءات المؤسساتية العامة والختامية: (المادة 92- المادة 110):

وهو الباب الأخير لاتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية، وتضمن إجراءات مؤسساتية، إضافة إلى 7 ملاحق و5

بروتوكولات تبين وتوضح إجراءات وقواعد تنفيذ هذه الاتفاقية، كما تم وضع إطار مؤسسي وتنظيمي

لهذه الاتفاقية من خلال إنشاء مؤسستين لهما مسؤولية وضع ميكانيزمات وآليات تنفيذ هذه الاتفاقية

وهما:³

- مجلس الشراكة: متكون من مسؤولين من الطرفين (وزراء)، يجتمعون مرة واحدة في السنة، ويتولى تسوية الخلافات في إطار تنفيذ الاتفاق، وضمان السير الحسن للقضايا الإقليمية والدولية ذات الاهتمام المشترك بين الجزائر والاتحاد الأوروبي.
- لجنة الشراكة: متكونة من موظفين وخبراء من الطرفين، وهي مكلفة بإتباع سير الاتفاق، حيث تقوم بوضع قرارات لتنظيم الاتفاق، مع مراعاة الاختصاصات المخولة لمجلس الشراكة.

¹ Mohamed Lamine DHAOUI, op.cit, p 46.

² L'Accord d'association Algérie-UE, p 49 -55 :

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/eu_algeria/accord_association_new_fr.pdf

³ عبد الجليل هويدي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

المطلب الرابع: الأسباب الحقيقية لإبرام اتفاق الشراكة الأوروبية:

إن الحديث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى إبرام اتفاق الشراكة الأوروبية، يستلزم الرجوع إلى حقائق متعلقة بالشراكة الأورومتوسطية، فاتفاقية الشراكة الأوروبية ما هي إلا واحدة من الاتفاقيات الثنائية المبرمة في إطار الشراكة الأورومتوسطية، وسبب بحثنا عن هذا الجانب كان نتيجة لعدم تكافؤ الفرص بالنسبة لأطراف الشراكة، والذي قد يحول دون تحقق الأهداف المرغوبة من قيام تلك الشراكة. في هذا السياق، سوف نتطرق إلى دوافع الاتحاد الأوروبي من اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية، ثم العوامل المساعدة لدخول الجزائر في شراكة مع الاتحاد الأوروبي.

الفرع الأول: دوافع الاتحاد الأوروبي من اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية:

كشف "سمير أمين" * و"علي كرز" في كتاب "أوروبا والعالم العربي" بعض الحقائق عن الشراكة الأورومتوسطية، فحسب رأيهما تعتبر هذه الأخيرة مبادرة ناتجة عن التفاعلات والانعكاسات الجديدة للعولمة، وبالتالي فهي ليست إفرزا لفكرة أصيلة على الأقل من حيث أهدافها الاقتصادية التي لا تختلف كثيرا عن المبادرات الشبيهة الأخرى مثل: منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA)، ورابطة جنوب شرق آسيا (ASEAN)، واستنتجا أن مشروع الشراكة في الحقيقة يعد اتفاقية "دفاع" صُممت لحماية دول الاتحاد الأوروبي من "هيجان" اجتماعي أو سياسي أو ثقافي محتمل من جانب الدول الواقعة على الضفة الجنوبية من البحر الأبيض المتوسط.¹ واستند الكاتبان لدعم رأيهما على مجموعة من العوامل التي تظهر عدم تكافؤ الفرص بين أطراف الشراكة الأورومتوسطية، وتمثلت فيما يلي:

- إن سياسات التعاون التي وضعت من قبل الاتحاد الأوروبي في السابق هي بمثابة تمهيد لمشروع الشراكة الأورومتوسطية، وهذا ما يبيّن بقاء الاتحاد الأوروبي الطرف الذي يقترح قيام التعاون أو الشراكة في المنطقة، ثم يقوم بتنفيذ ذلك المشروع.
- الاتحاد الأوروبي هو الجهة التي تحدّد وتختار الدول التي تصنّف ضمن إطار الشراكة الأورومتوسطية، ومرد ذلك أن الاتحاد الأوروبي يعتبر وحدة جماعية ذات تنظيم موحد وإستراتيجية مشتركة، في حين أن دول جنوب حوض البحر الأبيض المتوسط هي أطراف منفردة تفتقر إلى أي قوة موحدة باستثناء وضعها الجغرافي المشترك، الأمر الذي يجعل معايير انضمام هذه الدول لاتفاق الشراكة غير متطابقة.

* مفكر واقتصادي مصري، من أهم أعلام مدرسة التبعية ومن أهم مؤسسي نظرية المنظومات العالمية.
¹ كليدا مولاج، "قراءات في كتب" نصوص في العلاقات الدولية والعلوم الاجتماعية"، مركز الخليج للأبحاث، 2007، ص 123.

- تعتبر الشراكة الأوروبية المتوسطية نمطا جديدا من التنظيم المؤسسي، بسبب تميزها باختلافات كبرى في المستويات التنموية لدول صفتي البحر الأبيض المتوسط، مقارنة بالتجارب التكاملية الناجحة عالميا في شكل مناطق التبادل الحر، والتي غالبا ما يرجع نجاحها إلى التقارب بين المستويات التنموية للأطراف المنضمة إليها.
- وفي إطار العامل الأخير، وضع الكاتبان بعض الأدلة التي توضح التباين في مستويات التنمية بين أطراف الشراكة الأوروبية المتوسطية، وتمثلت أهمها فيما يلي:¹
- الناتج المحلي الإجمالي لبلجيكا بصفتها دولة صغيرة ضمن الاتحاد الأوروبي قدر بنحو 230 مليار دولار، وكان أكبر من مجموع الناتج المحلي لجميع الدول العربية التسعة المصنفة ضمن دول البحر الأبيض المتوسط.
- مؤشر التنمية البشرية يضع دول الاتحاد الأوروبي في المرتبة الخامسة عشر، بينما يضع دول الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط في المرتبة الثامنة عشر، وكان يمكن أن تحتل مرتبة أدنى (الثالثة والعشرين) لو لم يتم إدراج إسرائيل ضمنها.
- حجم التجارة البينية لدول الضفة الجنوبية للبحر المتوسط لطالما كان ضئيلا مقارنة بحجم تجارة تلك الدول مع الاتحاد الأوروبي، الأمر الذي جعل دول الضفة الجنوبية للبحر المتوسط في وضعية اعتماد دائم على الاتحاد الأوروبي ووجود نوعا من التنافس فيما بينها فيما يتعلق بالسلع والخدمات التي تبيعها للأسواق الأوروبية.
- إنطلاقا مما سبق ذكره، وباعتبار الاتحاد الأوروبي الطرف الصانع لمبادرة الشراكة الأوروبية المتوسطية، فإنه توجد مجموعة من الدوافع قامت بتحفيز الاتحاد الأوروبي على الدخول في شراكة مع الدول المتوسطية، وتتمثل أهمها فيما يلي:
- ✓ إن الخلافات القائمة بين إسرائيل والدول العربية من شأنها أن تهدد أمن واستقرار المنطقة، الأمر الذي جعل الاتحاد الأوروبي يلجأ إلى الشراكة مع الدول المجاورة له، من منطلق أن السعي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على أساس التعاون الإقليمي، وفتح الحدود، وإلغاء الحواجز السياسية والاقتصادية بين إسرائيل والدول العربية يعتبر أنجع الحلول لبناء الثقة ودمج إسرائيل في المنطقة سياسيا، واقتصاديا، واجتماعيا، وبالتالي ضمان الأمن والاستقرار.²

¹ كليدا مولاج، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² هاني حبيب، الشراكة الأوروبية-المتوسطية ما لها وما عليها (وجهة نظر عربية)، المنشورات الجامعية والعلمية، Laballery، فرنسا، 2001، ص 43.

✓ تشهد دول الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط انفجارا سكانيا، الأمر الذي زاد من ظاهرة الهجرة نحو دول الاتحاد الأوروبي وخاصة لأسباب اقتصادية، الأمر الذي أحدث ضغوطا كبيرة في أسواق العمل الأوروبية، ويهدف الحد من وتيرة الهجرة المتزايدة وكل النشاطات التي تشكل خطرا على استقرار المنطقة اقترح الاتحاد الأوروبي على دول الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط مقاربة شمولية للتعاون الاجتماعي والإنساني، تعمل على التقليل إلى أقصى حد ممكن من تنقل السكان باتجاه دول الاتحاد الأوروبي.¹

✓ الرغبة الأوروبية في رد الاعتبار إلى الدور الأوروبي عربيا وإفريقيا ودوليا، وإلى تفعيل الاتحاد الأوروبي على الصعيدين الإقليمي والدولي.

✓ مواجهة أوروبا تحديات محورية منها نداعيات العولمة، وتأمين الطاقة في ظل تصاعد المنافسة حول مواردها، وقضايا البيئة، ومشاكل أخرى من شأنها التأثير على مستقبل أوروبا ومستوى معيشة الأجيال القادمة.

✓ تفعيل الاستقلال السياسي الأوروبي في مواجهة المشروع الأمريكي الشرق أوسطي للمنطقة، والحد من نفوذ الولايات المتحدة الأمريكية في إيجاد التسويات المناسبة لحل الصراعات الدائرة فيها.²

الفرع الثاني: العوامل المساعدة لدخول الجزائر في شراكة مع الاتحاد الأوروبي:

صحيح أن الجزائر باعتبارها شريكا متوسطيا كان لديها مجموعة من الدوافع التي جعلتها توقع اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي، ولعل أهمها المشاكل العويصة التي كانت تتخبط فيها الجزائر من مديونية خارجية ثقيلة وتفشي البطالة وجمود الجهاز الإنتاجي، وتأخرها مقارنة بجيرانها سواء من ناحية التنظيم أو التسيير أو التكنولوجيا المستعملة، إضافة إلى ضعف الاستثمار المحلي ونفور الاستثمار الأجنبي³ خاصة بعد أن عانت الجزائر من فترة انعدام الأمن وعدم الاستقرار السياسي، كل تلك العوامل كانت دوافع أساسية لدخول الجزائر في شراكة مع الاتحاد الأوروبي، خصوصا وأن اتفاقية الشراكة هذه اهتمت بكل الجوانب السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية؛ لكن بالرجوع إلى كون الاتحاد الأوروبي هو الجهة التي تختار الدول التي توقع معها اتفاقيات ثنائية في إطار الشراكة الأوروبية، فإن اختيار الجزائر جاء نتيجة لمجموعة من العوامل الداخلية والمتمثلة في الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر

¹ محمد يوسف، "الشراكة الأوروبية ومتوسطة وآثارها على بلدان اتحاد المغرب العربي"، "إدارة" مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد: 2، 2000، ص 106.

² نصير خلفة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³ عبد الحميد زعباط، "الشراكة الأوروبية-متوسطة وآثارها على الاقتصاد الجزائري"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 1، (ب.س.ن)، ص 54.

أنداك وفي مؤهلاتها الذاتية التي تتميز بها، إضافة إلى وجود عوامل خارجية والتي أعتبرت دافعا آخر للجزائر من أجل قبول هذه الشراكة.

➤ العوامل الداخلية:¹

• الإصلاحات الاقتصادية:

وتتمثل في الإصلاحات التي باشرتها الجزائر منذ 1988 بغية التكيف مع المستجدات الدولية، وشملت تلك الإصلاحات الانتقال من مرحلة الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وتحرير التجارة الخارجية وحركة رؤوس الأموال، والشروع في عمليات الخصخصة والانفتاح على الأسواق العالمية، كل ذلك من أجل خلق فضاء خال من العراقيل والبيروقراطية التي كانت مميزة للاقتصاد الموجه، فمكنت تلك الإصلاحات من فسخ المجال أمام الشراكة الأجنبية.

• المؤهلات الذاتية للجزائر:

تتوفر الجزائر على شبكة كثيفة من المنشآت القاعدية، كما أنها تزخر بمصادر معتبرة في مجال الطاقة والمناجم والصيد البحري، إضافة إلى موقعها الإستراتيجي فهي تتوسط بلدان المغرب العربي وتعتبر بوابة لإفريقيا، فالجزائر دولة غنية بثروات مادية وبشرية هائلة تحتاج فقط إلى الاستغلال الأمثل للنهوض بالاقتصاد، وهذا ما جعلها محل أنظار الشركاء الأجانب.

➤ العوامل الخارجية:²

تعتبر العولمة وتداعياتها أهم العوامل الخارجية التي دفعت بالجزائر إلى الدخول في شراكة مع الاتحاد الأوروبي، ففي ظل المستجدات العالمية التي أحدثتها العولمة، تلاشت الحدود والحواجز بين الأسواق والدول، وأصبحت هذه الأخيرة تتعامل ضمن كتلت إقليمية حتى تستطيع الحفاظ على قوتها على المستوى العالمي، الأمر الذي حتم على الجزائر فتح أبوابها أمام الشراكة الأجنبية، ولهدف تسهيل اندماجها في الاقتصاد العالمي ومواكبة التطورات ومواجهة التحديات المفروضة على الدول غير المنتمية إلى أي كتلة إقليمي.

¹ سهام عبد الكريم، "الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة"، جامعة البليدة، (ب.س.ن)، ص 7.

² سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المبحث الثاني: آثار الشراكة الأوروبية الجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تعتبر الشراكة الأوروبية الجزائرية إحدى مظاهر العولمة، كما أنها نتاجا للتحويلات السريعة التي عرفتها العلاقات الجزائرية-الأوروبية، وهي تفرض العديد من الرهانات والتحديات على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لكون الجزائر مازالت في طور النمو، ولذلك فهي تسعى باستمرار لتكييف اقتصادها مع مقتضيات العولمة، عبر تبنيها برنامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي وتنفيذها لعدة سياسات مالية واقتصادية في مجالات التنمية، ويعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات التي توليها الدولة اهتماما بالغا، وذلك عبر انتهاج سياسة التأهيل التي أثبتت نجاعتها في كثير من الدول، في إطار بناء اقتصاد وطني قائم على مؤسسات اقتصادية قوية وتنافسية، وتم التركيز على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكونها الوحيدة التي تمتلك المرونة اللازمة للتأقلم مع متطلبات البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة وحركيتها المستمرة.

في هذا المبحث، سوف نتطرق إلى مفهوم عملية تأهيل المؤسسات، ثم البرامج الجزائرية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد ذلك الآثار الإيجابية والانعكاسات السلبية للشراكة الأوروبية الجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: مفهوم عملية تأهيل المؤسسات:

إن التطورات الفنية والتقنية التي أصبحت تتميز بها المؤسسات في عصر العولمة، تحتم على الدول النامية القيام بعملية تأهيل وترقية مؤسساتها الاقتصادية، خصوصا إذا كانت هذه الأخيرة تفتقد إلى عنصر الفعالية في مجال التسيير والتنظيم وإدارة المشاريع الاقتصادية، ففي ظل مستجدات هذا العصر تصبح عملية إعادة تأهيل الطاقات المتوفرة لدى المؤسسات ضرورة اقتصادية وأهمية إستراتيجية لتطوير أدائها، وذلك بهدف المساهمة إيجابيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفرع الأول: مفهوم عملية التأهيل:

(1) تعريف التأهيل:

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) التأهيل على أنه: "مجموعة الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موضع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي".¹

¹ نصيرة قوريش، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 17-18 أفريل 2006، ص 1048.

ويعبر برنامج التأهيل عن: "مجموعة من الإجراءات المادية وغير المادية التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أدائها الاقتصادي حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة".¹

فالتأهيل هو إجراء تغييرات على مستوى المؤسسة في جميع وظائفها الإنتاجية، المالية، التجارية، والبشرية، وعلى مستوى المحيط المباشر لها، لتصبح قادرة على إنتاج منتج يحمل جملة من المواصفات المطابقة للمعايير الدولية، أي لهدف تحسين تنافسيتها التي تعتمد على الكفاءة والنوعية. وهذا التأهيل يكون في إطار برنامج يتولى القيام بتشخيص* إستراتيجي شامل للتعرف على احتياجات المؤسسة، وإعداد مخطط تأهيل وخطة لتمويله، ثم الشروع في تنفيذه ومتابعته، ثم تقييم نتائجه²؛ ولتحقق أهداف البرنامج يتطلب من المؤسسة تغيير ثقافتها (القيم، المفاهيم، الاتجاهات)، ونظمها وسلوك أفرادها، وتمكنها من الاعتماد على نفسها، وخلق الدوافع الذاتية لدى مسيرتها، لتعزيز مكانتها التنافسية.

(2) خصائص التأهيل:

يتميز التأهيل بمجموعة من الخصائص يمكن اختصارها فيما يلي:³

- يهدف التأهيل إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- لا يقتصر التأهيل على المحيط الداخلي للمؤسسة، بل يمتد إلى محيطها الخارجي.
- يعتبر التأهيل مكملًا للجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين وضعها التنافسي، ولا يغني عنها.
- تخضع المؤسسة إلى معايير انتقاء وشروط مؤهلة للحصول على الدعم.
- عملية تمويل أنشطة المؤسسة العادية كالاستغلال والاستثمار لا تدخل في نطاق التأهيل.
- يختص التأهيل بدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، كتحسين أساليب التسيير وتأهيل اليد العاملة وتحديث وسائل الإنتاج وتحسين النوعية والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة.
- تركز جهود التأهيل على الجوانب ذات الأولوية للتسوية، كتلك المسببة للعجز داخل المؤسسة، مما يضمن معالجتها وتكييفها مع متطلبات المحيط الجديد.

¹ سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II"، مجلة الباحث، العدد: 9، 2011، ص 143.

* يقصد به استخلاص نقاط ضعف المؤسسة من أجل تصحيحها، ونقاط قوتها من أجل استغلالها على أكمل وجه.

² العياشي زرزار، "المؤسسة في عالم متغير" المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد: 4، ماي 2009، ص 200.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

وكحوصلة يمكن القول أن التأهيل هو جهد واعي، كونه مبني على دراسات دقيقة سواء تعلقت بالتشخيص الإستراتيجي أو إعداد مخطط التأهيل، هادف، ويتمل هدفه في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ومستمر، يمكن اعتماده بشكل دائم في إطار التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

الفرع الثاني: آلية سير عملية التأهيل:

1) إجراءات عملية التأهيل:

وتتمثل في كل الإجراءات الهادفة إلى تحسين تنافسية المؤسسة، والمتمثلة فيما يلي:

- التشخيص الأولي (القبلي): للتعرف على واقع المؤسسة؛
- التشخيص الإستراتيجي العام: يتم إعداده بناء على التشخيص القبلي، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ومن ثم التعرف العميق على واقع المؤسسة والذي يساعد في إعداد مخطط تأهيلها؛
- تنفيذ مخطط التأهيل: ويعني البدء في تقديم المساعدات اللازمة للمؤسسة، وتشمل:¹ الاستثمارات غير المادية والاستثمارات المادية.

- الاستثمارات غير المادية: وتتمثل في: دراسات البحوث والتطوير، المساعدة التقنية، التكوين، تأسيس نظام الجودة، التقييس (la normalisation)، إقامة نظام معلومات وتسيير (تطوير الأنظمة الداخلية للمؤسسة لتمكين المدراء من التصرف بشكل صحيح أمام التغيرات الدورية).

- الاستثمارات المادية: مثل: تجهيزات الإنتاج، أجهزة المخابر، أجهزة الإعلام الآلي... الخ.

2) المجالات التطبيقية لمخطط التأهيل:²

- مجالات التأهيل على مستوى المؤسسة: وذلك بتحديث أنماط التسيير والإدارة، وطرق الإنتاج المستخدمة، والتي تساعد على نمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية.

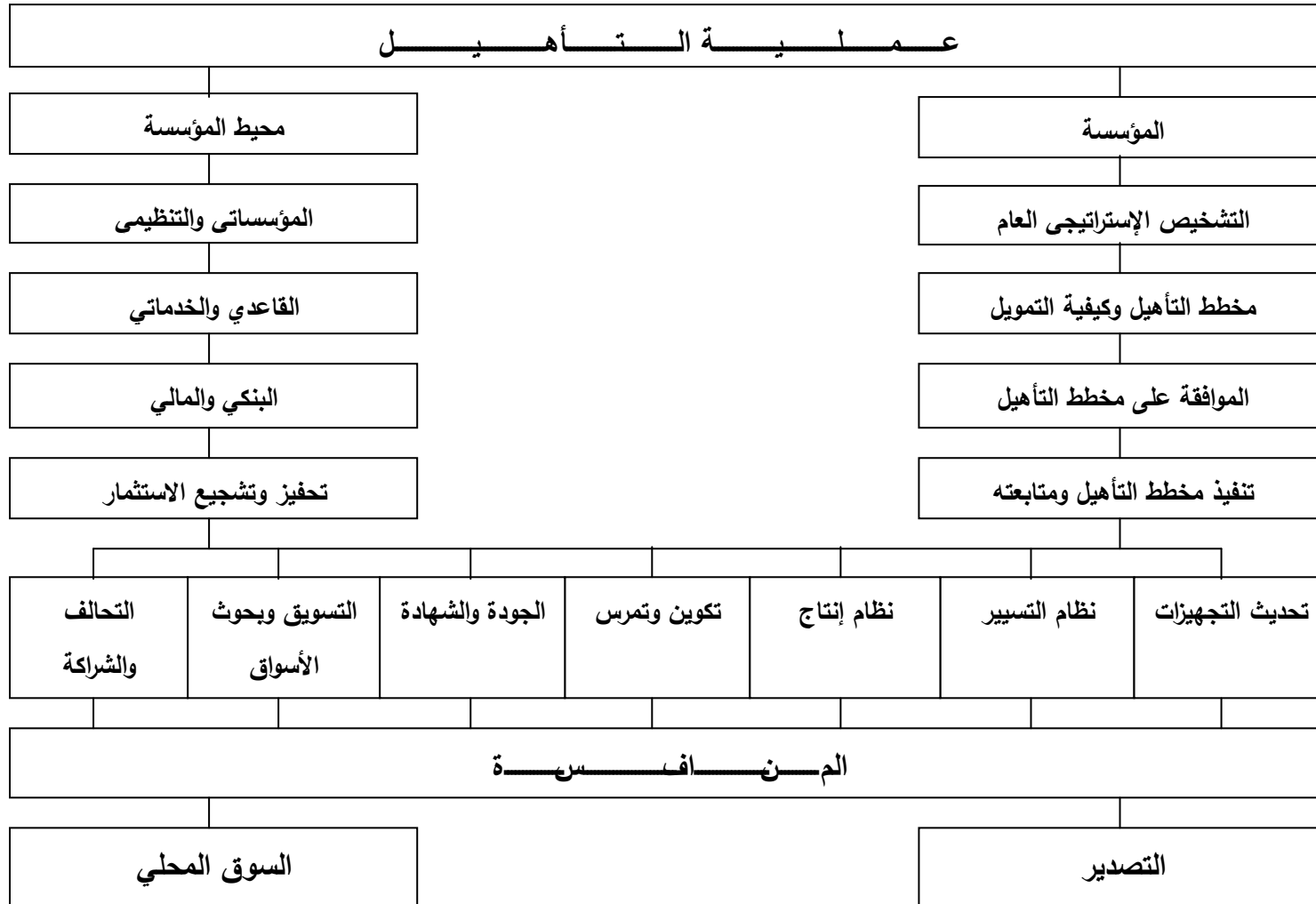
- مجالات التأهيل على مستوى المحيط: وتشمل عمليات التأهيل إجراءات التحول اللازمة على محيط المؤسسة، لكي تستجيب لنموها وتطورها واستمرارها، ومنها المحيط القانوني والإداري والتنظيمي، المحيط العقاري، المحيط المالي والمصرفي، المحيط الجبائي وشبه الجبائي.

وهو ما يوضحه الشكل رقم (1-2).

¹ Mohamed Lamine DHAOUI, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise**, Guide méthodologique établi pour le gouvernement Algérien par l'ONUDI, Alger, Janvier 2003, p 76.

² شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الشكل رقم (1-2): مخطط التأهيل:



La source : Mohamed Lamine DHAOUI, Restructuration et mise à niveau d'entreprise, Guide méthodologique établi pour le gouvernement Algérien par l'ONUDI, Alger, Janvier 2003, p 77.

المطلب الثاني: البرامج الجزائرية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الفرع الأول: البرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية:

(1) التعريف بالبرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية:

باشرت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة في إطلاق برنامج متكامل لدعم ومرافقة إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات الصناعية في الجزائر سنة 2000، وذلك بمشاركة كل من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) بتقديم دعم مالي قدره 11,4 مليون دولار¹، وقدر المبلغ المخصص لتمويل هذا البرنامج بـ 4 مليار دينار جزائري، خصص منه مبلغ 2 مليار دينار جزائري لتأهيل المؤسسات أما المبلغ المتبقي فخصص لتحديث وإعادة تأهيل المناطق الصناعية². ويسعى برنامج التأهيل الصناعي إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية، العمومية والخاصة، التي تشغل أكثر من 20 عامل، لتشجيعها على تطوير قدراتها التنافسية من خلال تأهيل أنظمتها الإنتاجية والتنظيمية والتسييرية.

(2) شروط الاستفادة من البرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية:

باعتبار أن البرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية موجه لتأهيل المؤسسات الراغبة في الانضمام بصفة إرادية وليس إجبارية، فعلى المؤسسات المعنية أن تستوفي عددا من الشروط والتي تمثلت فيما يلي³:

- أن تكون المؤسسة مكونة قانونيا في الجزائر، وتنشط منذ ثلاث سنوات على الأقل.
- أن تنتمي لقطاع الإنتاج الصناعي أو تكون ممونة للخدمات المرتبطة بالصناعة.
- أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري.
- أن تشغل المؤسسات الإنتاجية على الأقل 20 عامل بصفة دائمة، وعلى الأقل 10 عمال بالنسبة لمؤسسات الخدمات التي لها علاقة بالصناعة.
- أن تكون لديها القدرة على تحقيق التوازن المالي، وما يثبت ذلك هو النتائج المالية (صافي الأصول موجب للسنة الحالية أو السابقة، نتيجة الاستغلال موجبة لسنتين على الأقل من ثلاث سنوات).

¹ تقرير: "من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر"، الدورة العامة العشرون، مَشْهُورَاتِ الْمَجْلِسِ الْوَطْنِيِّ الْاِقْتِصَادِيِّ وَالْاِجْتِمَاعِيِّ، جوان 2002، ص 73.

² سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II. مجلة الباحث. العدد: 9، 2011، ص 144.

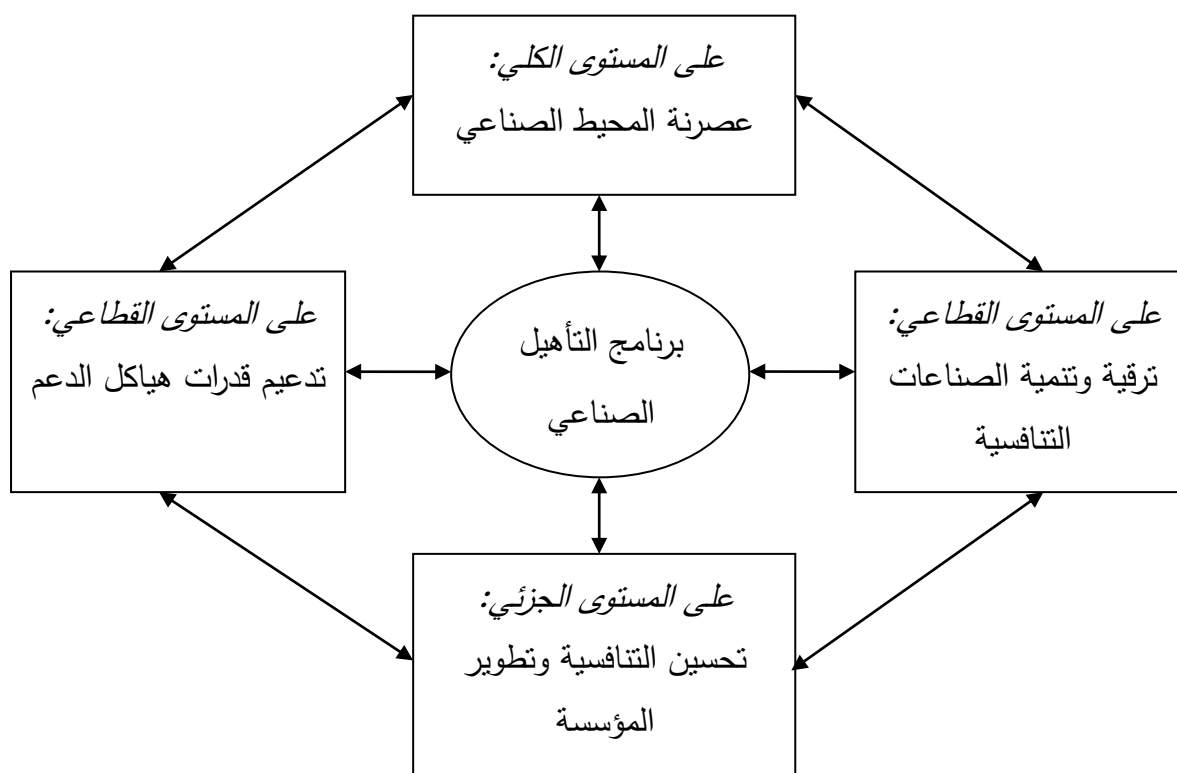
³ ايتسام بوشويط، "آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية"، (مذكرة ماجستير)، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 43.

- أن تقدم بطلب مرفق بالدراسة التشخيصية الإستراتيجية الشاملة ومخطط التأهيل* بالإضافة إلى شهادة بنكية تثبت موافقة البنك الممول لها.

(3) أهداف البرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية:

يهدف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية إلى تحديث أنظمة الإنتاج وتكييفها مع التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة حتى تكون في مستوى مواجهة المنافسة العالمية، ويمكن تلخيص أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية، من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): أهداف البرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية:



La source : Mohamed Lamine DHAOUI, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise**, Guide méthodologique établi pour le gouvernement Algérien par l'ONUDI, Alger, Janvier 2003, p 74.

* يتولى مكتب الدراسات (الذي هو من اختيار المؤسسة) القيام بالتشخيص الإستراتيجي العام وإعداد مخطط التأهيل، من أجل تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف التي تمتاز بها المؤسسة، ومن ثم الخروج بالاقتراعات والتوصيات اللازمة.

يتضح من الشكل رقم (2-2)، أن أهداف برنامج التأهيل الصناعي حدّدت على ثلاث مستويات وهي:

➤ **على المستوى الكلي:**

ويتمثل الهدف الرئيسي في هذا المستوى في عصرنة المحيط الصناعي للمؤسسات بما يتناسب مع المتطلبات الدولية، وذلك من خلال القيام بما يلي:¹

- إعداد سياسة اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع مستوى التأهيل، أخذا بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية والدولية؛
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية بالقيام بإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي؛
- إعداد برنامج التأهيل للمؤسسات الاقتصادية ومحيطها؛
- إعداد برنامج تحسني وإعلامي لسياسة التأهيل تستهدف المتعاملين الاقتصاديين.

➤ **على المستوى القطاعي:**

يسعى برنامج التأهيل الصناعي في هذا المستوى إلى تدعيم وتقوية إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها، ذلك لأن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قدرة الهياكل والأطراف المشاركة في تنفيذه، وفي هذا السياق، فإلى هذا البرنامج يهدف إلى تحديد إمكانيات وقدرات الهيئات المتعاملة مع المؤسسة، ويتعلق الأمر أساسا ب:²

جمعيات أرباب العمل والجمعيات المهنية في القطاع الصناعي، الهيئات شبه العمومية (كمكاتب الدراسات، معاهد التكوين في الإدارة... الخ)، معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية، منظمات التكوين المتخصصة، البنوك والمؤسسات المالية، منظمات تسيير المناطق الصناعية. عملية تأهيل محيط المؤسسة (المادي والمؤسسي والتنظيمي والمالي) تركز على دعم قدرات هياكل الدعم، وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات، ومن بين النشاطات التي تدخل في إطار هذا البرنامج والتي تمكّن من تحقيق الأهداف السابقة الذكر: التكوين، منهجية تقييم المشاريع، منهجية تقييم ومتابعة مخططات التأهيل، التشخيص، دراسات الجدوى للهياكل الجديدة، المساعدة في إنشاء هياكل جديدة.

¹ علي لزعر، ناصر بوعزيز، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 5، جوان 2009، ص 41.

² Mohamed Lamine DHAOU, op.cit, p 75.

➤ على المستوى الجزئي:

يهدف هذا البرنامج في هذا المستوى إلى تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية، من خلال تحسين نوعية المنتج باعتباره العامل المحدد للتنافسية، وتأهيل المؤسسات على المستوى التسييري والتكنولوجي والإداري، ولقد خصصت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة لعملية تأهيل مبلغ 60000 دولار لكل مؤسسة¹ تعمل في القطاعات التالية:

الميكانيك والصناعة المعدنية، مواد البناء، الصناعة الغذائية، الكهرباء والإلكترونيك، الكيمياء، النسيج والجلود، الخشب والتأثيث.

(4) الهيئات المكلفة بتطبيق البرنامج الوطني لترقية التنافسية الصناعية:

لتطبيق ومتابعة البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي، تم وضع عدة هيئات كلفت بتنفيذه وفقا لأهدافه المسطرة، ويمكن حصر هذه الهيئات فيما يلي:

المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، صندوق ترقية التنافسية الصناعية، البنوك والمؤسسات المالية، مصالح ومكاتب الدعم (المراكز التقنية المتخصصة ومكاتب الدراسات والاستشارات الفنية).

➤ المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية:

المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية هي تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، تتولى وضع وتنسيق الإجراءات القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتوجد على مستواها الأمانة التقنية المكلفة بدراسة ملفات المؤسسات التي تريد الاستفادة من عملية التأهيل، قبل أن تسلمها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

ومن مهامها أيضا، تحديد الشروط التقنية، المالية والتنظيمية لسير برنامج التأهيل، كما تساهم في إعداد هذا الأخير من خلال التشاور مع مختلف المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ البرنامج، كما تضع لهم برنامج إعلامي وتحسيبي، إضافة إلى وضع برامج لتكوين متخصصين في إعداد برنامج التأهيل، وتعديل النصوص القانونية التي لها علاقة مباشرة بتنظيم وترقية المؤسسات، وتزويد المؤسسات والإدارات بالمعلومات التي تحتاجها من أجل فهم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية.²

¹ علي لزعر، ناصر بوعزيز، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² ابتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره، ص 38.

➤ اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:

تأسست اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية في جويلية سنة 2000، وتتشط تحت إشراف وزير الصناعة وإعادة الهيكلة بصفته المسير والأمر بالصرف لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتضم هذه اللجنة ممثلين عن الوزارات التالية: المالية، الصناعة وإعادة الهيكلة، المساهمة وتنسيق الإصلاحات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة، التجارة، العلاقات الخارجية، التعليم العالي والبحث العلمي، إضافة إلى ممثلين عن البنوك والنقابات والغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

وتتمثل مهام اللجنة في توليها متابعة وتقييم برنامج عمل صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وإعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات من أجل الاستفادة من المساعدات المقررة في صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحديد شروط قابلية الحصول على هذه المساعدات، إضافة إلى إعداد اتفاقية تربط المؤسسات المستفيدة بوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ومتابعة أداء المؤسسات التي استفادت من المساعدات، وأخيرا اقتراح العمليات والأنشطة التي تراها مفيدة في سير برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية.¹

➤ صندوق ترقية التنافسية الصناعية:

يعتبر صندوق ترقية التنافسية الصناعية جهاز وزارى مشترك، تم إنشاؤه في إطار قانون المالية لسنة 2000، قصد تمويل عمليات ونشاطات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية تنقسم إلى نوعين هما:²

• مساعدات مالية للمؤسسات:

وهي المساعدات المقدمة لتغطية جزء من نفقات المؤسسات المدفوعة بهدف التشخيص الإستراتيجي العام لمخطط التأهيل، والاستثمارات غير المادية المتمثلة في التشخيص وتقييم وضعية المؤسسة، وأيضا الاستثمارات المادية المتمثلة في التجهيزات والمعدات.

• مساعدات مالية لهيئات دعم المؤسسات:

وهي المساعدات لتغطية النفقات المتعلقة بالعمليات الهادفة إلى تحسين محيط المؤسسة في مجال الإنتاج والخدمات المتعلقة بالقطاع الصناعي، لا سيما تلك التي تهدف إلى تحسين الجودة وتوحيد وضبط المواصفات، الملكية الصناعية والتجارية، السياسات والإستراتيجيات الصناعية وترقية

¹ ليلي أوشن، الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون، فرع: قانون التعاون الدولي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2010/2011، ص 124. (بتصرف)

² نفس المرجع، ص 125.

الجمعيات المهنية للقطاع الصناعي، وكذلك النفقات المتعلقة بجميع العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.

5) نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية:

منذ انطلاق البرنامج سنة 2001 إلى غاية 30 جوان 2010، تمثلت نتائجه فيما يلي:

- **مرحلة التشخيص الإستراتيجي:** تقدمت 492 مؤسسة (منها 253 مؤسسة عمومية و 239 مؤسسة خاصة) بطلبات الانخراط، وبعد معالجتها تم قبول طلبات 355 مؤسسة (168 مؤسسة عمومية و 187 مؤسسة خاصة)، في حين تم رفض طلبات 136 مؤسسة (86 مؤسسة عمومية و 50 مؤسسة خاصة).¹

ويرجع السبب الرئيسي لرفض طلبات العديد من المؤسسات إلى وضعيتها المالية، حيث كانت تعاني من اختلالات مالية تجعلها غير مؤهلة للحصول على مساعدات من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية في إطار برنامج التأهيل الصناعي.

- **مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل:** فيما يخص تنفيذ برنامج التأهيل فقد تم قبول 175 مؤسسة (97

مؤسسة عمومية و 78 مؤسسة خاصة) من إجمالي 181 مؤسسة، استفادت من الإعانات والمساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

ومن مجموع 175 مؤسسة تم قبولها، تم اتخاذ إجراءات لتأهيل 151 مؤسسة، فيما اقتصرت 24 مؤسسة الأخرى على دراسات التشخيص فقط.

وبالنسبة لعمليات التأهيل المتعلقة بـ 151 مؤسسة مقبولة، فقد قدر عددها بـ 2230 عملية منها 1273 عملية عبارة عن استثمارات غير مادية، و 957 عملية تمثلت في استثمارات مادية.²

الفرع الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1) التعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصا من أجل ذلك من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع، ويندرج هذا البرنامج في إطار القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما المادة 18 منه والتي تنص على ما يلي: "تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار

¹ سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية هذه المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية".¹

ولقد صادق مجلس الوزراء على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 8 مارس 2004، وانطلق رسميا في 25 فيفري 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه، وامتد هذا البرنامج على مدار 6 سنوات وتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قدرت الميزانية المخصصة له بـ 6 مليار دينار جزائري.²

(2) شروط الاستفادة من برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وَجَّه البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة والتي تمتلك إمكانيات معتبرة تمكّنها من النمو واكتساب مكانة في السوق، فحتى تستفيد هذه المؤسسات من عملية التأهيل، لا بد أن تستوفي الشروط التالية:³

- ✓ أن تكون مؤسسة جزائرية وتمارس نشاطها منذ سنتين؛
- ✓ أن تكون تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ أن تتميز بوضع مالي متوازن؛
- ✓ أن تكون لديها القدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها؛
- ✓ أن تمتلك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية.

(3) أسباب وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وضع هذا البرنامج نتيجة للأسباب التالية:⁴

- للتكفل بالمؤسسات التي يعمل بها أقل من 20 عامل، والتي تمثل 97% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولم تحظى بالدعم والتكفل من خلال برنامج التأهيل الصناعي.
- إن انتهاج الجزائر سياسة الانفتاح على الأسواق الخارجية وتفكيك الحواجز الجمركية عرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المنافسة الشديدة، الأمر الذي يستلزم الارتقاء بمستواها التكنولوجي والتنظيمي، وكذا تصميم برامج لدعمها ومساندتها.
- الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، مما يستوجب ترفيتها وتأهيلها.

¹ ابتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 145. (بتصرف)

³ نصيرة قوريش، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 1055.

⁴ ابتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره، ص 52.

4) أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية وتحسين روح المنافسة لدى هذه المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، من أجل ضمان مساهمة أكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وترمي الأهداف الخاصة لهذا البرنامج إلى ما يلي:

- تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المساعدة التقنية (استشارة وتكوين وإعلام)، وذلك من أجل تكيف أفضل مع التطورات الناجمة عن اقتصاد السوق.
- تحسين استفادة أصحاب المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص من الإعلام المهني.
- العمل على تلبية أفضل للاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين محيط المقاولين من خلال دعم المنشآت والهيئات المعنية مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹
- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات حسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات كفيلة بالتعرف عن قرب عن خصوصيات كل ولاية وسبل دعم المؤسسات بواسطة تامين الإمكانات المحلية المتوفرة وقدرتها حسب الفروع.
- إعداد تشخيص إستراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها.²

5) الهيئات المكلفة بتطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتم تطبيق هذا البرنامج بواسطة مجموعة من الهيئات، وهي:

➤ الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في إطار قانون المالية لسنة 2006 بموجب المادة 71 منه تم فتح حساب التخصيص الخاص رقم "124-302" على مستوى الخزينة عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ويعد هذا الأخير الآلية المالية الأساسية لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصّصت الحكومة الجزائرية مبلغ 1 مليار دينار جزائري سنويا لتغطية نشاطات تأهيل

¹ تقرير: "من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر"، الدورة العامة العشرون، منشورات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، جوان 2002، ص 71.

² العياشي زرار، "المؤسسة في عالم متغير" المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد: 4، ماي 2009، ص 207.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها، ويعتبر وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمر بالصرف وأوكل إليه القيام بالمهام التالية:¹

- المساهمة في تمويل العمليات الهادفة إلى تحسين نوعية التكوين وتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تمويل الدراسات القطاعية.
- تقديم الدعم للمراكز التقنية.

➤ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME):

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، أنشئت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 2005/05/03، وهي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة.

وتعتبر الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تتولى القيام بالمهام التالية:²

- تنفيذ إستراتيجية القطاع في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته؛
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- متابعة ديمغرافية المؤسسات، فيما يخص إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره؛
- انجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية؛
- جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ اللجان الجهوية للقيادة:

هي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومختصين لهم الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل بالإضافة إلى مكاتب التسهيلات والتدعيم، وتتوزع اللجان الجهوية للقيادة عبر مناطق جهوية تضم جميع الولايات، وتقوم بالمهام التالية:³

- مساعدة المؤسسات في مجال إعداد مخططات التأهيل.
- تحديد أفضل الطرق لتمويل مخطط التأهيل.

¹ ابتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره، ص 58. (بتصرف)

² www.andpme.org.dz vu le 08/04/2014 à 16:47.

³ ابتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- تقديم قرارات التأهيل.

6) نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

منذ بداية البرنامج سنة 2007 وإلى غاية ماي 2010، تم تسجيل النتائج التالية:

من بين 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أبدت رغبتها في الاستفادة من هذا البرنامج، تقدمت 529 مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج، ومن بين هذه المؤسسات انطلقت 351 مؤسسة في إجراءات التأهيل، بينما 206 مؤسسة كان ملفها جاهزا للدراسة، ومن بين 351 مؤسسة استفادت 279 مؤسسة من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي، في حين استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل¹ والتي شملت مجموعة من الميادين أهمها: التنظيم، نظام تسيير الجودة، التسويق، المنتج المبتكر، تكاليف الإنتاج، تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية.

الفرع الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2):

1) التعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أعتمد برنامجا وطنيا آخر لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف مجلس الوزراء في 11 جويلية 2010 لمدة خمس سنوات، وحدد من خلاله الأساسيات التي تخدم توقعات واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مستوى المساعدات الممنوحة، القطاعات الواجب ترقيتها، وكذلك شروط قابلية الاستفادة من البرنامج.

وقدّرت قيمة الموارد المالية المخصصة لهذا البرنامج بـ 386 مليار دينار جزائري (بتمويل من ميزانية الدولة من خلال الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وأكثر من 1000 مليار دينار جزائري خصّصت لتحسين أسعار الفائدة والقروض البنكية الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة²؛ وفي هذا السياق، تظهر أهمية المبلغ المخصّص لهذا البرنامج مقارنة بالبرنامج الذي سبقه والذي خصّص له مليار دينار جزائري/سنة فقط (لمدة 6 سنوات).

¹ سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME"، مجلة الباحث، العدد: 9، 2011، ص 146.

² Rapport « **Mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises** », Site web du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, p 02 : http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf vu le 10/04/2014 à 19 :41.

(2) شروط الاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تستفيد من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل المؤسسات المتضمنة الخصائص التالية:¹

- ✓ المؤسسات الجزائرية المعرّفة حسب القانون رقم 01-18 الصادر في 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ الممارسة لنشاطها منذ سنتين على الأقل.
- ✓ المتمتعة بوضع مالي متوازن.
- ✓ الممارسة للنشاطات التالية:
 - الأغذية، الصناعة، البناء والأشغال العمومية، الصيد، السياحة الفندقية، الخدمات، المواصلات، الخدمات البريدية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(3) أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، من خلال مرافقتها في إطار سعيها إلى تحسين تنافسيتها، إضافة إلى تقوية مكانتها على مستوى السوق المحلي والأسواق الدولية.² كما يهدف هذا البرنامج إلى تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال متابعة تنفيذ برامج تنفيذية تطبق على المستوى الداخلي للمؤسسة وتهدف في مجملها إلى تأهيل قدرات تسيير المؤسسة، التحكم في استعمال المعارف والابتكار، تأهيل جودة منتجات المؤسسة، دعم الاستثمارات المادية المتعلقة بالإنتاجية وتأهيل الموارد البشرية.

(4) الهيئة المكلفة بتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتم تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت إشراف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)، ويهدف التمكن من الاستفادة من هذا البرنامج عبر كامل التراب الوطني، تم إنشاء فروع مفوضة من قبل الوكالة على مستوى: الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، سطيف وغرداية، كما تتطلع الوكالة إلى إنشاء فروع أخرى على مستوى: البليدة، قسنطينة وتلمسان؛ وفي إطار إشرافها على تنفيذ البرنامج تقوم الوكالة بالمهام التالية:³

¹ La même référence, p 03.

² Programme national de mise à niveau des PME, article publié par l'ANDPME : <http://www.cci-rhummel.org/wp-content/uploads/2013/06/programme-.N.M.%C3%A0.N.pdf> vu le 17/04/2014 à 19 :50.

³ La même référence précédente.

- انتهاج إستراتيجية قطاعية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنفيذ البرنامج الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان استمراره.
- تقييم فعالية وكفاءة تنفيذ البرامج القطاعية، واقتراح الحلول عند وجود عراقيل.
- متابعة تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيما يتعلق بالإنشاء أو التوقف أو تغيير النشاط.
- القيام بدراسات للفروع، وملاحظات دورية للتوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تعزيز العلاقة مع المعاهد المتخصصة في الابتكار والتكنولوجيا في إطار تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- جمع، استغلال ونشر المعلومة النوعية حسب مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(5) نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

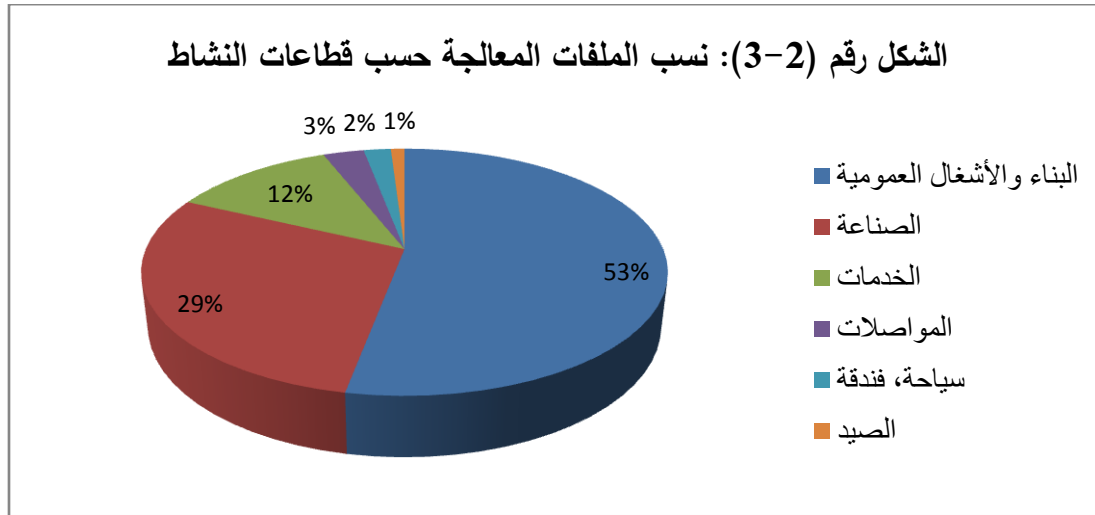
منذ بداية تطبيق البرنامج إلى غاية فيفري 2012، سجلت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1344 طلب انضمام إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعود تلك الملفات إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة تمارس نشاطات متنوعة كما يظهر في الجدول رقم (2-2)، فتم قبول 953 ملف في حين تم رفض 126 ملف لعدم استيفائه لشروط استحقاقية التأهيل، وتم تأجيل 265 ملف لاستكمال الإجراءات الإدارية، ومن بين 953 مؤسسة مقبولة تم اتخاذ قرار بمنح مساعدات لـ 190 منها قصد البدء بمراحل التأهيل.¹

الجدول رقم (2-2): نسب الملفات المعالجة حسب قطاعات النشاط:

النسب (%)	قطاع النشاط
53	البناء والأشغال العمومية
29	الصناعة
12	الخدمات
03	المواصلات
02	سياحة، فندقية
01	الصيد

La source : Rapport « **Mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises** », Site web du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, p 04 : http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf

¹ Rapport « **Mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises** », Site web du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, p 04 : http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf



La source : Rapport « Mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises », Site web du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, p 04 : http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf

المطلب الثالث: الآثار الإيجابية للشراكة الأوروبية الجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
تتمثل أبرز الآثار الإيجابية للشراكة الأوروبية-الجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الاتفاق على وضع برامج ثنائية هادفة إلى دعم وتطوير هذه المؤسسات، من خلال رفع القدرة التنافسية لها وتمكينها من التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق ومع الأوضاع التي ستفرضها الشراكة في المستقبل.

الفرع الأول: برنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME):

(1) التعريف ببرنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME):

وُضع برنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الشراكة الأوروبية الجزائرية خلال الفترة (2001-2008)، ويعدّ برنامج الدعم الأكثر أهمية من حيث الميزانية التي خصّصت له والتي قدرّت بـ 62,9 مليون أورو، في شكل تركيبة مالية ساهم فيها الاتحاد الأوروبي بـ 57 مليون أورو والحكومة الجزائرية بـ 3,4 مليون أورو و2,5 مليون أورو تمثل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج¹، حيث يهدف هذا الأخير إلى تأهيل المؤسسات الصناعية الخاصة والمؤسسات التابعة للقطاع الصناعي والتي تضم ما بين 20 و250 عامل، ويعمل هذا البرنامج تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، وتتم إدارته من قبل "وحدة تسيير المشروع" (UGP)*

¹ العياشي زرار، "المؤسسة في عالم متغير" المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد: 4، ماي 2009، ص 208.

* متكونة من مجموعة خبراء أوروبيين وجزائريين.

والتي تتمثل مهمتها في التسيير العملي لنشاطات البرنامج، ويقع مقرها في الجزائر العاصمة ولديها فروع في كل من الولايات التالية: عنابة، غرداية، وهران، سطيف.¹

(2) أهداف برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمثل الهدف الرئيسي للبرنامج الأوروبي الأول لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين تنافسية هذا النوع من في الجزائر، وذلك قصد مساهمة أكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعلى هذا الأساس يركز البرنامج على ثلاث محاور أساسية وهي:²

• تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من خلال الشروع في إجراءات تعطي التشخيص الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تقوية مستواها التنافسي وأداءها في كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزون، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنظيم المعلومات والاتصالات، وتحسين مستوى كفاءة مدراء وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحسين تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة إمدادها بالدعم للابتكار، وتكوين مؤسسات مالية متخصصة قصد توسيع سلسلة الوسائل المالية التي هي في متناول المؤسسات والممولين.

• دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وذلك من خلال دعم جمعيات أرباب العمل، معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية، والإدارة المركزية، وهيئات الدعم العمومية والخاصة.

(3) نتائج برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أثر هذا البرنامج بصفة إيجابية على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويظهر ذلك من التقرير الصادر في ديسمبر 2007 الذي أعلن على النتائج التالية:³

- تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج، واستفادت 445 منها من مرافقة

البرنامج في نشاطات تقويمية، أي بما يمثل نسبة 65% من إجمالي المؤسسات الراغبة في

دخول البرنامج.

- نمو نسبة التأطير العالي بين 10% و300%.

¹ Farida MERZOUK, « **PME et compétitivité en Algérie** », Université de Bouira, Algérie, (s.d), p 11.

² العياشي زرار، مرجع سبق ذكره، ص 208. (بتصرف)

³ "الاتحاد الأوروبي"، مجلة بعثة المفوضية الأوروبية في الجزائر، رقم 10، نوفمبر- ديسمبر 2009، الأبيار، الجزائر العاصمة، ص 3.

- الحصول على شهادات النوعية لدى 17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجيبة ISO 9000 و ISO 14000، وشهادات مطابقة للمجموعة الأوروبية لدخول أسواق دولية لمؤسسات مستقرة بالجزائر .

- نمو رقم الأعمال بين 10% و 300%.

- تصاعد كفاءة الموارد البشرية بالتكوين والاستشارة.

- تنصيب بنى أساسية مؤمنة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومطابقة برمجيات التسيير .

الفرع الثاني: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (PME 2):

(1) التعريف ببرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (PME 2):

لقد شجّع نجاح برنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشريكين الجزائري والأوروبي على إطلاق برنامج دعم ثاني، سمي بـ "برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال" (PME2)، وامتدت فترة تنفيذه من 3 مارس 2008 إلى 2 سبتمبر 2013¹، وهدف هذا البرنامج إلى تطوير وتحديث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تحسين الأداء والتنافسية، وذلك من خلال مساعدة هذه المؤسسات ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإرساء نظام للجودة على مستواها². ولقد اعتبر الاتحاد الأوروبي الممول الرئيسي لهذا البرنامج بمبلغ قدر بـ 40 مليون أورو، كما ساهمت في تمويله كل من الحكومة الجزائرية بـ 3 ملايين أورو، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج بـ 1 مليون أورو³. وكُلِّفت بتنفيذه كل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ووزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ووزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

(2) محاور برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يعتبر برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى الإجابات الملموسة التي يقدمها الاتحاد الأوروبي للانشغالات التي أبدتها الجزائر منذ توقيعها على اتفاق

¹ Laura BEAZA, **Rapport annuel de la coopération UE-Algérie**, délégation de l'union européenne en Algérie, 2011, p 14.

² سهام عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 146.

³ Laura BEAZA, **op.cit**, p 14.

الشراكة، ويتعلق الأمر برغبتها في تنويع الاقتصاد وتعزيز النسيج الإنتاجي للتمكن من احتلال مكانة مرموقة على مستوى السوق المحلي والأسواق الدولية، وفي هذا الإطار اهتم البرنامج بعنصرين هامين في تنمية القطاع الخاص الجزائري، ويتعلق الأمر بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الجودة والتقييس في بعض الفروع المستهدفة، وفي مسعى تحقيق ذلك شمل البرنامج ثلاثة محاور من النشاطات تمثلت فيما يلي:¹

➤ الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ويتم الدعم المباشر لهذه المؤسسات من خلال القيام بإجراءات تهدف إلى دعم الجودة وتمكين التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة، وبالتالي ضمان استعمال أساليب التسيير الحديثة، والاهتمام بمسايرة التطورات التكنولوجية في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ دعم تأسيس نظام الجودة في بعض الفروع:

ويتم ذلك من خلال توعية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتطلبات الجودة، ودعم الهيئات المكلفة بتقييم المطابقة، الاعتماد، التقييس، وإصدار الشهادات في بعض الفروع، إضافة إلى تعزيز إنشاء المراكز التقنية.

وتمثلت القطاعات المستهدفة من قبل البرنامج فيما يلي:² الصناعات الغذائية، الصناعة الميكانيكية، الصناعة الكهربائية والإلكترونية، الكيمياء، ومواد البناء.

➤ دعم مؤسسات وهيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ويتمثل الدعم المؤسسي في دعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار والوكالات التابعة لها، دعم وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إضافة إلى دعم الهيئات التي تقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(3) أهداف برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

هدف برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير وتحديث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال العمل على تحسين تنافسية هذه المؤسسات، من أجل تمكينها من الحفاظ على حصصها في السوق المحلية وتطويرها على الصعيد الدولي، والاستغلال الجيد للمزايا التي تمنحها سياسة انفتاح السوق، ويمكن إيجاز أهداف هذا البرنامج فيما يلي:³

¹ La même référence précédente, la même page.

² مجلة بعثة الاتحاد الأوروبي في الجزائر "الاتحاد الأوروبي"، رقم 14، جويلية/أوت 2010، الأبيار، الجزائر، ص 6.

³ سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II، مجلة الباحث، العدد: 9، 2011، ص 148.

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسييرها.

- تأسيس نظام الجودة والتقييس على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- العمل على تطوير هياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- التنسيق والمراقبة من طرف الجهات المعنية: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ووزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

4) نتائج برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

في سنة 2011 تم تنفيذ إجراءات مرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ عددها ثلاثين إجراء وزعت على الميادين التالية: ¹ الإنتاج (12 إجراء)، الجودة (7 إجراءات)، التسويق التجاري وإستراتيجية الابتكار (4 إجراءات)، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال (3 إجراءات)، تكوين مدراء المؤسسات (3 إجراءات)؛ إضافة إلى تنفيذ إجراءات عملية على المستويات الثلاثة للبرنامج كما يلي: ²

• الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في هذا الإطار:

- تم تحديد أكثر من 200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أختير منها 100 مؤسسة لتنفيذ البرنامج.

- القيام بدراسات تحديد احتياجات المؤسسات من أجل إعداد مشاريع المراقبة والدعم.

- إطلاق مناقصة بـ10,5 مليون أورو لإنشاء مركز للخبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• دعم مؤسسات وهيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وذلك من خلال إطلاق عمليات الخبرة في المجالات التالية:

- برنامج إنشاء المراكز التقنية الصناعية.

- إستراتيجية تطوير المناولة.

- برنامج إستراتيجية الجزائر الالكترونية.

- آليات التمويل وصناديق الضمان.

- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جمعية المنتجين الجزائريين

للمشروبات، الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة والاتحاد المهني لصناعة السيارات

والميكانيك.

¹ Laura BEAZA, op.cit, p 15.

² سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 148.

• دعم تأسيس نظام الجودة: من خلال:

- إعداد مشاريع محددة وخاصة لدعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الهيئة الجزائرية للاعتماد، المعهد الجزائري للتقييس، الديوان الوطني للقياس القانونية.
- إعداد إجراءات اختيار هيئات تقييم المطابقة المستفيدة من دعم الاعتماد (ISO 17025) ISO 17020,
- إعداد قائمة أولية تضم 112 هيئة لتقييم المطابقة بمساهمة هيئات الجودة لتحديد المستفيدين من البرنامج.
- إعداد سوق الخدمات ب7 مليون أورو من أجل الدعم التقني للجودة.

المطلب الرابع: الانعكاسات السلبية للشراكة الأورو جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تنطوي الشراكة الجزائرية-الأوروبية على مجموعة من الآثار السلبية، وعلى المستوى الاقتصادي تتمثل في تلك الآثار الناتجة عن إنشاء منطقة تجارة حرة بحلول عام 2020 وما لها من انعكاسات على الاقتصاد الوطني الجزائري، وذلك نظرا للفارق المعتبر في مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، وعموما يمكن حصر أهم الانعكاسات السلبية للشراكة الأورو جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فيما يلي:

• **في مجال الإنتاج:**

عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة على التكيف السريع مع ما تقتضيه الشراكة لإقامة منطقة تبادل حر، الأمر الذي يفرض واقعا جديدا يطرح تحديات معتبرة تتمثل في منافسة قوية من المؤسسات الأوروبية بفعل تفكيك أو إلغاء الحقوق الجمركية التي كانت تواجه السلع الأوروبية عند دخولها السوق الجزائري¹، ورفع الحماية المفروضة من طرف الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يعرضها إلى تلك المنافسة والتي قد لا تستطيع الصمود أمامها نتيجة لافتقاد منتجاتها للجودة والمطابقة لمعايير النوعية الدولية، عدم امتلاكها للخبرة في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة مقارنة بالمؤسسات الأوروبية، كما أن بعض المنتجات الأوروبية تحمل علامات تجارية ذات شهرة عالمية مما يجعل الطلب عليها كبيرا.²

¹ عزيزة بن سميحة، "الشراكة الأورو جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة"، مجلة الباحث، العدد: 9، 2011، ص 156.

² عمار عرباني، "أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية - حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2009/2008)، ص 144.

• في مجال التسعير:

قد تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية منافسة قوية في مجال إستراتيجية تسعير منتجاتها، وذلك نتيجة لضعف قدرتها الإنتاجية وانعكاسها في ارتفاع تكلفة الإنتاج، وفي المقابل تتميز المؤسسات الأوروبية بخبرة طويلة في مجال التسيير والإنتاج وتمتلك تكنولوجيا حديثة تساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج، وهذا الوضع يكون في صالح المؤسسات الأوروبية التي تتمكن من طرح منتجاتها بأسعار جد تنافسية.¹

• في مجال التشغيل:

إن تحرير المبادلات التجارية سيؤدي إلى إعادة تخصيص العمل في بعض القطاعات، مما يؤدي إلى نشوء بطالة مؤقتة ناتجة عن تحويل العمل، كما أن تفكيك الحواجز الجمركية وغير الجمركية سيؤدي إلى رفع المنافسة، وهو ما يؤدي إلى اختفاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأقل منافسة، وبالتالي فقدان مناصب العمل، أما بالنسبة للقطاعات ذات الوفرة في اليد العاملة قد تسبب انخفاض أجور العمال،² وكل ذلك نتيجة لكون الاتحاد الأوروبي لم يعطي أهمية كبيرة للتعاون التقني والعلمي الذي يسمح بالتحكم في الأساليب الجديدة للإنتاج وتكوين يد عاملة مؤهلة للعمل في مختلف الفروع.

¹ عمار عرباني، مرجع سبق ذكره، ص 145. (بتصرف)

² عزيزة بن سميثة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

ترتكز الشراكة الأوروبية المتوسطية على ثلاثة محاور رئيسية وهي: المحور السياسي والأمني، المحور الاقتصادي والمالي والمحور الاجتماعي والثقافي، وتعتبر الشراكة الأوروبية الجزائرية إحدى الاتفاقيات الثنائية المبرمة بين الاتحاد الأوروبي والدول المتوسطية ضمن مضمار الشراكة الأوروبية المتوسطية، حيث اتفق من خلالها على نفس المحاور التي تضمنها مسار برشلونة وبالتركيز على الجانب الاقتصادي والمالي تم الاتفاق على وضع برامج للدعم التقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك نظرا لأهمية عملية التأهيل وكونها وسيلة أساسية لتمكين هذه المؤسسات من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، وتحسين قدراتها التنافسية إلى المستوى الذي يمكنها من الصمود أمام تحديات الأسواق المحلية والدولية، ونتيجة لما ساهمت به برامج الدعم التقني من نتائج إيجابية على مستوى هذه المؤسسات فإنها تعتبر من أهم الآثار الإيجابية للشراكة الأوروبية الجزائرية في المجال الاقتصادي؛ أما فيما يخص الانعكاسات السلبية المتوقع حدوثها بإقامة منطقة تبادل حر بين الجزائر والاتحاد الأوروبي سنة 2020، فتتمثل أساسا في إمكانية إفلاس أو خروج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق أو تحولها إلى أنشطة أخرى وذلك بسبب المنافسة الشديدة التي ستفرض من قبل المؤسسات الأوروبية التي تفوقها خبرة في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية والتسويقية، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بإمكانها تجنب ذلك إذا تمكنت من الاستغلال الجيد لبرامج التأهيل والمساعدات المالية المقدمة من طرف الاتحاد الأوروبي، وإذا اهتمت كذلك بضرورة اكتساب إدارتها للرؤية الإستراتيجية عند عملية التخطيط لأهدافها والعمل على ضمان الأداء الجيد لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثالث من بحثنا.

الفصل الثالث:

أساليب تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

« Quand on affronte les réalités de demain avec les organisations d'hier, on a les drames d'aujourd'hui ».

(Hervé Sérieyx)

يتميز عالم الأعمال في العصر الحالي بوجود منافسة عالمية تفرض تحديات ضخمة على المؤسسات في الدول النامية، ولذلك فتبني هذه المؤسسات إدارة رشيدة يمكنها من تحقيق أهدافها في ظل وجود العديد من الفرص والتحديات ويسمح لها بتنمية قدراتها التنافسية.

وفي هذا السياق، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي، ولذلك فإن المؤسسات التي تسعى إلى احتلال مكانة مرموقة على مستوى الأسواق لا بد لها أن تنتهج الإدارة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تمثل منهجا فكريا معاصرا يتسم من خلال عملياته بالقدرة على مواجهة تلك التحديات، لكونها ترتبط مباشرة بضمان فاعلية أداء المؤسسات بالشكل الذي يسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي وبناء الميزة التنافسية* التي تضمن لها البقاء في عالم الأعمال. ويعتبر الأداء الإستراتيجي البعد الأكثر أهمية في مختلف المؤسسات المنتهجة للإدارة الإستراتيجية، فهو البعد الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، من خلال أنه يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن أجل ضمان أداء إستراتيجي جيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الظروف التي تفرضها الشراكة الأوروبية الجزائرية من الضروري تبني هذه المؤسسات نظام فعال لقياس الأداء الكلي كبطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)* التي تعتبر أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، كونها تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء المتكاملة ضمن أربع منظورات وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

ولغرض الإلمام بجوانب هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم التعرف على أساليب قياس الأداء وتحسينه.

المبحث الأول: الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، فضمن خطوات هذه الأخيرة يوجد تقييم ورقابة الإستراتيجية ومن خلالها تتم معرفة المشاكل والانحرافات الحاصلة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وعلى أساس تلك الانحرافات يتم وضع الحلول لتحقيق الفاعلية والكفاءة على المدى الطويل وبالتالي تحقيق الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الإستراتيجي، مفهوم الإدارة الإستراتيجية، خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية وعناصرها، ثم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التنافسية وتحقق لها موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة.

* Balanced Scorecard.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي:

يختلف مفهوم الأداء باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه من قبل مدراء المنظمات، فبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، وبقي الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية، فالأداء في أبسط صورته يمثل "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة لهذا الأداء ترتبط بإستراتيجية المنظمة بشكل يحقق التناسق والتكامل بينهما، ويعزز ويدعم تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وإدارته، ثم إلى تعريف الأداء الإستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء وإدارته:

1) تعريف الأداء:

لغة: كلمة الأداء تقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني "إعطاء كلية الشكل لشيء ما"، واشتقت منها الكلمة الانجليزية Performance التي تعني "إنجاز العمل" أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".¹

اصطلاحاً: الأداء يعني: "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد".²

ويشير التعريف السابق للمعنى الاصطلاحي لكلمة الأداء، ولا يترجم المفهوم الكلي للأداء حيث لم يتفق المنظرين والكتاب على وضع صيغة نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وهذا يعود إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أداء عالي من خلالها.

حيث اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار Max Weber نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، ومدرسة الإدارة العلمية التي قادها Taylor نظرت إلى الأداء من خلال ترميز الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت هذه المدرسة على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ومع ظهور المفاهيم الجديدة ك رأس المال الفكري والمنظمة التعليمية والذكاء

¹ عبد المليك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 1، نوفمبر 2001، ص 86.

² حميد قرومي، "أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية"، مجلة المعارف، العدد: 8، جوان 2010، ص 261.

التنظيمي، بدأ التركيز على المدخل الإستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي.¹

وتشير التوجهات الحديثة في الفكر الإداري إلى أن الأداء يعد مفهوما ذا أبعاد شمولية تنطلق من ست أطر مفاهيمية وهي:²

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها: حيث ينظر إلى الأداء أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد.
- منطلق النظرة المستندة إلى الموارد: الذي يعتبر الأداء انعكاسا لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: فلا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث يمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز الأداء على تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: فالأداء يمثل النتائج المتحققة نتيجة تفاعل مختلف العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية، واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم: وفقا لهذا المدخل فإن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.
- المفهوم الشمولي: الذي وصف الأداء بكونه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تتطابق مع الأهداف الموضوعية.

من خلال المفاهيم السابقة، يمكن القول أن الأداء يعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعية، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.

(2) تعريف إدارة الأداء:

إن تحقيق المنظمة لأداء جيد يكون من خلال اهتمامها بإدارته، غير أن نجاح ذلك يتوقف على ارتباط إدارة الأداء بإجراءات وعمليات المنظمة، أي أن إدارة الأداء ما هي إلا نظام يعمل ضمن النظام الشمولي للمنظمة.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 35.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي"، الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 38-39. (بنصريف)

وفي هذا السياق، يعرف Neo إدارة الأداء على أنها: الوسائل التي يضمن من خلالها الملاءمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة واكتساب ميزة تنافسية من خلال وضع نظام يتكون من ثلاث أجزاء رئيسية هي: تعريف الأداء، قياس الأداء والتغذية العكسية (Feedback).¹

أي أن إدارة الأداء لا تكون منفصلة تماما عن وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في سعيها إلى تحقيق مستوى الأداء المستهدف، فهي عملية شاملة تقودها الإدارة مع مجموعة الموارد البشرية الأخرى من أجل تحسين كفاءة وفعالية المنظمة، ويقصد بالكفاءة القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون المساس بالأهداف المسطرة وبالفعالية مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما يمكن رؤية إدارة الأداء كإطار عمل مبسط يظهر كيفية تصميم وتوجيه عمليات الاختيار والتدريب والمكافأة بحيث تؤدي إلى إنجاز الأداء المطلوب من العاملين.²

3) مراحل إدارة الأداء:

تتخذ عملية إدارة الأداء عبر المراحل التالية:

- الرسالة والغايات: تنطلق عملية إدارة الأداء بوضع الرسالة والغايات، والهدف منها توحيد النشاطات الموجودة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.
- غايات وخطط الإدارات: حيث تتفق هذه الغايات مع غايات المنظمة وفي هذه المرحلة يتم أخذ آراء الإدارات حول ما يمكن تحقيقه قبل الإنتهاء من وضع غايات المنظمة.
- اتفاقيات الأداء والتطوير: تحدد اتفاقية الأداء العمل الذي يراد إنجازه والنتائج التي يراد بلوغها ومعايير الأداء التي يراد تحقيقها ومستويات الكفاءة المطلوبة.
- خطة التطوير للأداء: يعتبر جانب تخطيط الأداء وتطويره عملية استكشاف مشتركة لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، ومعرفة الكيفية التي يقوم من خلالها مدراءهم بتوفير ما يحتاجونه من دعم.
- العمل والتطوير والدعم: تركز إدارة الأداء في هذا الجانب على ما يتعين القيام به وكيفية القيام به وما يتحقق عنه، وتحرص على تطوير العاملين بمساعدتهم على التعلم وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجونه بغية تحسين عملهم في الحاضر والمستقبل.
- المراقبة المستمرة والتغذية العكسية: حيث تعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات، ومراقبة وقياس الأداء

¹ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 36.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير التغذية العكسية من أجل مراجعة الأهداف والخطط ومحاولة تكيفها مع الظروف المتغيرة.¹

- المراجعة الرسمية والتغذية العكسية: من خلال القيام بعقد لقاءات مراجعة رسمية ما بين المدراء والأفراد مرتين في السنة أو بشكل فصلي في بيئات التغيير السريع، ولا بد أن تكون تلك اللقاءات ذات طروحات ملموسة وليست نظرية، تسمح بالحصول على نظرة موضوعية وإيجابية حول إمكانية أن يصبح فيها الأداء أفضل في المستقبل وكيفية حل المشاكل التي تواجه تحقيق الأهداف من قبل الفرد لوحده أو بشكل مشترك مع المدير.²

الفرع الثاني: تعريف الأداء الإستراتيجي:

بالرغم من اختلاف وجهات نظر المنظرين والكتاب ومدراء المنظمات إلى الأداء، إلا أنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً في المجال الإداري، النظري والتطبيقي، فمن الناحية النظرية، يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية (التي سنتطرق لتعريفها لاحقاً) فهو يعتبر اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، كما تظهر أهمية الأداء في الجانب التطبيقي من خلال استخدامه في أغلب بحوث الإدارة الإستراتيجية لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فتتمثل في حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.³

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة في إستراتيجيتها نقول عنها أنها ذات أداء فعال، حيث اهتم الكثير من الباحثين بالعلاقة الموجودة بين الأداء والإستراتيجية فوجدوا أن الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء، وكلما كانت تلك الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين كلما كانت احتمالات تحقيق المؤسسة لأداء فعال كبيرة جداً. إن الأداء الإستراتيجي يعبر عن الأداء على صعيد الإدارة الإستراتيجية، حيث في إطار هذه الأخيرة حظي الأداء باهتمام استثنائي وذلك لكونه اختباراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الإستراتيجي المعتمد⁴ وقياسه يعكس صحة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ويوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، فقد اتفق معظم الباحثين الإستراتيجيين على أن المرحلة الرابعة من مراحل الإدارة الإستراتيجية

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² نفس المرجع، ص 120.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 384.

⁴ عمر عبو، هودة عبو، "دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (ب.س.ن)، ص 5.

المتمثلة في تقويم ورقابة الإستراتيجية تتم من خلال قياس الأداء، فعلى أساسه تعتمد المؤسسة أسلوباً محدداً للتغذية العكسية (Feedback)، وذلك بهدف إعادة النظر سواءاً بالإستراتيجيات أو الأهداف المحددة أو في صيغ وأساليب تنفيذ الرقابة.

إذ يعتبر الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقويم الإستراتيجي، فهو نتيجة للمراحل الإستراتيجية المختلفة وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه المراحل لا بد أن يعكسه الأداء الإستراتيجي فهو بمثابة مرآة للإدارة الإستراتيجية كما يؤكد كل من Venkatraman & Ramanujam أن الأداء الإستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية.¹

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد تبلور مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنه من منافسة عالية وظروف غير مؤكدة وضرورة الاستجابة للمتغيرات التي تواجهها المنظمة، لذلك هناك من يعتبر أن الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، ونظراً لتنوع صياغتها وتعقد مساراتها فإنها تتطلب من مدير المؤسسة أن يكون في إطار الفهم التام المستوعب لأوضاع السوق المحلية إضافة إلى مسار الأوضاع في الأسواق الأجنبية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية:

1) تعريف الإدارة:

تعرف الإدارة في المصادر الإدارية بأنها: "تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وعندما بدأت الآلات والبشر تتجه باضطراد إلى مستويات أعلى فأعلى من التخصص أصبحت الإدارة ضرورية لتنسيق المهمات والعمليات المتنوعة، إن الإدارة مهمات، كما أنها أحد فروع المعرفة، لكن الإدارة هي بشر أيضاً، فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير، وكل إخفاق لها هو إخفاق للمدير".² كما نصّ قانون "بركان سون" على أن كل إدارة تميل إلى البقاء والاستمرار بغض النظر عن أهدافها.³ وتجدر الإشارة إلى أنه في السابق اعتبرت الإدارة كمهنة يمارسها أهل الخبرة الخاصة من الأشخاص المؤهلين الموهوبين أكثر من الممارسة على أساس المبادئ والقواعد التي تحكم أوجه النشاط الإداري، لكن مع ظهور حركة الإدارة العلمية التي انتهجت التطبيق العلمي في دراسة الإدارة، لم يعد الأمر يعتمد على مجرد فن تقوم به المهارات الشخصية، بل تم إخضاعها للقواعد العلمية والمبادئ التي تحكم الظاهرة

¹ نفس المرجع، ص 6.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الثانية؛ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 29.

³ محمود شحمات، المدخل لعلم الإدارة العامة، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 8.

الإدارية، وذلك بهدف تطويرها وزيادة كفاءتها بدلا من تركها تخضع للظروف المتغيرة دون ضابط أو معيار.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة العلمية للإدارة وضعت قواعد تحكم الظاهرة الإدارية وتتمثل فيما يلي:¹

- قاعدة وحدة الرئاسة الإدارية:

وتعني وجود قائد أعلى واحد في المنظمة الإدارية يتولى ترتيب شؤون الإدارة ويوجهها نحو تحقيق الهدف المنشود.

- قاعدة تسلسل القيادة:

أي كلما ارتفع منصب القيادة في السلم الهرمي، كلما قل عدد القادة وزادت سلطتهم إلى غاية الوصول إلى القائد الأعلى* للإدارة.

- قاعدة توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية تزداد كلما زادت السلطة، وتنقص كلما نقصت السلطة، وهذه القاعدة عادلة، فمن الظلم أن يحاسب إنسان على فعل خاطئ لم يكن يملك إزاءه حولا ولا قوة.

(2) تعريف الإستراتيجية:

لغة: اشتقت كلمة الإستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن القيادة أو فن

الجنرال (The art of generalship)، وبالتالي ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالمهام العسكرية.²

ثم تعددت استخدامات الإستراتيجية وشملت العديد من الميادين والعلوم، ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع والإدارة... الخ. وفي الفكر الإداري وميدان الأعمال لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ.

عرّف Ansoff الإستراتيجية بأنها: "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي

في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى

المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها".³

¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

* يملك القائد الأعلى قدرات محدودة وبالتالي لا يستطيع الإحاطة بكل شيء في المنظمة التي يترأسها.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 24.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

كما عرّف Thomas الإستراتيجية بأنها: "تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة".¹

من خلال التعاريف السابقة، تبين أن الإستراتيجية هي خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة ترسم رسالة المنظمة وتحدد غاياتها وأهدافها، كما أنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

(3) تعريف الإدارة الإستراتيجية:

يجمع تعريف الإدارة الإستراتيجية بين التعاريف السابقة للإدارة والإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية تعبر عن مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل. وعرّف كل من Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صمّمت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".²

كما يمكن تعريف عملية الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة".³

فالإدارة الإستراتيجية هي وظيفة المدير الإستراتيجي، لأن الإستراتيجية تبقى دائما في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة، والتي تتمثل في صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وتحليل الخيارات أو البدائل الإستراتيجية المتاحة، واختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة، فلا بد لفريق الإدارة العليا من إدارة محفظة الأعمال بطريقة تحقق ميزة إستراتيجية للمنظمة.⁴

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن للإدارة الإستراتيجية دورا حيويا في حياة المنظمات، كونها تمثل عملية عقلانية، مثالية التصور، تحليلية، متجددة، مستمرة ومنكيفة مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تخصيص الموارد بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، مع اقتناص فرص البيئة المتاحة واجتباب تهديداتها المحتملة؛ وبالرغم من أن المسؤول الأول عن الإدارة الإستراتيجية

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005/2004، ص 65.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 42.

هو الإدارة العليا، إلا أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تحتاج إلى تضافر كل الجهود وتعاون جميع المستويات التنظيمية لتحقيقها.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

إن الإدارة الإستراتيجية طبقت ولا تزال تطبق بشكل أساسي في الدول المتقدمة، حيث تأخذ هذه الأخيرة الإدارة الإستراتيجية في كل شؤونها اقتناعاً منها بأنها الوسيلة الضرورية التي تؤدي إلى النجاح والنمو والاستمرار، في حين أن الدول النامية ومنها العربية لم تهتم بالإدارة الإستراتيجية إلا في السنوات القليلة الماضية وعلى نطاق محدود وذلك راجع إلى نقص الوعي بأهمية الإدارة الإستراتيجية في جميع الميادين. وتلعب الإدارة الإستراتيجية دوراً مهماً في رفع أداء المنظمة حاضراً ومستقبلاً وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية، إذ أن المنظمات يمكن أن تتجح في الأجل القصير بمحض الصدفة ودون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية، لكن في الأجل الطويل فإن انتهاء المنظمة أسلوب الإدارة الإستراتيجية يعتبر ضرورة لضمان بقاءها واستمرارها. وتتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال فيما يلي:¹

- تحدّد الإدارة الإستراتيجية خارطة طريق للمنظمة تبين موقعها ضمن عالم الأعمال في المستقبل، نتيجة لما تمنحه لها من رؤية واضحة تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، فمن خلال انتهاج عملية الإدارة الإستراتيجية يمكن للمنظمة أن تمتلك ميزة تنافسية مستمرة.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على إعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية و وضع السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة، وتقدير ما تحتاج إليه الشركة من القوى العاملة التي تؤيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
- توفر معايير موضوعية يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة الشركة وفعاليتها، كما توفر مشاركة جميع المستويات الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
- تنمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء وتجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

¹ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى الفحطاني، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير، إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، 2010)، ص 10. (بتصرف)

- تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمة الأعمال على تحقيق أفضل النتائج من الناحية الاقتصادية والمالية، فهي توفر دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية، والتي تمكن الشركة من توظيف إمكانياتها بطريقة فعالة ورشيده، ومعرفة منافسيها بدقة، وبالتالي تحقيق الأداء اللازم للتأقلم مع الواقع في المستقبل.

المطلب الثالث: خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية وعناصرها:

بعد التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية، سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية والعناصر المكونة لها.

الفرع الأول: خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية:

إن التعرف على خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية يتوقف على معرفة الاختلافات الموجودة بين هذه الأخيرة وبين الإدارة التنفيذية.

حيث تختلف الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة التنفيذية في العديد من الخصائص منها:¹ الاختلاف في مجالات الاهتمام، نوع التخطيط، التركيز، القيود التي تواجه كل منهما، أسلوب حل المشكلات والاختلاف في نوع وطبيعة ومنهج القرارات التي يتم اتخاذها.

حيث يتركز اهتمام الإدارة التنفيذية على البيئة الداخلية للمنظمة وعلى أساسها يتم العمل على تطبيق السياسات الموضوعية وإنجاز الأهداف المحددة، في حين يكون اهتمام الإدارة الإستراتيجية أوسع من ذلك بكثير فهو يشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبذلك تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية، وترصد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للبيئة الخارجية للمنظمة.

ولذلك تتطلب الإدارة الإستراتيجية وجود مدراء إستراتيجيين، لهم سمات وقدرات خاصة تمكنهم من التفكير الإستراتيجي، وأهمها:² الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية، الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأحداث المستقبلية، المهارة في استشعار ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من معوقات، المهارة والدقة في المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية (ارتفاع درجة المخاطرة في اتخاذ القرارات)، القدرة على التجاوب والتفاعل مع الظروف والمتغيرات البيئية، الاهتمام بالابتكار والتجديد والإبداع والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري؛ فهذه السمات تمكنهم من اقتناص الفرص التي تمنح لمنظمتهم، وتجنبها المخاطر التي قد تتعرض لها أو تخفيف آثارها حين

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² حسين الدوري، "الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، بحث المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (ب.س.م.ن).

وقوعها، فضلا عن التحديد الواضح لنقاط القوة والضعف، والتي من خلالها يتمكنون من استخدام الموارد المتاحة لمنظمتهم استخداما أمثل لتحقيق استفادة أكبر.

ووفقا لما سبق، يوضح الجدول الموالي أسس المقارنة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية كما يلي:

الجدول رقم (3-1): الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية (التشغيلية):

أسس المقارنة	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة التنفيذية (التشغيلية)
مجال الاهتمام	البقاء والاستمرار في الأجل الطويل؛ استراتيجيات التطوير والتنمية.	مشاكل تنفيذ العمل أو الأنشطة؛ الإستراتيجيات الموضوعة لتساند الإستراتيجيات الرئيسية.
التخطيط	تخطيط بعيد المدى (التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل).	تخطيط قصير الأجل (محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة وتحديد ما يمكن عمله قبل حدوث ذلك في المستقبل).
التركيز	النتائج المستقبلية.	النتائج الحالية.
القيود	الموارد المستقبلية؛ الظروف أو البيئة في المستقبل.	الموارد الحالية؛ البيئة أو الظروف السائدة الآن.
أسلوب حل المشكلات	البحث عن حلول مبتكرة؛ توقعات وتنبؤات بالمستقبل.	الاعتماد على الخبرة السابقة.
منهج اتخاذ القرارات (المخاطرة)	ارتفاع درجة المخاطرة.	انخفاض درجة المخاطرة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المرجع التالي:

عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2005/2004، الإسكندرية، مصر، ص 67.

الفرع الثاني: عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة تطوير لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، فهذا الأخير هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، فالإدارة الإستراتيجية تعني أيضا¹ إدارة التغيير التنظيمي، إدارة الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد، إدارة البيئة والوقت.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وبالرغم من أن مداخل عملية الإدارة الإستراتيجية قد تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن معظمها يشترك في معظم العناصر المكونة لهذه العملية، وهي كالتالي:

1) تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة:

تعتبر عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي بشكل دقيق المهمة الأساسية والأولى للإدارة العليا في المنظمة، ويقصد بهذه العملية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، فالإستراتيجية يعد أساس الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، ذلك أن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والأفراد تعتبر انعكاسا منطقيا وطبيعيا لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الإستراتيجي، كما أن البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف ينطلق من فحص الاتجاه الإستراتيجي، وغموض هذا الأخير ينعكس سلبا على جوانب الأداء المختلفة.

وتتم عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي وفقا للمراحل التالية:

• تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة (Vision):

تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، فهي بمثابة صورة عن المستقبل المرغوب، كما أنها نتاج التفكير الإستراتيجي من خلال كونها تبين مسار المنظمة والشكل الذي ستكون عليه في المستقبل، ولا بد لهذه الرؤية أن تكون شاملة ومتكاملة لجميع أنشطة وأعمال المنظمة وتعمل على تحقيق التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأنشطة والأعمال¹ حتى تستطيع أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل وفقا لطموح المنظمة.

• تحديد رسالة المنظمة (Mission):

تعبّر رسالة المنظمة عن السبب الحقيقي لوجود المنظمة فهي نتاج رؤيتها لما تتوقعه في المستقبل، وتشمل الرسالة الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتحث مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها، لذلك لا بد أن تتسم بالشمولية والعموم، وتتضمن كلمات دقيقة وملخصة وواضحة الفهم، وأن توضح سبب وجود المنظمة وأهم أعمالها وأنشطتها، قبل نشرها وإيصالها إلى العاملين من جهة والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى.²

وبالرغم من أن رسالة المنظمة تتميز بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف الإستراتيجية أو التكتيكية التي تجرى عليها تعديلات من فترة إلى أخرى، فمن الممكن أيضا أن تتغير رسالة المنظمة بمرور الزمن³ نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمنظمة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 123.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سيق ذكره، ص 51.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سيق ذكره، ص 91.

• تحديد قيم المنظمة (Values):

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال، وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، وتعرّف القيم بأنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المدراء نحو غايات أو وسائل يختارونها، وتحدد النهج الواجب إتباعه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم¹، لذلك فمن الأفضل أن تعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول أمور ثلاثة هي:² "الأفراد" أي طريقة التعامل مع العمال والعملاء، "العمليات" أي طريقة إدارة منظمة الأعمال واتخاذ القرارات وتوفير المنتجات والخدمات، "الأداء" أي التوقعات بخصوص مسؤوليات منظمة الأعمال وجودة منتجاتها وخدماتها.

• وضع الغايات والأهداف (Goals & Objectives):

تمثل الغايات (Goals) النتائج النهائية العامة التي تضعها المنظمة بصورة مجردة وتسعى إلى تحقيقها على المدى البعيد، في حين تمثل الأهداف (Objectives) المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الإستراتيجية، مثلاً: تتبنى المنظمة غاية "نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي"، من هذه الغاية تنفرع أهداف محددة مثل: "زيادة المبيعات 10% لكل سنة على مدى ثماني سنوات"، وبالتالي فإن الغاية غير ممكنة التحقق لانتسامها بالعمومية والنهاية المطلقة أما الهدف فهو ممكن التحقق لكونه محدد، كما أن تحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية³، وحتى تكون الأهداف الموضوعية فعالة يجب أن تساهم في تحقيق رغبات وحاجات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة.

(2) التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يعتبر التحليل الاستراتيجي للبيئة خطوة أساسية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وذلك نظراً لتأثير القوى البيئية المحيطة بالمنظمة، والمتمثلة في المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، فالبيئة تمثل مجموع تلك المكونات والأبعاد التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية⁴.

ويقصد بالتحليل الإستراتيجي مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بالشكل الذي يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² نفس المرجع، ص 140.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 57.

⁴ خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المطلوبة،¹ فالتحليل الإستراتيجي حسب Thompson هو "فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء".²

وتشمل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة موارد المنظمة المالية والبشرية بالإضافة إلى العوامل الوظيفية كالإنتاج، التسويق، المالية، البحث والتطوير، وتقوم المنظمة بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا وتحديد جوانب القوة والضعف مستقبلا، بينما يقصد بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

(3) صياغة الإستراتيجية:

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يستعملها صناع القرار في اتخاذ القرارات المختلفة،³ وتتطلب صياغة الخطة الإستراتيجية مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية تمكّن من الربط الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم ينفذ على أرض الواقع، وتتجسد أهمية الصياغة الملائمة في تمكن المنظمة من التنافس على أسس صحيحة وواقعية. وتتم عملية صياغة الإستراتيجية وفق المراحل التالية:⁴

- تصور وضعية المنظمة في المستقبل في حال استمرارها ممارسة نفس الأساليب والأنشطة الحالية في ظل تغير الظروف المحيطة بها.
- إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من إمكانية تحقيقها.
- تحديد الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهو ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية (Strategy Gap).
- البحث عن الإستراتيجيات البديلة من خلال استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع، والعودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الإستراتيجيات البديلة.
- تقييم البدائل الإستراتيجية بالبحث عن إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال من خلالها.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ نفس المرجع، ص 171.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 176. (بتصرف)

- إعداد الخطة الإستراتيجية التي تحتوي على توضيح كامل للوضع الحالي للمنظمة، توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ووصف كل بديل إستراتيجي تم اختياره لتحقيق الأهداف الموضوعية.

(4) تنفيذ الإستراتيجية:

إن تنفيذ الإستراتيجية هو القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف والإستراتيجيات، الأمر الذي يستلزم تهيئة العوامل المساعدة في ذلك والمتمثلة في:

- وجود مناخ تنظيمي في المنظمة.
- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- تخصيص الموارد اللازمة.
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية.
- تعديل السياسات التنظيمية الحالية التي تتعارض مع الإستراتيجية الموضوعية.
- تعديل الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية، المالية، الفنية والإنتاجية... الخ) بما يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعية، لكونها تحدد الأعمال الواجب القيام بها في الأجل القصير على مستوى كل إدارة داخل المنظمة، وهو ما يمهد لتنفيذ الإستراتيجية على المستوى الكلي لها.¹

(5) رقابة وتقييم الإستراتيجية:

تعتبر عملية الرقابة وتقييم الإستراتيجية من التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة، كما أنها عملية مستمرة ومتواصلة وتتطلب مراعاة أن الإستراتيجية وضعت لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل الذي يتسم بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار، ومن منطلق أن نجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم فإن عملية التقييم والرقابة تعد ضرورية ولتحقيقها يستلزم القيام بأنشطة تتم عبر المراحل التالية:

• مراجعة قواعد الإستراتيجية:

والتي تتضمن رقابة العوامل الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كون أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تعيق المنظمات من تحقيق أهدافها²، فمن الناحية الخارجية توجد التغييرات في الطلب، ونشاطات المنافسين... الخ، أما من الناحية الداخلية فاختيار الإستراتيجيات غير الفعالة أو ضعف نشاطات التنفيذ قد تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004/2005، ص 78. (بتصرف)

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 373.

• **قياس الأداء المؤسسي:**

ويشتمل على مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية، والاستقصاء حول الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي، واختبار التقدم الذي يجري تحقيقه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويتم قياس الأداء عبر خطوات تتمثل في ما يلي:¹

- تحديد ما يجب قياسه: حيث لابد للعناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس وبدرجة عالية من الثبات، كما يجب أن تكون ذات أهمية كبرى في كونها من الأساسيات التي يعتمد عليها في عملية تنفيذ الإستراتيجية.

- تحديد معايير لقياس الأداء: وهي خطوة بالغة الأهمية نظرا لكون هذه المعايير تستخدم في قياس النتائج التي تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الإستراتيجية، وبهذه الصفة فهي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

- قياس الأداء الفعلي الحالي: بعد تحديد ما يجب قياسه واختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء، يأتي دور القيام بتنفيذ القياس.

- مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير: وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مدى التطابق بين نتائج الأداء الحالي والأهداف الموضوعية، ففي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية، أما إذا لم تتطابق فتنتقل إلى القيام بمرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

• **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:**

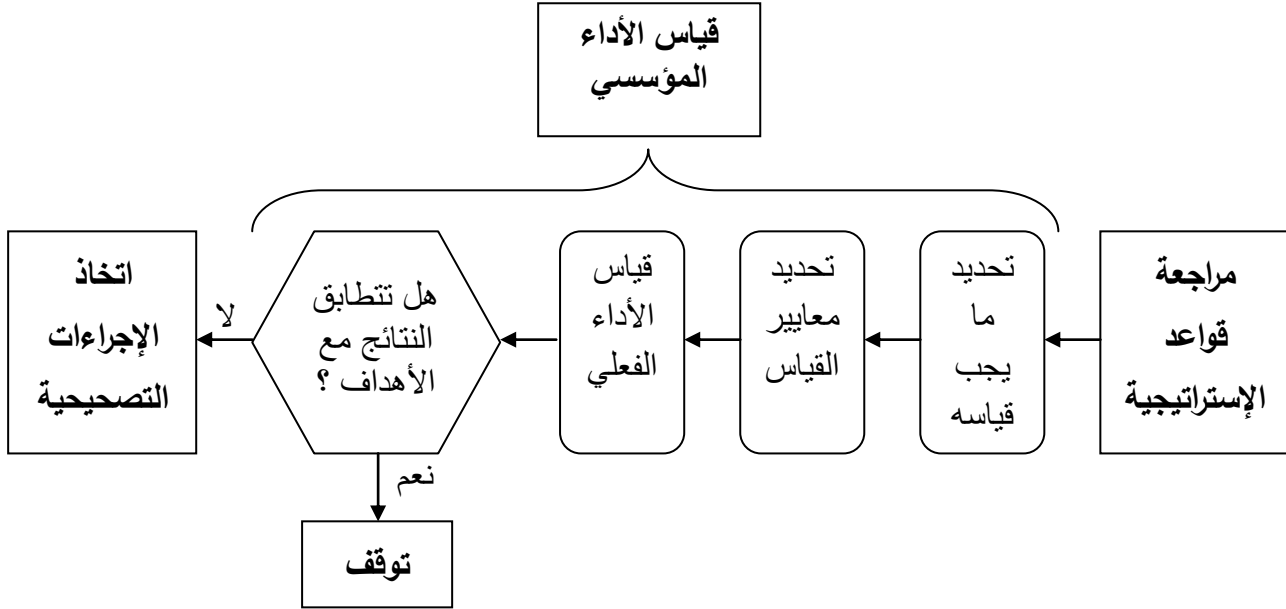
وهذه المرحلة لا تعني بالضرورة أن الإستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها، أو أنه ستتم صياغة إستراتيجيات جديدة، لكن الإجراءات التصحيحية تهدف إلى أن تضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.²

¹ ليلي إبراهيم درويش، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني- دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان"، (دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، ماي 2012)، ص 37. (بتصرف)

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 376.

ويوضح الشكل رقم (1-3) مراحل عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية التي سبق شرحها.

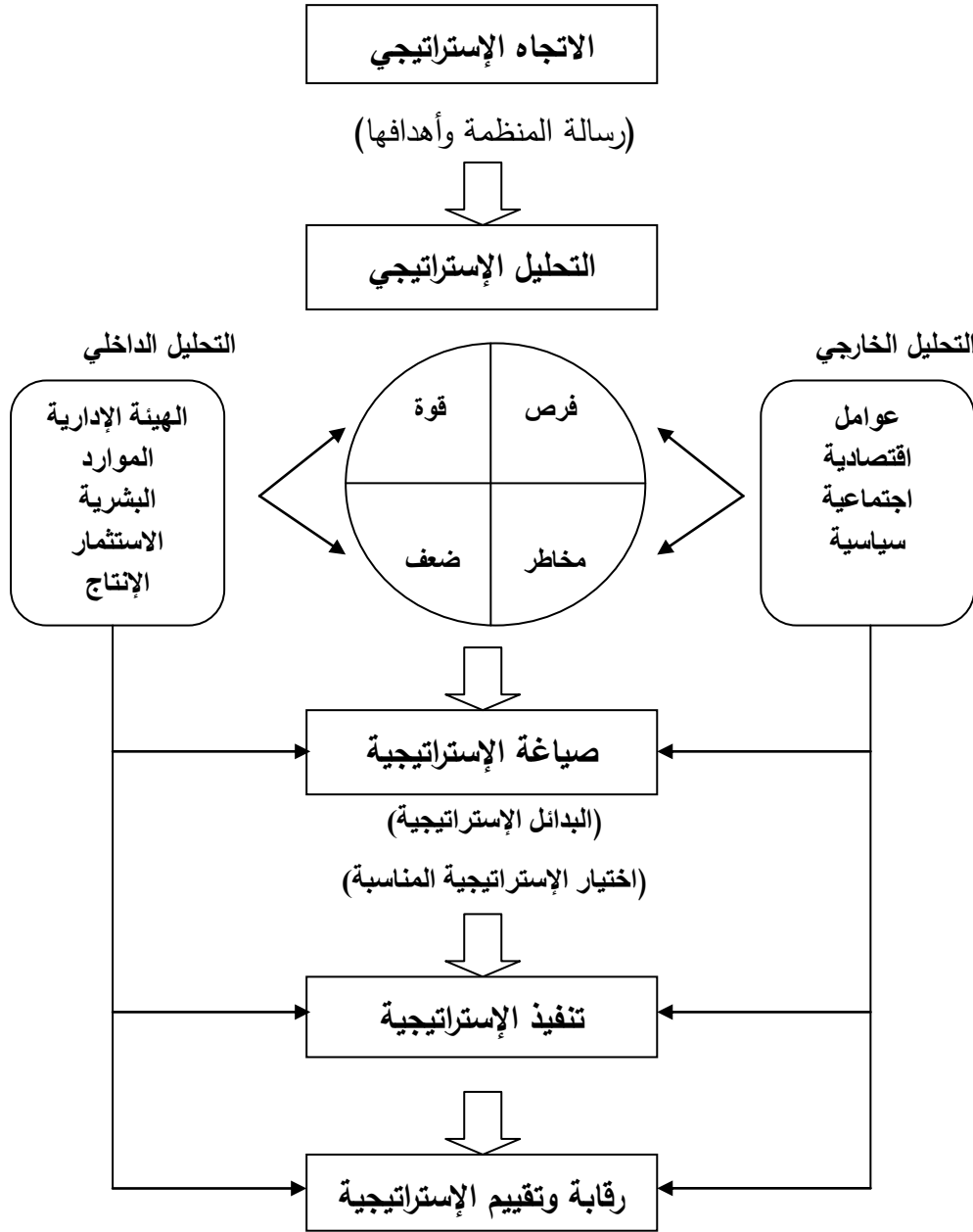
الشكل رقم (1-3): مراحل عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية:



المصدر: من إعداد الطالبة.

وطبقا لكل العناصر السابق ذكرها، يمكن توضيح عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال الشكل رقم (3-2).
(2).

الشكل رقم (3-2): عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية:



المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا على المراجع التالية:

- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الثانية؛ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 85.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 49.

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية شائعة لدى المؤسسات الكبيرة بصفة أكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نظرا لكون أغلبية هذه الأخيرة تعمل على المدى القصير أو تخضع إلى سلطة أو رقابة شخص وحيد يضفي عليها طابع الذاتية، غير أن هيمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ميادين الأعمال التي لا تتمكن عادة المؤسسات الكبيرة من التحكم فيها، يستلزم الاهتمام المكثف بالسلوك والخيارات الإستراتيجية التي تتم على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل ضمان بقائها ونموها.

الفرع الأول: الخصوصيات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتبع أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "إستراتيجية تنظيمية" (Stratégie entrepreneuriale) والتي تقوم أساسا على الرؤية الإستراتيجية للمدراء والتي تمنح قدرة كبيرة للتغير والمرونة، كونها تطلعات إستراتيجية تأتي من قبل شخص واحد، وهنا يتم الاعتماد على الحدس الإستراتيجي عوضا عن التخطيط الإستراتيجي¹، كما أن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على إستراتيجية معينة ضمن مسار الإدارة الإستراتيجية وتختلف عن الإستراتيجية التنظيمية السابق ذكرها.

وفي هذا السياق، وضّح Mintzberg الخاصية النظامية لإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حلّل العملية الإستراتيجية لهذه المؤسسات وفقا لخمس خصائص، وهو ما يسمى بنموذج "5P" الذي يتكون من عناصر التالية:²

• الخاصية التفاعلية للمشروع:

يمكن تحليل الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع متناسق و تنافسي يضعه المدي، بحيث يتضمن هذا المشروع مكونات عديدة مترابطة فيما بينها بالشكل الذي يجعله أكثر من أن يكون مجرد إضافات بسيطة، فاختيار سوق معينة وشريحة من الزبائ له انعكاسات على اختيار الأسعار والجودة، وبالتالي الحث على المهارة اللازمة في الإنتاج.

• الخاصية التوقعية لمخطط العمل:

نادرا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مخطط مكتوب، لكنه مع الوقت أصبح من الضروريات فهو الأسلوب الذي يهكّن المدير من تحديد الأهداف واستغلال الموارد بالشكل المناسب.

¹ فضيلة حويو، "إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة SONERAS للمبررات الصحراوية"، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2005)، ص 63.

² نفس المرجع، ص 66. (بتصرف)

• **الخاصية التأقلمية حسب الأمور العارضة:**

تشكل الهرونة العالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزة إستراتيجية تمكنها من وضع إستراتيجية تتضح مع مرور الأيام وذلك من خلال المناورات التكتيكية، المفاوضات اليومية... الخ، وبالرغم من ذلك قد تواجه العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تطوير إستراتيجيتها.

• **الخاصية التطورية لتطلعات العمل:**

ويقصد بهذه الخاصية أن التوجه الاستراتيجي سيتطور مع الوقت وهذا التطور ليس مرتبطا فقط بالتقلبات والمناورات، وإنما بمسارات التمرن من خلال التجارب والأخطاء أي من خلال الكسب التدريجي للمهارة التي تمنح المؤسسة كفاءتها المميزة.

• **الخاصية التنافسية للتموقع:**

عادة ما تختار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زبائن عوض اختيارها لسوق معين، فهي تملك معرفة جيدة لزبائنها واحتياجاتهم وكيفية تلبيةها.

وكما تم الإشارة مسبقا، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعتمد على إستراتيجية تكون ضمن مسار الإدارة الإستراتيجية عوضا عن تبنيها إستراتيجية تنظيمية، وذلك نظرا لما تتميز به من خصائص تمكنها من استغلال أفضل للفرص التي يمنحها لها التخطيط الإستراتيجي، ومن أهم هذه الخصائص: المرونة، القرب من العملاء، سرعة رد الفعل والاستجابة لتغيرات السوق، سرعة تغيير التوجه، وأيضا بساطة هيكلها التنظيمي وسهولة الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وهي الخصائص التي تفتقدها المؤسسات الكبيرة.

ومن بين التعاريف التي وصفت نماذج الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

• تعريف Teller & Lauzel¹ الذي اعتبر أن جوهر مسار التخطيط في سياسة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة يكون من خلال قيام المدراء بالتفكير الإستراتيجي الذي يتمثل في إعادة النظر في السياسات المعتمدة وتوقع التطويرات ثم صياغة البدائل، وهذا التفكير الإستراتيجي يكون مرتكزا على المهارة والخبرة في العمل.

¹ فضيلة حويو، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- وحسب تعريف Maugue فإن المسار الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقتصر على مرحلتين هما:¹

✓ السيرورة الإستراتيجية (La démarche stratégique):

وترتبط بمستويين خارجي وداخلي، فعلى المستوى الخارجي يتم تحديد الأهداف الكمية لكل نشاط سنوي، تحديد الأنشطة التي ستمارسها المؤسسة وأيضا الموارد اللازمة لذلك، أما على المستوى الداخلي يتم تركيز الجهود في الاستخدام الجيد للإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتوفير الدعم اللازم للإمكانيات الإنتاج، المالية، الرقابة، العمال... الخ.

✓ البحث عن الإستراتيجيات (La recherche des stratégies):

وفي هذا السياق، يجد نهجين للبحث الإستراتيجي يختلفان حسب درجة سرعة نمو الأسواق كما يلي:

- السوق في مرحلة النمو: في هذه الحالة، إذا امتلكت المؤسسة مزايا هامة فإنها تعطي الأولوية للدخول لهذا السوق بهدف الوصول إلى مستوى الريادة، أما في حال افتقادها لمزايا معتبرة فإنها تكتفي بالعمل على جزء صغير من السوق (sous segment du marché).

- السوق في مرحلة الركود أو التدهور: في هذا الوضع، تفكر المؤسسة في تنويع أنشطتها لإعادة توجيه مجهوداتها نحو اتجاه أكثر فعالية.

من خلال ما سبق، يتضح أن اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإستراتيجيات الملائمة يرتبط كثيرا بمحيطها الخارجي المتمثل في وضع السوق، كما أن القرار الإستراتيجي فيها يعود بشكل واسع إلى مديرها فحتى وإن كان هذا الأخير محيطا بأشخاص يقدمون له النصح فهو الوحيد المسؤول عن تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن اتخاذ القرار الصحيح مرهون بقدراته المعرفية في التسيير الإستراتيجي وكذلك مدى تمتعه بصفات مثل: الحيوية، المخاطرة والحدس الإستراتيجي.

الفرع الثاني: صفات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

صنّف Norman Smith مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على دراسة شملت عدد معتبر من منشئي هذه المؤسسات كما يلي:²

- مدير حرفي (Artisan): يمتلك القليل من الكفاءات التقنية والتسييرية، يتخذ قرار إنشاء مؤسسته بشكل مفاجئ نوعا ما، يكون هدفه الاستقلالية أو لإيجاد عمل ويعتمد على شبكة من العلاقات ويستغل الفرص المتوفرة، وعلى هذا الأساس فهو يتبع إستراتيجية تفاعلية ومنبثقة*.

¹ نفس المرجع، ص 65.

² فضيلة حويو، مرجع سبق ذكره، ص 80.

* Stratégie réactive et incrémentale ou émergente.

- مدير انتهازي (Opportuniste): ويشير المصطلح إلى منشئي المؤسسات الذين يمتلكون مشاريع في مرحلة النضج، أي أنهم يمتلكون الكفاءات التقنية، التسييرية، رؤوس الأموال، والموارد التي تسمح لهم باستغلال الفرصة للانطلاق في مشروع جدي، وهنا تكون الإستراتيجية مقصودة وإستباقية**.

كما اقترح Marchesnay & Julien تصنيف آخر لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستند على طموحاتهم، ويصف سلوكياتهم الإستراتيجية كما يلي¹:

- المدراء من نوع PIC (الاستدامة، الاستقلالية، النمو)*:

يكون الاهتمام الأول لهذا المدير منصبا على ضمان ديمومة مؤسسته، فهو يركز أكثر على رفع قيمة الموجودات ممتلكاته، كما يهتم بالاستقلالية المالية من خلال رفضه لمساهمات الشركاء الأجانب، وأخيرا النمو الذي يعتبر نتيجة للبحث عن تراكم الممتلكات فهو ليس هدفا بحد ذاته. ويتميز هذا النوع من المدراء بالتكوين التقني أي الاهتمام بالإنتاج، ولهم رؤية أكثر انطوائية للأعمال، كما أن رؤيتهم الخارجية محدودة فلا يعطون أهمية كبيرة لدراسة السوق، ويفضلون العمل على أساس شبكة من العلاقات مع الزبائن والموردين، ولهذا فسلوكهم الاستراتيجي ذو طابع شخصي بدرجة كبيرة وإستراتيجيتهم استكشافية يتم إعدادها بالتدرج وذلك في محيط غير قابل للتوقع، وتفاعلي عند الوعي بوجود مشكلة معينة أي في محيط قابل للتوقع.

- المدراء من نوع CAP (النمو، الحكم الذاتي، الاستدامة)**:

يهتم هذا النوع من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنشاطات ذات النمو التي تحقق لهم أكبر ربح ولو بدرجة كبيرة من المخاطر، كما يبحثون عن الاستقلالية في التسيير واتخاذ القرارات وخاصة التقدير في توزيع النفقات، فهم لا يترددون في اللجوء إلى التمويل الخارجي ما دام يضمن لهم التسيير الذاتي، وفي الأخير يحرصون على البقاء لكونه نتيجة لتحقيق مستوى جيد من الأرباح. ويكون سلوكهم الإستراتيجي حسب محيط المؤسسة، ففي حال إمكانية التوقع يكون تفاعليا مثلا يستثمر بعد وقوع تغيرات معينة، وفي حال عدم إمكانية التوقع يكون انتهازيا للاستفادة من الفرص المتاحة.

** Stratégie proactive et délibérée.

¹ مداح عرابي الحاج، "التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 17 و18 أبريل 2006 ص 1069.

* Pérennité, Indépendance, Croissance.

* Croissance, Autonomie, Pérennité.

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خياراتها الإستراتيجية وفقا للتغيرات الحاصلة في المحيط، وهنا يرى Saporta أن البداية تكون اختيار المؤسسة إستراتيجية الإبداع في محاولتها لتجنب المنافسة عبر التحكم المسبق في السوق، وإن لم تضمن هذه الإستراتيجية بقاء المؤسسة تتجه هذه الأخيرة إلى إستراتيجية التخصص لتجنب المواجهة المباشرة مع المؤسسات الكبيرة، أما عند عدم فعالية التخصص تختار المؤسسة إستراتيجية التنوع من خلال ممارسة الأنشطة التي يفرضها المحيط الخارجي. ويمكن تجميع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث إستراتيجيات تتمثل فيما يلي:¹

• إستراتيجيات الاستقرار (Passive):

تتخذ المؤسسة هذا الخيار في حال عدم علمها بالتغيرات الحاصلة في محيطها أو عندما تكون لديها القدرة الكافية للرد على تأثير المحيط، ويعتبر هذا الخيار إستراتيجية تهرب، لأن هدفها هو ترك الوضع على حاله، ولذلك فيفضل اختيار هذه الإستراتيجية عند ضمان تحقيق عائدات كافية.

• الإستراتيجيات التفاعلية (Réactive):

وفي إطارها تعمل المؤسسة على تعديل عملياتها الداخلية كالتسيير، الهيكل، التكنولوجيا... الخ، وذلك من خلال إستراتيجيات دفاعية كالتخصص الذي يسمح لها بالعمل في ظل وجود اضطرابات مثل: ندرة الموارد في بعض أقسام النشاط والمنافسة الشديدة.

• إستراتيجيات التفعيل (Proactive):

حيث تسعى المؤسسة إلى تكيف محيطها وتحاول السيطرة على الاضطرابات الموجودة باعتماد إستراتيجيات هجومية كالإبداع والتي تمكنها مثلا من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهمتها. بناء على ما سبق، يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن المؤسسات الكبيرة في السلوك الإستراتيجي لمديريها وفي الخيارات الإستراتيجية التي تضعها في ظل الظروف المحيطة بها، إلا أن انتهاجها للإدارة الإستراتيجية يفرض عليها تتبع مراحل تنفيذها التي تم الإشارة إليها مسبقا، وباعتبار دراستنا تركز على أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن قياس الأداء هو أحد الخطوات الهامة في مرحلة رقابة وتقييم الإستراتيجية، ولذلك سوف نتطرق في المبحث الموالي إلى أساليب قياس الأداء وتحسينه.

¹ مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 1070.

المبحث الثاني: أساليب قياس الأداء وتحسينه:

إن عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تنافسية شديدة التغير والتي ستزداد حدة بعد إقامة منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي يفرض عليها تبني الأساليب المناسبة لضمان استمرارها وبقائها، ومن خلال ما تطرقنا إليه في المبحث الأول، اتضح أن إدارة الأداء بشكل جيد يلعب دورا كبيرا في سرعة التغيير التنظيمي وذلك وفقا للظروف التي تمليها البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويعتبر تقييم الأداء وتحسينه من أهم مراحل عملية إدارة الأداء لكن تمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهداف المنظمة مرهون بوجود مقومات عديدة تدعم تنفيذها بنجاح، وفي هذا السياق، أكدت البحوث الميدانية التي تمت في الشركات الأمريكية والأوروبية أن أهم هذه المقومات تتمثل في تبني المنظمة نظام فعال لتقييم أدائها ويكون يعتمد على مؤشرات ومقاييس موضوعية وعادلة لقياسه، وهي الصفات التي تتوفر في بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) التي تطرقنا إليها في هذا المبحث باعتبارها أحدث أنظمة قياس الأداء المتعارف عليها عالميا، وتظهر أهميتها في توجيه المنظمة نحو الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمتين. في هذا المبحث، سوف نتطرق إلى مجالات الأداء، مقاييسه، قياس الأداء باستعمال بطاقة الأهداف المتوازنة، وعوامل استمرارية الأداء الإستراتيجي.

المطلب الأول: مجالات الأداء:

تختلف مجالات الأداء باختلاف طبيعة نشاطات منظمة الأعمال وتظهر أهميتها من خلال أن تربط أهداف المنظمة وحاجات أطرافها يتوقف على هذه المجالات، وبالتالي لا بد أن تغطي هذه الأخيرة أهداف أطراف المنظمة على اختلاف توجهاتهم وتطلعاتهم حتى يمكن القول أن المنظمة ناجحة في عكس صورة أدائها الذي يغطي كافة المجالات التي يستطيع من خلالها مختلف الأطراف تحقيق ما يطمحون إليه. اختلف الكتاب والمنظرين في تحديدهم لمجالات الأداء، وفي هذا السياق يحدد كل من Venkatraman & Ramanujam أربعة ميادين للأداء تتمثل فيما يلي:

• ميدان الأداء المالي:

يذهب بعض الكتاب والمنظرين إلى اعتبار الأداء المالي الهدف الأهم للمنظمة والمجال المحدد لمدى نجاحها، حيث يمكن للأهداف الثانوية أن تتحقق ضمينا من خلال تحقيق الأداء المالي الجيد، ويعتبر الأداء المالي ضمن المنظور الإستراتيجي ميدانا أساسيا فهو يمكّن من معرفة نقاط القوة الداخلية للمنظمة، كما أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي غالبا ما تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، فتفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي يضمن لها مركزا تنافسيا ويفتح لها آفاقا لتطويره، وفي هذا السياق اعتبر كل من Thompson & Strickland

الأداء المالي أفضل الأدلة حول أداء المنظمة إستراتيجياً¹، فالمؤشرات المالية للأداء كالربح عادة ما ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمنظمة.

• ميدان الأداء المالي والعملياتي:

يعتمد في هذا المجال بالإضافة إلى المؤشرات المالية المقاييس والمؤشرات التشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة²، وجاء الاهتمام بهذا الميدان نتيجة إلى أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، ولهذا فأغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية الحديثة تعتمد على المؤشرات العملياتية إلى جانب المؤشرات المالية.

• ميدان الفاعلية التنظيمية:

تشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف والتأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها، ويشمل ميدان الفاعلية التنظيمية كل من الأداء المالي والعملياتي، إذ يغطي هذا الميدان أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف، كما يستخدم مدخل الفاعلية في قياس الأداء وخاصة في جانبه الإستراتيجي، حيث يعتقد بأن الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنظمة³.

• ميدان الكفاءة:

تمثل كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد المادية وغير المادية، ونظراً لضرورة تأمين المنظمة لمواردها المحدودة بشكل فاعل ومستمر وعلى النحو الذي يسمح لها بالنمو والتطور، تجوب عليها اعتماد أسلوب رشيد لتحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة مع التوفيق بين الأهداف المرجوة وما يتوفر لديها من موارد⁴، ولهذا فالعديد من الباحثين اعتبروا أن الكفاءة تمكن المنظمة من الحصول على منافع من خلال التوازن في أدائها.

إضافة إلى ما سبق، يمكن القول أنه توجد إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة وليست كفؤة أو العكس، لكن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على البقاء والنمو لكونها تحقق أهدافها المرجوة وبأساليب الصحيحة، أما المنظمات الفاعلة وغير الكفؤة يمكن لها البقاء من

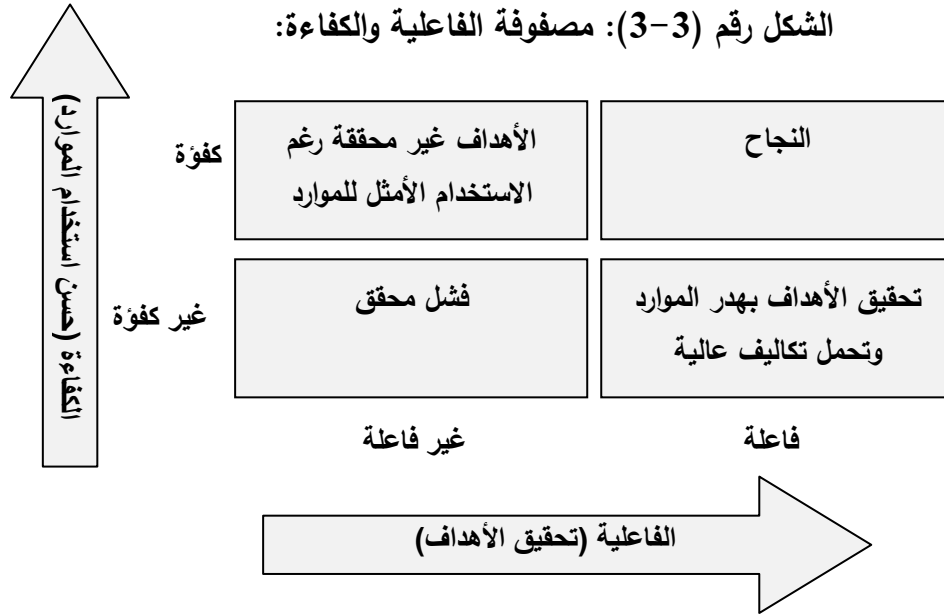
¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 43.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 388.

³ نفس المرجع، ص 389.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

خلال تحقيق أهدافها لكنها قد لا تستطيع التنافس على المدى البعيد نظرا لهدر الموارد المتاحة، كما أن المنظمات الكفوة وغير الفاعلة بالرغم من استخدامها للموارد بطريقة مثلى إلا أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها المرجوة، وبطبيعة الحال المنظمات غير الفاعلة وغير الكفوة يكون مصيرها الانهيار كونها لا تستطيع تحقيق أهدافها ولا تتمكن من الاستخدام الصحيح لمواردها في سعيها إلى تحقيق تلك الأهداف. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 49.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء:

يعتبر قياس الأداء أهم هدف في عملية التحول الإستراتيجي كونه يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية للمنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للإستراتيجية المتبعة وتعزيز عملية التحسين والتطوير في المنظمة.

الفرع الأول: أنواع مقاييس الأداء:

يعرّف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج* المنظمة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".

ومن الناحية الكمية، تسمح مقاييس الأداء بإعطاء صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات المؤدية إلى تلك المنتجات والخدمات، فهي ببساطة أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها¹، ويتألف مقياس الأداء من رقم ووحدة قياس يمكن له أن يظهر مدى الانحراف في العملية.

* هي الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة.

وتقسّم مقاييس الأداء إلى خمسة أنواع تتمثل فيما يلي:²

• **مقاييس المدخلات (Input Measures) :**

تستخدم من أجل فهم الموارد البشرية والمالية المستعملة لتحقيق النتائج المطلوبة.

• **مقاييس العمليات (Process Measures):**

وتستعمل قصد فهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة، ففي مجال التدريب مثلاً يكون المقياس متمثلاً في عدد الدورات التدريبية المنجزة.

• **مقاييس المخرجات (Output Measures) :**

تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء، فمثلاً مخرجات التدريب هي عدد الأفراد المتدربين.

ترتبط هذه المقاييس بالبرامج وبالتالي فهي ذات طابع تشغيلي هدفها تقييم كيفية توصيل المنتجات والخدمات.

• **مقاييس المحصلات (Outcome Measures):**

ويتم استخدامها لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وذلك نظراً لصعوبة بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

وترتبط هذه المقاييس بسياسة المؤسسة وهي طابع إستراتيجي هدفها تحديد كيفية إنجاز الغايات والأهداف.

• **مقاييس التأثير (Impact Measures):**

وضعت لغرض قياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

الفرع الثاني: أصناف مقاييس الأداء:

عموماً تصنف مختلف أنواع مقاييس الأداء ضمن أحد الأصناف التالية، مع إمكانية تطوير المؤسسة لتصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم رسالتها:³

• **مقياس الفاعلية (Effectiveness):**

يهتم هذا المقياس بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات التي تتطابق مع متطلباتها، ويتم من خلال مقارنة المخرجات الفعلية اتجاه المخرجات المخططة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، **مرجع سبق ذكره**، ص 69.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 392. (بتصرف)

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78. (بتصرف)

• **مقياس الكفاءة (Efficiency):**

وهو يقيس قدرة المؤسسة على أداء مهامها بأدنى تكلفة ممكنة، ويتم من خلال المقارنة بين المدخلات الفعلية اتجاه المدخلات المخططة.

• **مقياس الجودة (Quality):**

ويعبر عن مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، من خلال مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

• **مقياس التوقيت (Timelines):**

يهتم هذا المقياس بمدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، ويقارن بين عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

• **مقياس الإنتاجية (Productivity):**

وتمثل القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة، والغرض من هذا المقياس هو معرفة حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل، بمقارنة المخرجات مع المدخلات.

• **مقياس السلامة (Safety):**

ويهدف مقياس السلامة إلى قياس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

ومن خلال مقاييس الأداء المذكورة، يتضح أنها توفر للمؤسسة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق التحسن المطلوب في أدائها.

المطلب الثالث: قياس الأداء باستعمال بطاقة الأهداف المتوازنة:

تعتبر أنظمة قياس الأداء (Performance Measurement Systems) من أهم الابتكارات الإدارية في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة لكونها تربط بين التخطيط الإستراتيجي والمراقبة التشغيلية في السعي نحو تحقيق التغير الإستراتيجي للمؤسسة، فهي تعد تطورا لمراقبة التسيير كون أن هذه الأخيرة اهتمت بالربط بين التخطيط الإستراتيجي والمراقبة التشغيلية لكن اقتصر على الأداء المالي، وهنا تكمن نقطة الاختلاف حيث أن أنظمة قياس الأداء تهتم بالأداء غير المالي أيضا¹، ومن أبرز أنظمة قياس الأداء بطاقة الأهداف المتوازنة التي لديها نظرة شمولية في تطوير مقاييس الأداء وذلك وفقا لأربعة منظورات.

¹ Stefano Tonchia, Luca Quagini, Performance Measurement “Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2010, p35.

الفرع الأول: تطور أنظمة قياس الأداء:

مع التطور التاريخي أصبحت أنظمة قياس الأداء متعددة ومتنوعة، غير أنه يمكن تصنيفها وفق توجيهين أساسيين هما: التوجه التقليدي والتوجه الحديث. ويوضح الجدول الموالي التطور الحاصل في أنظمة قياس الأداء وفقا للتوجهات التقليدية والتوجهات الحديثة.

الجدول رقم (3-2): تطور أنظمة قياس الأداء:

أنظمة قياس الأداء الحديثة	أنظمة قياس الأداء التقليدية
ترتكز على القيمة	ترتكز على الكلفة / الكفاءة
توافق الأداء	المبادلة بين الأداء
التوجه بالعملاء	التوجه بالربح
التوجه طويل المدى	التوجه قصير المدى
التركيز على مؤشرات الفريق	التركيز على المؤشرات الفردية
التركيز على مؤشرات التحول	التركيز على المؤشرات الوظيفية
الاهتمام بالتطوير (التركيز على المستقبل)	المقارنة مع معايير ثابتة (التركيز على الماضي)
الغاية منها التقييم والمشاركة	الغاية منها التقييم

Source: Stefano Tonchia, Luca Quagini, **Performance Measurement "Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence"**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2010, p 36.

فمن خلال الجدول يتضح اهتمام أنظمة قياس الأداء الحديثة بالتوجه طويل المدى، وبالتغير والتطوير المبني على التقييم والمشاركة بين مختلف العاملين بالمؤسسة، على عكس الأنظمة التقليدية التي كانت تهتم بالتوجه القصير المدى والاعتماد على العمل الفردي. وتجدر الإشارة إلى أن نجاح نظام قياس الأداء المتبع مرهون بالتوافق بين إستراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء فيها، وأيضا بقيام مدراء الإدارة العليا بإيصال رؤية ورسالة المنظمة ونشر قيمها ومبادئها التشغيلية إلى العمال والعملاء.¹

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي"، الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 99.

الفرع الثاني: بطاقة الأهداف المتوازنة (Balanced Scorecard):

بعدما زادت توجهات الباحثين في مجال وضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في المستقبل، توصلوا إلى أن تحقق ذلك يكون من خلال اعتماد مدخلا أكثر توازنا لقياس الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار جوانبه المالية وغير المالية، وفي هذا السياق تأتي بطاقة الأهداف المتوازنة باعتبارها من أحدث أنظمة مقاييس الأداء لتمكين المؤسسة من تحقيق التغيير والتحسين المستمر.

1) التعريف ببطاقة الأهداف المتوازنة:

ظهرت بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)* من خلال مقال Kaplan & Norton الذي نشر في مجلة « Harvard Business » سنة 1992، وهي السنة التي تم فيها بدء استعمال أنظمة قياس الأداء في مختلف أنواع المؤسسات، وأعتبرت في البداية بطاقة الأهداف المتوازنة نموذج خاص من أنظمة قياس الأداء وأصبحت في الوقت الحاضر النموذج الأكثر شهرة وتطبيقاً¹ على مستوى المؤسسات التي تسعى لتحقيق نجاح إستراتيجيتها.

حيث طور كل من Kaplan & Norton بطاقة الأهداف المتوازنة بغرض تزويد المدراء بالأدوات اللازمة لقياس الأداء والرؤية المستقبلية لمؤسساتهم، وذلك لكون BSC مدخلا مبنيا على فرضية أن القياس هو مطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية لا بد أن يحظى باهتمام كبير من القمة الإستراتيجية، وأن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

2) متطلبات استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة:

من أجل استخدام المؤسسة لبطاقة الأهداف المتوازنة يستلزم توفير متطلبات أساسية تدرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عملية كفؤة، ذلك أن السرعة في عملية قياس الأداء وفق منظورات بطاقة الأهداف المتوازنة ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص الممارسة الإدارية ودقتها سيقود حتما إلى نتائج غير مرضية.

* تعرف أيضا بطاقة التقييم المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن.

¹ Stefano Tonchia, Luca Quagini, Performance Measurement “Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2010, p 37.

وتتمثل العناصر الأساسية لنجاح تبني وتنفيذ بطاقة الأهداف المتوازنة فيما يلي¹:

• **الإستراتيجية (Strategy):**

لابد أن تركز المؤسسة على أن تكون إستراتيجيتها واضحة المعالم ومدروسة بعناية، فبطاقة الأهداف المتوازنة ما هي إلا ترجمة منهجية لتلك الإستراتيجية بأهداف مقاسة، وتسهيل لتحقيق نتائج تصف الجوانب الإستراتيجية المهمة للمؤسسة.

• **رعاية الإدارة العليا (Sponsorship):**

فيجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة على قناعة تامة بفائدة بطاقة الأهداف المتوازنة، وتعمل على دعم تبنيها، ذلك أن نجاح استخدامها مرهون باقتناع الإدارة العليا الذي يعطي لبرامج العمل معنى وهدف محدد.

• **الحاجة إلى بطاقة الأهداف المتوازنة (Need):**

يستدعي استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة وجود حاجة فعلية كامنة وراء استعمال نظام جديد للقياس، وتظهر هذه الحاجة من خلال عدة معالم أهمها:

- مقاييس الأداء المستعملة غير مرتبطة بوضوح بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- التقارير المتحصل عليها لا تحتوي معطيات مفيدة لمتخذي القرار، وهو ما يساهم في عدم معرفة النقص التي تعاني منها المؤسسة مما يؤدي إلى عدم تطورها.
- عدم ارتباط الأداء ضمن معايير متعددة تمكنه من تحقيق نتائج إيجابية.
- عدم تغيير المؤسسة مقاييس أدائها منذ مدة طويلة على الرغم من توجهاتها الإستراتيجية الجديدة.

• **الدعم والمشاركة (Support & Participants):**

يتطلب نجاح تبني بطاقة الأهداف المتوازنة مزيدا من المشاركة والدعم من قبل الإدارة والعاملين في مختلف المستويات، كون ذلك يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار، ويزيد من المبادرات الفردية والجماعية التي تؤدي إلى تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء.

• **النطاق التنظيمي (Scope):**

لابد أن يكون النطاق التنظيمي للمؤسسة الذي يشمل الإستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 33. (بتصرف)

• البيانات (Data):

فمن الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعدد، وأن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطها بمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأهداف المتوازنة.

• الموارد (Resources):

إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، كما أفضل تطبيقات لبطاقة الأهداف المتوازنة ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.

(3) منظورات بطاقة الأهداف المتوازنة:

تعد بطاقة الأهداف المتوازنة ذات نظرة شمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة، فهي تقوم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومن ثم تحديد أفضل القياسات لإنجاز هذه الأهداف، وحدد كل من Kaplan & Norton أربعة منظورات أساسية تضم القياسات المختارة وتتمثل فيما يلي:¹

❖ المنظور المالي (Financial Perspective):

يرتبط المنظور المالي بتحقيق الأرباح، زيادة الحصة السوقية، توليد التدفقات النقدية، تحسين إدارة التكلفة التشغيلية، وتكمن أهمية مقاييس المنظور المالي في كونها تحدّد الإنجاز المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتمثل الهدف النهائي لأهداف ومقاييس المنظورات الثلاثة الأخرى، كما أن كل هدف من أهداف تلك المنظورات في بطاقة الأهداف المتوازنة يجب أن يتم ربطه بهدف أو أكثر ضمن المنظور المالي.

❖ منظور العملاء (Customer Perspective):

يعبر منظور العملاء عن معدل الزيادة في تعامل العملاء مع المؤسسة، ونسبة الأرباح المكتسبة من كل عميل، وذلك من أجل معرفة نتائج الجهود التسويقية التي بذلتها المؤسسة في سعيها إلى تحسين مستوى رضا العملاء كتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ويهدف منظور العملاء إلى تحديد قطاعات الأسواق التي تسعى المؤسسة لخدمتها، ويتضمن نسبة رضا العملاء، المحافظة على العملاء، ربحية العملاء الجدد، الحصة السوقية في كل قطاع من القطاعات التي تخدمها المؤسسة، واقترح Kaplan & Norton أن يتم اختيار الأهداف والمقاييس من بين ثلاثة فئات وهي: خصائص المنتج والخدمة، العلاقة مع العملاء، الصورة والسمعة، وهي تمثل في مجملها الصفات والخواص التي تساهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 396. (بتصرف)

❖ منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective):

يتوجب على المدراء في سياق هذا المنظور أن يعملوا على تحديد العمليات الداخلية التي تساعدهم على تحقيق رضا العملاء والمساهمين، وحسب Kaplan & Norton فإن منظور العمليات الداخلية يحتوي على ثلاث دورات، وهي:

• دورة الإبداع: وتتضمن ما يلي:

- تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيلات العملاء والأسعار المتوقعة للمنتجات والخدمات الجديدة المستهدفة.
 - تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، العملاء الحاليين والمتوقعين، المنتجات والخدمات الحالية والمتوقعة.
 - تحديد العوامل التي تحفز العملاء على شراء منتجاتها وخدماتها كالجودة، السعر... الخ.
 - تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات غير المشبعة للعملاء، ثم تصميمه.
- #### • دورة العمليات: والتي تتضمن ما يلي:

- إنتاج المنتجات والخدمات التي تعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء.
- تسليم المنتجات في الوقت المحدد بعد قيام المؤسسة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة.

• دورة خدمات ما بعد البيع: وتتضمن ما يلي:

- استقبال شكاوي العملاء والعمل على حلها ومعالجتها.
- معالجة العيوب والمردودات.
- إدارة عمليات البيع كالبيع على الحساب.
- المسؤولية الاجتماعية.

❖ منظور التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective):

تشمل عمليات التعلم والنمو ثلاثة جوانب رئيسية وهي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أن الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة يعتبر الطريقة الوحيدة لسد الفجوة بين موارد المؤسسة المتوفرة وتلك اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة على المدى البعيد في المنظورات الأخرى¹، وأيضاً سد فجوة المهارات من خلال زيادة تدريب العاملين في المؤسسة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 400.

وتجدر الإشارة أنه يمكن لإدارة المؤسسة من خلال الفريق المسؤول عن بطاقة الأهداف المتوازنة أن تختار عدد المنظورات التي تلبي حاجة المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها، ففي حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون محدودة الاستخدام للمنظورات الواردة في بطاقة الأهداف المتوازنة وبالتالي تستطيع اختصارها في ثلاثة منظورات أساسية وهي: العمليات الداخلية، النمو، وتأطير العلاقة مع العملاء، فهي تعكس إيجابيا على الأداء المالي وغير المالي لهذه المؤسسات.

4) مكونات بطاقة الأهداف المتوازنة:

تتكون بطاقة الأهداف المتوازنة من المنظورات الأربعة المذكورة سابقا، وعناصر أخرى تندرج في إطار كل منظور وتتمثل فيما يلي:

- خانة الأهداف (Objectives): تسجل فيها الأهداف الخاصة بالبطاقة، ويشترط على أهداف البطاقة أن تتميز بخصائص وهي: أن تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، محددة بزمن، قابلة للتنفيذ والمراجعة، وتسمى بـ SMART* Objectives.
- خانة المؤشرات (Measures): تسجل فيها المؤشرات التي تستخدم لقياس كل هدف.
- خانة المستهدف (Target): تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة.
- خانة المبادرات (Initiatives): تسجل فيها الحلول المستخدمة لتحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات.

ويرجى الإطلاع على الملحق رقم (5) الذي يبين منظورات بطاقة الأهداف المتوازنة ومكوناتها. مما سبق، يظهر أن مكونات بطاقة الأهداف المتوازنة متكاملة في بينها وتمكّن من تقييم أداء المؤسسة وتحسينه بالشكل الذي يحقق أهدافها الموضوعية.

لكن أداء المؤسسة قد يكون مرتبطا بأنشطة كثيرة، ولذلك فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال، وهنا تظهر أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة بكونها أداة تسمح للمؤسسة بتجسيد لغة حوار واتصال فعال في جميع اتجاهات الهرم التنظيمي للمؤسسة سواء من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down) أو من الأسفل إلى الأعلى (Bottom-Up).¹

* Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

المطلب الرابع: عوامل استمرارية الأداء الإستراتيجي:

إن استخدام المؤسسة لبطاقة الأهداف المتوازنة يمكنها من تحقيق الأداء الإستراتيجي الذي يضمن تحقيق أهدافها بالفاعلية والكفاءة اللازمتين، لكن استمرار فعالية أدائها في ظل التغيرات البيئية المستمرة، لا يتم إلا من خلال اهتمام المؤسسة ببعض العوامل التي تلعب دورا في استمرارية النتائج الإيجابية المحققة. وتتمثل أهم العوامل المساعدة في استمرارية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة فيما يلي:

(1) الجودة:

تقليديا كانت الجودة تخص المنتج فقط، حيث عرفت على أنها المواصفات التي يجب أن توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج، ثم تطورت تلك النظرة فيما بعد لتصبح الجودة تخص المنتج والخدمة معا. وتعددت التعاريف الخاصة بالجودة، ومن أهمها:

تعريف Jambart الذي يتوافق مع تعريف منظمة التقييس العالمية (ISO) الذي ينظر إلى الجودة أنها عبارة عن مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي ترضي حاجات ظاهرة أو كامنة، وحسب هذا التعريف يوجد نوعين من الجودة هما:¹ الجودة الداخلية والجودة الخارجية، فالأولى تتعلق بالقدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمطالبات المنتج أو الخدمة، أما الثانية فتتمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن.

ولقد تطور مفهوم الجودة في ظل التحولات الاقتصادية التي فرضت مفاهيم جديدة في الإدارة عبر أربعة مراحل تتمثل في:²

- المرحلة الأولى (بداية القرن العشرين): فحص الجودة وهو عبارة عن نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات والعمل على تصحيحها.
- المرحلة الثانية (1940-1960): المراقبة الإحصائية للجودة وفي هذا النظام تعتمد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.
- المرحلة الثالثة (1960-1980): مرحلة ضمان الجودة ومن خلالها تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام قصد منع وقوع الخطأ.
- المرحلة الرابعة (1980 إلى الآن): مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

¹ عمر عيو، هودة عيو، "دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص 11.

² الزين منصوري، مراد ناصر، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال- من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 2.

وعرفت منظمة التقييس العالمية (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها عرف شامل في أسلوب القيادة أو التشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن إضافة إلى متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. فالجودة الشاملة تمثل النظرة الحديثة لمفهوم الجودة، كونها تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج وتسييرها من طرف كل أفراد المؤسسة وليس المختصين في الجودة فقط، وهو ما يجعلها عاملا مهما في استمرارية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

(2) الإبداع التكنولوجي والقدرة التكنولوجية:

يعتبر الإبداع التكنولوجي من أهم المقومات التي تركز عليها المؤسسات التي تسعى إلى اكتساب قدرة تنافسية مستمرة، ويمكن التمييز بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج، وتظهر أهميته في التغيرات التي تحدث في البنية الصناعية والسوق، كون أن الإبداع التكنولوجي يمنح المؤسسة القدرة على التغيير في حد ذاتها وبالتالي الصمود مسبقا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويتمثل الإبداع التكنولوجي في مختلف المعلومات والاقتراحات المستنبطة من الاحتكاك بالزبائن والعملاء، بمعنى الأفكار والمعلومات الناتجة من الاتصال المباشر مع السوق.

بينما التكنولوجيا فتتمثل في التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية التي تتسم بها المؤسسة، وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط بمعارف المؤسسة والمكونة من تقنيات مجمعة لدى الأفراد كالإمكانات والطاقات والمعارف التي تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج.¹

فامتلاك المؤسسة للإبداع التكنولوجي والقدرة التكنولوجية يلعبان دورا كبيرا في استمراريته خصوصا إذا تواجدت داخل صناعة تتميز بالمنافسة.

(3) اليقظة الإستراتيجية:

تضمن اليقظة الإستراتيجية النجاح المستمر للمنظمات في البيئات الشديدة التنافس، ويقصد بها:² "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من

¹ عمر عيو، هودة عيو، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² سعيد كرومي، أحمد عمرستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 4.

آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية".

كما أن هذه اليقظة تمنح المؤسسة الميزة التنافسية كونها تجمع بين اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية، الاجتماعية، ويفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة والمجمعة في إطار الاهتمام بكل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية واستمرارية أدائها.

من خلال ما تناوله هذا الفصل، اتضح أن التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفرض عليها انتهاج الإدارة الإستراتيجية وذلك نظراً لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة أساساً في البقاء والنمو، فهي عملية عقلانية، مثالية التصور على المدى البعيد، مستمرة ومتكيفة مع تحديات بيئة الأعمال، كما توصلنا أن معرفة مدى فاعلية وكفاءة القرارات والممارسات الإدارية المتخذة في إطار الإدارة الإستراتيجية مرتبطة بنتائج قياس الأداء، فهذا الأخير هو أساس عملية التقويم الإستراتيجي في المؤسسة، وحتى تكون نتائج عملية التقييم واقعية وواضحة فمن الضروري تبني المؤسسة نظام قياس أداء فعال يأخذ بعين الاعتبار جميع الأنشطة الأساسية والكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة، وتتوفر هذه السمات في بطاقة الأهداف المتوازنة التي تعد أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية الحديثة لقياس الأداء المالي وغير المالي ضمن منظورات أربعة تشمل مؤشرات وأهداف متوازنة ومتكاملة تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة وهو ما يضمن تحقيق الأداء الإستراتيجي الفعال في ظل متطلبات بيئة الأعمال وتغيراتها المستمرة.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الأوضاع التي تفرضها الشراكة الأوروبية، وذلك نظرا لعدم امتلاك هذه المؤسسات القدرة التنافسية الكافية للتصدي لمنافسة المؤسسات الأوروبية عند إقامة منطقة التبادل الحر في سنة 2020، وفي هذا السياق اتضحت فعالية بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) باعتبارها نظام حديث لقياس الأداء في ضبط الأداء الكلي (المالي وغير المالي) وتحسينه وفق مقاييس متوازنة من شأنها تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة المتمثلة أساسا في النمو والبقاء.

وعلى ضوء الدراسة قمنا باختبار الفرضيات التي انطوت عليها، فتحصلنا على ما يلي:

- نصت الفرضية الأولى على أن هياكل الدعم المالي وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في رفع مستوى قدراتها التنافسية، فوفقا لما توصلنا إليه من نتائج، يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مازالت تعاني من بعض العراقيل التي تحدّ من فعاليتها في تحقيق أهدافها، كوجود صعوبات فنية ناتجة أساسا من نقص المعدات وأجهزة الإنتاج المتطورة، ومشكل الائتمان والتمويل الذي يعبر عن عدم كفاية الدعم المالي المقدم لها، لكن رغم ذلك لوحظ التزايد العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالسنوات الماضية وهذا راجع إلى التحسّن في مستوياتها التسييرية والذي مكنها من القضاء نسبيا على العوامل المؤدية إلى عدم بقائها في السوق، مما يجعلنا نستنتج أن هذه الفرضية صحيحة فبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهياكل الدعم المالي ساهمت نسبيا في تحسين القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا التحسن لم يكن بالمستوى المطلوب للتكيف مع أوضاع البيئة الاقتصادية الحالية.
- والفرضية الثانية التي اعتبرت الشراكة الأوروبية أداة لمختلف برامج الدعم المالي والتقني في ظل نظام الإقليمية، أيضا صحيحة لأن اتفاقية الشراكة الأوروبية تضمنت تخصيص برامج الدعم المالي والتقني لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهدف ترقيتها وتحسين قدراتها التنافسية استعدادا لتحديات إقامة منطقة التبادل الحر في سنة 2020، أما فيما يتعلق بالانعكاسات السلبية للشراكة فالأمر متوقف على مدى استعداد هذه المؤسسات على مواجهة تداعيات المنافسة الشديدة المفروضة من قبل المؤسسات الأوروبية، فإن تمكنت من اكتساب القدرة التنافسية الكافية فإنها تستطيع الاستفادة من المزايا النسبية للشراكة مثل الفوائد الناجمة عن اقتصاديات الحجم، لكن عدم استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية سوف يعرضها إلى سلبات نظام الإقليمية الجديدة بحكم الاختلاف في مستويات التنمية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي.

- أما الفرضية الثالثة التي نصت على أن الأداء الإستراتيجي يعكس صحة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع بيئتها على المدى الطويل، تعد فرضية غير صحيحة لاعتبار أن الأداء الإستراتيجي يعكس النتائج المحققة من قبل المؤسسة فهو مرآة الإدارة الإستراتيجية لكونه يبين مدى قدرتها على بلوغ الأهداف الموضوعية بالفاعلية والكفاءة اللازمتين، لكن معرفة صحة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع بيئتها على المدى الطويل لا تتم إلا من خلال قياس الأداء الذي يسمح بإظهار الاختلافات الموجودة ومدى إمكانية معالجتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

- أما بالنسبة للفرضية الرابعة التي ورد فيها أن المؤسسة تتبنى نظام معين لقياس الأداء كأسلوب لتحسين أدائها الإستراتيجي، فهي فرضية صحيحة استنادا على البحوث والدراسات الأجنبية التي بينت أن استخدام المؤسسة لنظام قياس الأداء يسمح لها باستعمال منتظم لمقاييس الأداء من خلال إدراجها ضمن إطار منهجي متكامل، الأمر الذي يمكّنها من تقييم وتحسين أدائها الإستراتيجي الذي يتوقع أن يكون مطابقا لرؤيتها وإستراتيجيتها الموضوعية.

• نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، يمكن استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساس الاقتصاديات المعاصرة نظرا لمساهمتها الكبيرة في زيادة النمو الاقتصادي، وهذا راجع إلى ما تتميز به من مرونة وقدرة على التجديد والإبداع، الأمر الذي جعل الحكومة الجزائرية تهتم بهذا القطاع من خلال وضع آليات وبرامج لتأهيله ودعمه.
 - بالرغم من الدعم المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بقيت هذه الأخيرة تعاني من صعوبات تعرقل نموها وتحقيق أهدافها، والناجئة عن بعض خصائصها كالحجم الصغير وقلة خبرة مسيرتها في مواجهة تحديات السوق، ولوجود بعض الإجراءات الحكومية التي تحدّ من ممارسة نشاطها مثل: الصعوبات الجبائية، وعدم توفير التمويل الكافي لها.
 - تعدّ الشراكة الأوروبية الجزائرية أحد الاتفاقيات الهادفة إلى إقامة منطقة تبادل حر، هذه الأخيرة التي تعتبر شكلا من أشكال الإقليمية الجديدة نظرا للاختلافات في مستويات التنمية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، واختلاف دوافع الطرفين من الانضمام لهذه الشراكة، حيث اتضح أن الهدف الحقيقي من وراء قيام الشراكة الأوروبية المتوسطية هو ضمان الاتحاد الأوروبي الأمن في المنطقة خصوصا بعد الظروف السياسية غير المستقرة التي عرفتها دول الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط وأيضا للحدّ من الهجرة غير الشرعية اتجاهه، ولذلك كان الاتحاد الأوروبي سابقا في اقتراح إقامة الشراكة

الأورومتوسطية وبقي الطرف القائد فيها بحكم تكنله مقارنة بالدول المتوسطية التي انضمت بشكل منفرد، وعلى غرار هذه الدول انضمت الجزائر بصفة مجبرة وليست مخيرة وذلك بهدف التأقلم مع متطلبات البيئة الاقتصادية العالمية التي تفرض على الدول الانفتاح على العالم.

- باعتبار الجزائر شريكا للاتحاد الأوروبي، استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من برامج الدعم التقني والمالي التي هدفت إلى تحسين قدراتها التنافسية استعدادا لإقامة منطقة التبادل الحر، لكن هذه البرامج تبقى غير كافية إن لم تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إدارة إستراتيجية تسمح لها باستغلال أفضل لفوائد برامج الدعم التقني والمالي وتمكّنها من اكتساب القدرة التنافسية اللازمة للتصدي لمنافسة المؤسسات الأوروبية.
- إن انتهاج المؤسسة لعملية الإدارة الإستراتيجية دون تبنيتها لنظام فعال لقياس الأداء يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، وفي هذا السياق تعد بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) أفضل وسيلة لتقييم أداء المؤسسة وتحسينه، وذلك لكونها تترجم رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف ومؤشرات تتكامل ضمن منظورات أربعة تتمثل في: منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، المنظور المالي ومنظور التعلم والنمو، وهو ما يظهر أهمية هذه الأداة في قياس الأداء الكلي للمؤسسة وفي تحقيق الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، مما يعزّز تكاثف الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

• التوصيات:

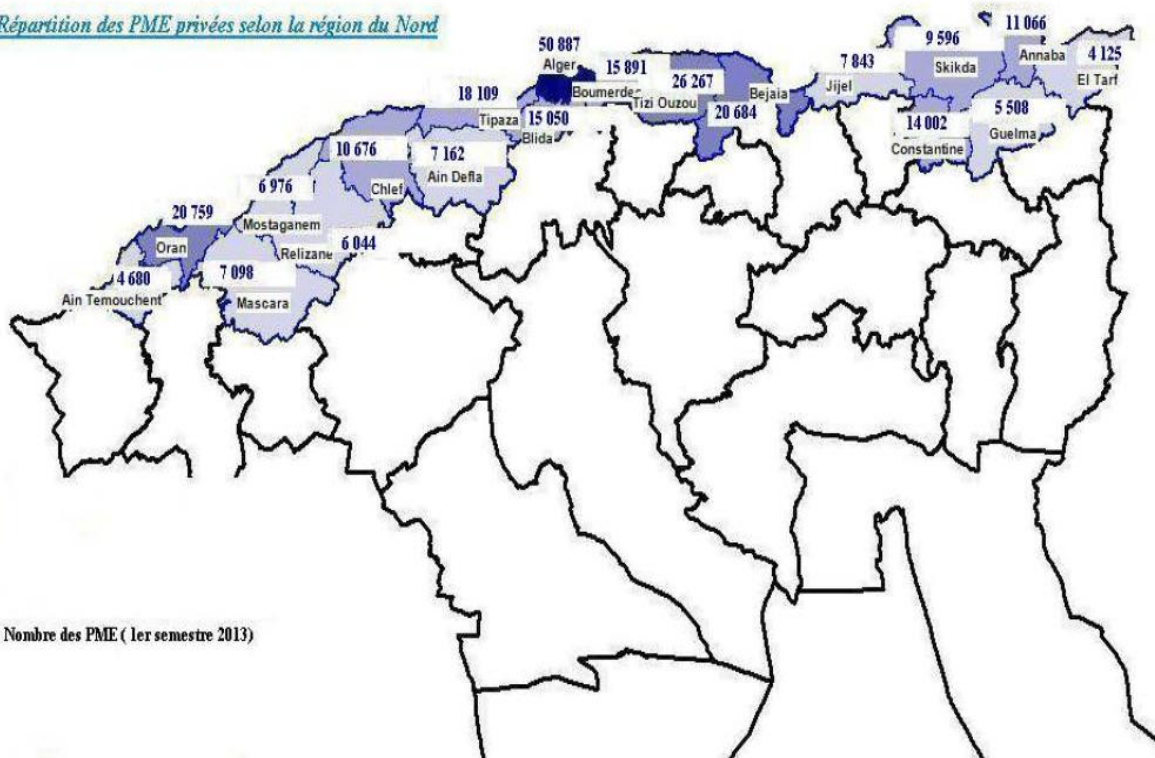
- نظرا لوجود بعض الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الضروري أن تقدم الحكومة الجزائرية دعما إضافيا لهذا القطاع خصوصا على مستوى تكوين مديري هاته المؤسسات من أجل اكتسابهم مهارات تسييرية خاضعة لقواعد علمية، الأمر الذي يسمح لهم بحسن استغلال المزايا المقدمة في إطار برامج التأهيل والدعم التقني.
- إن قيام أهل الاختصاص في الميدان الإداري من خبراء وباحثين بنشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية في أوساط مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحسيس بأهمية التخطيط للأداء الإستراتيجي في تحقيق الأهداف المرجوة كفيل بتجنب الآثار السلبية التي قد تنتج بإقامة منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي في حال عدم تمتّع هذه المؤسسات بالقدرة التنافسية اللازمة.

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
149	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب منطقة الشمال	الملحق رقم (1)
150	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب منطقة الهضاب العليا	الملحق رقم (2)
151	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب منطقة الجنوب والجنوب الكبير	الملحق رقم (3)
152	السياسة الأوروبية للجوار والشراكة الأورومتوسطية	الملحق رقم (4)
153	منظورات بطاقة الأهداف المتوازنة ومكوناتها	الملحق رقم (5)

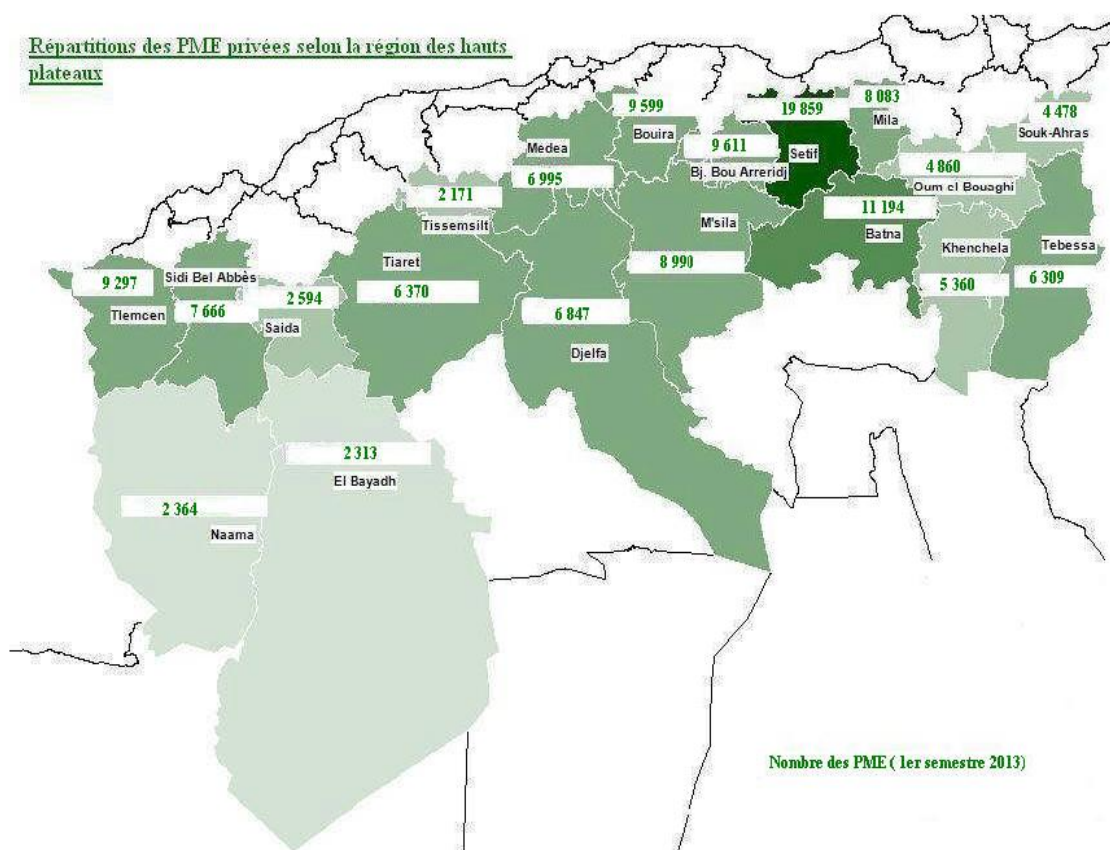
الملحق رقم (1): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب منطقة الشمال:

Répartition des PME privées selon la région du Nord

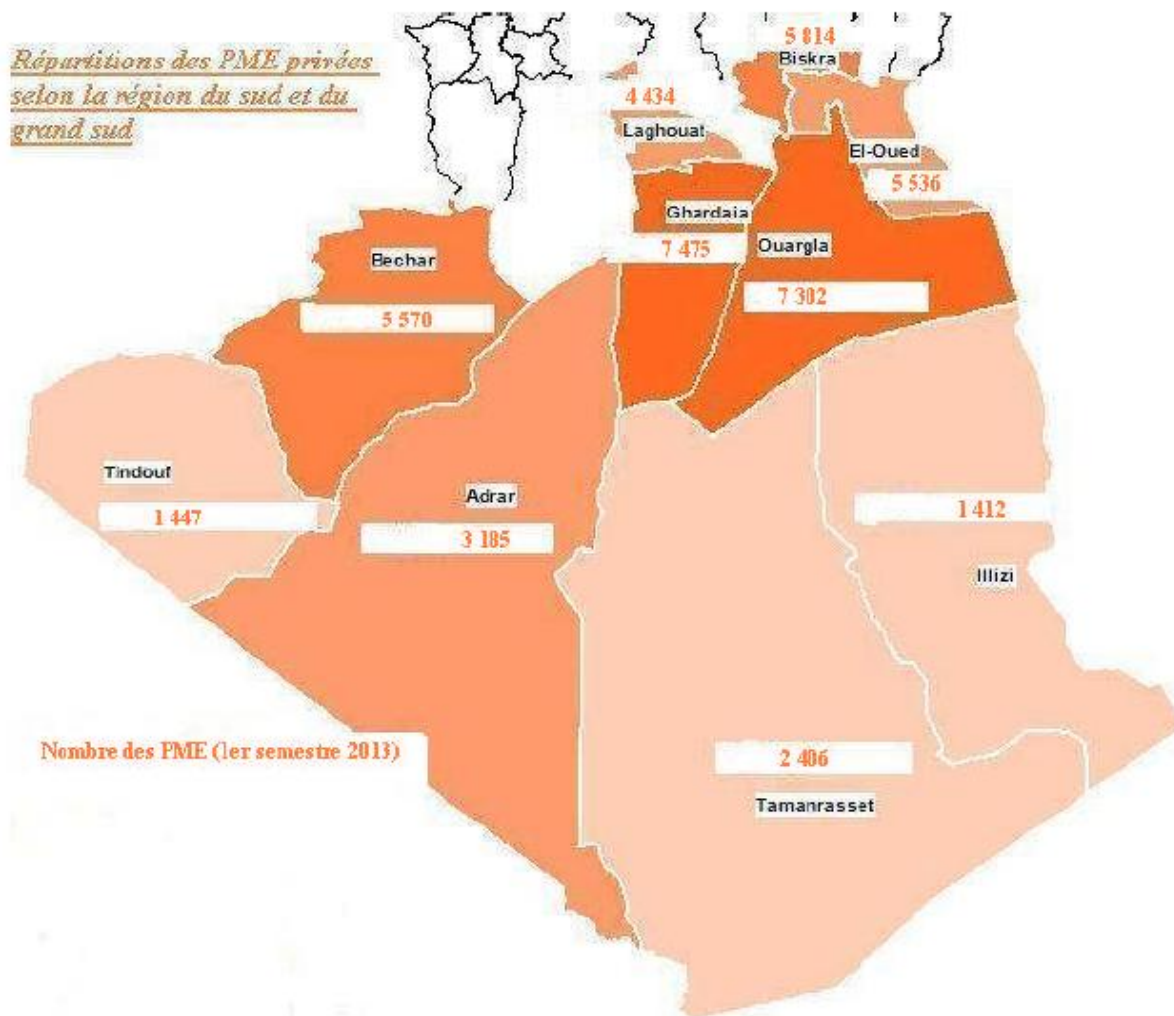


Nombre des PME (1er semestre 2013)

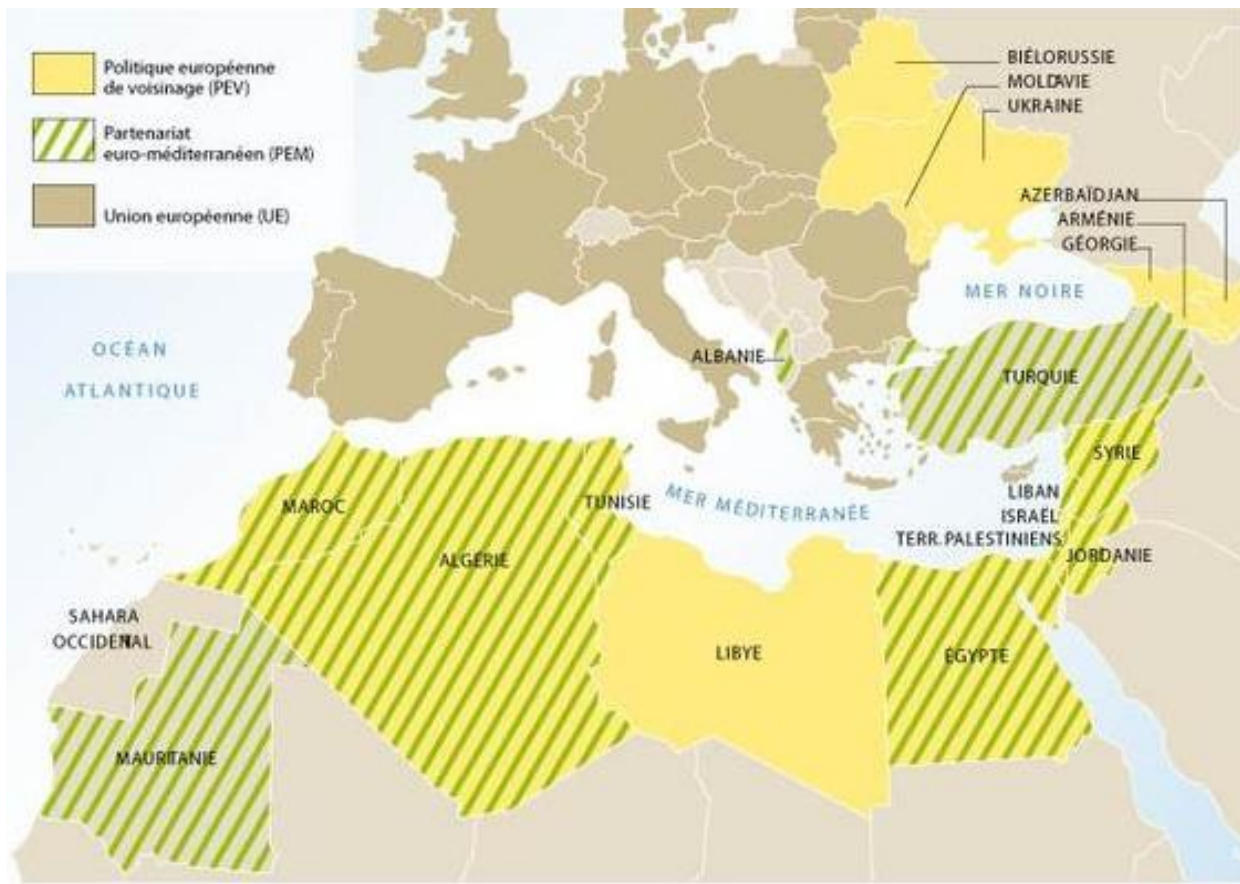
الملحق رقم (2): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب منطقة الهضاب العليا:



الملحق رقم (3): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب منطقة الجنوب والجنوب الكبير:



الملحق رقم (4): السياسة الأوروبية للجوار والشراكة الأورومتوسطية:



الملحق رقم (5): منظورات بطاقة الأهداف المتوازنة ومكوناتها:

BSC prospective

محور النمو والتعلّم Learning & Growth				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لتحقيق إستراتيجية المنظمة كيف تحافظ على قدرتها على التغيير والتطوير؟

محور العمليات الداخلية internal process				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لتحقيق رضا أصحاب المصلحة والعملاء، ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة؟

الرؤية
والإستراتيجية

جانب لعملاء Customer prospective				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لتحقيق رضا العملاء كيف تبدو المنظمة في نظر العملاء؟

المحور المالي Financial prospective				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لكي تنجح المنظمة مالياً كيف تبدو في نظر أصحاب المصلحة؟

قائمة المصادر والمراجع:

❖ المصادر باللغة العربية:

• النصوص التشريعية:

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (قانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، الجريدة الرسمية. عدد: 77، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشارئ المؤسسات)، الجريدة الرسمية. عدد: 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003.
- 3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله)، الجريدة الرسمية. عدد: 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003.
- 4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها)، الجريدة الرسمية. عدد: 32، الصادرة بتاريخ 04 ماي 2005.
- 5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008، المتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحدد شروط وكيفيات منحها)، الجريدة الرسمية. عدد: 60، الصادرة بتاريخ 19 أكتوبر 2008.
- 6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (المرسوم التنفيذي رقم 09-05 المؤرخ في 4 جانفي 2009، يحدد كيفيات وضع بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، الجريدة الرسمية. عدد: 2، الصادرة في 11 جانفي 2009.

❖ المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1) أبو قحف (عبد السلام)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005/2004.
- 2) إدريس (وائل محمد صبحي)، الغالبي (طاهر محسن منصور)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي". الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للنشر، 2009.
- 3) بن حبتور (عبد العزيز صالح)، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير". الطبعة الثانية؛ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 4) بني حمدان (خالد محمد)، إدريس (وائل محمد)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر". الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 5) جواد (نبيل)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الطبعة الأولى؛ بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، 2006.
- 6) خلفه (نصير)، اتفاقية الشراكة الأوروبية ومتوسطة وأثرها على مسارات الديمقراطية في النظم السياسية المغربية (تونس، المغرب والجزائر). الطبعة الأولى؛ الأغواط: مطبعة بن سالم، جوان 2012.
- 7) رقايقية (فاطمة الزهراء)، الشراكة الأوروبية ومتوسطة "رهانات، حصيلة وآفاق، التجربة الجزائرية والعقبات المحيطة". عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- 8) شحماط (محمود)، المدخل لعلم الإدارة العامة. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- 9) الغالبي (طاهر محسن منصور)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 10) مطلق الدوري (زكريا)، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية". الطبعة العربية؛ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- 11) مولاج (كليدا)، قراءات في كتب "تصوص في العلاقات الدولية والعلوم الاجتماعية". مركز الخليج للأبحاث، (ب.س.ن).
- 12) هاني (حبيب)، الشراكة الأوروبية-المتوسطة ما لها وما عليها (وجهة نظر عربية). فرنسا: المنشورات الجامعية والعلمية "Laballery"، 2001.

• الأطروحات والبحوث:

(1) "مدخل لعلم الاقتصاد السياسي". (كتيب مركز آفاق اشتراكية للدراسات السياسية. مصر).
رابط المقال:

<http://taqadomi.com/wp-content/uploads/downloads/2011/06/مدخل-لعلم-الاقتصاد-السياسي.pdf>

(2) إبراهيم درويش (ليلى)، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني- دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان". (دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، ماي 2012).

(3) أنتشي (شعيب)، "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007).

(4) أدرج المقال التالي نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ 20/09/2012:
<http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers12/aps200912ar.pdf> vu le 28/03/2014 à 20:28.

(5) إدريس (خالد)، "فعالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق البورصة- دراسة استشرافية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2007).

(6) برجى (شهرزاد)، "إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". (مذكرة ماجستير، في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011).

(7) بن ديب (عبد الرشيد)، "مدخل إلى علم التصرف والتنظيم". (محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2007/2006).

(8) بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني (فيصل)، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة". (رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال تخصص: إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، 2010).

(9) بوشويط (ابتسام)، "آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية". (مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009).

- 10) حويو (فضيلة)، "إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة SONERAS للمبردات الصحراوية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004).
- 11) خليفي (عبد النور)، "الشراكة الأورو-متوسطية، من إعلان برشلونة إلى الاتحاد من أجل المتوسط" (أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر (3)، 2011/2010).
- 12) الدوري (حسين)، "الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري". (بحث المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (ب.س.ن)).
- 13) رحيم (حسين)، حاجي (فطيمة)، "واقع وتحديات منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل قواعد المنشأ في اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية". (بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة).
- 14) زكري (مريم)، "البعد الاقتصادي للعلاقات الأوروبيية-المغربية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: دراسات أورو-متوسطية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010).
- 15) الضب (حدة)، "مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة". (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011).
- 16) طالبي (خالد)، "دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: التمويل الدولي والمؤسسات النقدية والمالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010).
- 17) عبد الكريم (سهام)، "الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". (مقال، جامعة البلدية، (ب.س.ن)).
- 18) عرباني (عمار)، "أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية" حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس". (أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008).
- 19) كاتب (أحمد)، "خلفيات الشراكة الأوروبيية-المتوسطية". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع: علاقات دولية، جامعة الجزائر (3)، 2001/2000).

- (20) ليلي أوشن، "الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية". (مذكرة ماجستير، قسم القانون، فرع: قانون التعاون الدولي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2010/2011).
- (21) مشري (محمد الناصر)، "دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة- دراسة للإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/2011).
- (22) هويدي (عبد الجليل)، "انعكاسات الشراكة الأورومتوسطية على التجارة الخارجية في الجزائر". (مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013).

• المجالات والدوريات:

- (1) "الاتحاد الأوروبي". مجلة بعثة الاتحاد الأوروبي في الجزائر، رقم 14، جويلية- أوت 2010، الأبيار، الجزائر.
- (2) "الاتحاد الأوروبي". مجلة بعثة المفوضية الأوروبية في الجزائر، رقم 10، نوفمبر- ديسمبر 2009، الأبيار، الجزائر.
- (3) آيت عيسى (عيسى)، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- آفاق وقيود". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 6، (ب.س.ن).
- (4) بن سميحة (عزيزة)، "الشراكة الأوروجزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة". مجلة الباحث. العدد: 9، 2011.
- (5) بن عنتر (عبد الرحمان)، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية". مجلة العلوم الإنسانية. العدد: 2، جوان 2002.
- (6) بهلولي (فيصل)، "التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورومتوسطية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية". مجلة الباحث. العدد: 11، 2012.
- (7) جميل (أحمد)، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية". مجلة المعارف. الجزائر. العدد: 8، جوان 2010.
- (8) دادن (عبد الوهاب)، "الجدل القائم حول هياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الباحث. العدد: 7، 2009/2010.

- 9) رامازاني (آر. كيه)، "الشراكة الأوروبية-المتوسطة: إطار برشلونة، سلسلة- دراسات عالمية". مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. العدد: 22، أبو ظبي، (ب.س.ن).
- 10) زرزار (العايشي)، "المؤسسة في عالم متغير- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي". مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. العدد: 4، ماي 2009.
- 11) زعباط (عبد الحميد)، "الشراكة الأورو-متوسطة وأثرها على الاقتصاد الجزائري". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 1، (ب.س.ن).
- 12) زيدان (محمد)، "الهيكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 7، (ب.س.ن).
- 13) صالح (صالح)، "أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 3، 2004.
- 14) العايب (ياسين)، "دراسة وتحليل عوامل زيادة أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري". جامعة منتوري، قسنطينة. (ب.س.ن).
- 15) عبد الكريم (سهام)، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II". مجلة الباحث. العدد: 9، 2011.
- 16) علوي (فاطمة الزهراء)، بلوناس (عبد الله)، "المناولة الإبداعية كسبيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية. العدد: 2، جوان 2011.
- 17) قرومي (حميد)، "أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية". مجلة المعارف. العدد: 8، جوان 2010.
- 18) قريشي (محمد الصغير)، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". مجلة الباحث. العدد: 9، 2011.
- 19) لزعر (علي)، بوعزيز (ناصر)، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو-متوسطة". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. العدد: 5، جوان 2009.
- 20) مزهوده (عبد المليك)، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية. العدد: 1، نوفمبر 2001.

21) مسغوني (منى)، "نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". مجلة الباحث. العدد: 10، 2012.

22) نوري (منير)، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- تجربة ونتائج". المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية. العدد: 2، جوان 2011.

23) يوسف (محمد)، "الشراكة الأورو-متوسطية وآثارها على بلدان إتحاد المغرب العربي". مجلة إدارة. العدد: 2، 2000.

• الندوات والملتقيات:

1) بوعتروس (عبد الحق)، دهان (محمد)، "تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة".

الملتقى الدولي: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006.

2) الخناق عبد الكريم (سناء)، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية". المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

3) عبد اللاوي (مفيد)، الجوزي (جميلة)، صالح (ناجية)، "الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر". الملتقى الوطني: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013.

4) عبو (عمر)، عبو (هودة)، "دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة".

الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. (ب.م.س.ن).

5) قادري (محمد الطاهر)، هزرشي (طارق)، "الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية- دراسة مجمع صيدال". الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. (ب.م.س.ن).

6) قوريش (نصيرة)، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". الملتقى

الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006.

- (7) كرومي (سعيد)، عمرستي (أحمد)، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة". الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، (ب.س.ن).
- (8) مداح عرابي (الحاج)، "التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 17 و18 أبريل 2006.
- (9) منصوري (الزين)، ناصر (مراد)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال" من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة سعد دحلب، البليدة، (ب.س.ن).
- (10) نوري (منير)، "أثر الشراكة الأورو جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006.
- (11) يعقوبي (محمد)، "مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- عرض بعض التجارب". الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006.

• التقارير:

- (1) تقرير: "من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر". منشورات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. الدورة العامة رقم: 20، جوان 2002.
- (2) "تشريعات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة". وزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار. رقم: 18، رقم: 20، رقم: 22.

❖ المصادر باللغة الأجنبية:

• الاتفاقيات الدولية:

1) L'Accord d'association Algérie-UE:

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/eu_algeria/accord_association_new_fr.pdf

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

• الكتب:

- 1) BEKENNICHE Otmane, **Le partenariat Euro-méditerranéen : « Les enjeux »**. Office des publications universitaires, Février 2011.
- 2) CATTIN Denis, SCHREIBER Martin, **Partenariat « entre désir et réalité »**. étude sur les relations de partenariat dans le cadre d'appuis et d'échanges de personnes dans la coopération internationale, UNITE plate-forme Suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale, Bâle : 2002.
- 3) DHAOUI Mohamed Lamine, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise**. Guide méthodologique établi pour le gouvernement Algérien par l'ONUDI, Alger, Janvier 2003.
- 4) Groupe de travail partenariat, **Le Partenariat « comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations »**. Cahier technique, Handicap International, novembre 2002.
- 5) TONCHIA Stefano, QUAGINI Luca, **Performance Measurement "Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence"**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany: 2010.

• الأطروحات والبحوث:

- 1) BOUKROU Aldjia, « Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, Cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou ». (**Mémoire de magister**, département de sciences économiques, option : management des entreprises, université : Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2010/2011).
- 2) MERZOUK Farida, « PME et compétitivité en Algérie », (**Article**, Université de Bouira, Algérie, (s.d).

- 3) Programme national de mise à niveau des PME, (Article publié par l'ANDPME):
<http://www.cci-rhummel.org/wp-content/uploads/2013/06/programme-.N.M.%C3%A0.N.pdf> vu le 17/04/2014 à 19 :50.

• **المجلات والدوريات:**

- 1) CHELIL Abdelatif, AYAD Sidi Mohamad, « PME en Algérie : réalités et perspectives ». université de Tlemcen, (s.d).
- 2) KHERBACHI Hamid, OUCHICHI Mourad, OUKACI Kamel, « Analyse Synthétique et Critique du Partenariat Euro-Maghrébin ». **Revue des sciences économiques et de gestion**. N°4, 2005.

• **الندوات والمؤتمرات:**

- 1) M.BELMOUKADEM, W.HALIMI, SARI Zahira, « Partenariat euro-Algérien – gains et risques- ».
عن الملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14/11/2006.
- 2) RENIER Yves, « Evolution des accords de l'U.E. avec les pays tiers méditerranéens ». **CIHEAM « Options méditerranéennes », Série A. séminaires méditerranéens**. n°30, commission européenne, Bruxelles, 1997
- 3) SEDDIKI Malika, « Investissements publics et gouvernance en Algérie : Quelle relation ? ». **Colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leur retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique**. Ecole doctorale, université de Sétif 1, 11-12 mars 2013.

• التقارير:

- 1) Commission européenne, « La nouvelle définition des PME ». **Extrait de l'article 2 de la recommandation de la commission (2003/361/CE) du 6 mai 2003.** guide de l'utilisateur et modèle de déclaration, 2006.
- 2) Laura BEAZA, « Rapport annuel de la coopération UE–Algérie ». **délégation de l'union européenne en Algérie.** (s.l), 2011.
- 3) Rapport « Mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises », **Site web du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement:**
http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf vu le 10/04/2014 à 19 :41.

❖ مواقع الانترنت:

- 1) www.andpme.org.dz
- 2) www.europa.eu
- 3) www.mdipi.gov.dz
- 4) www.mincommerce.gov.dz

