

## هدى إسهام برامج التأهيل في تحسين أساليب وأنهاط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

د.العايب عبد الرحمن  
جامعة سطيف

المناخ

تحاول هذه الدراسة الوقوف على ما قدمته مختلف برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من إسهامات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تحسين أساليب وأنماط التسيير، ذلك أن الهدف الأسمى لأي برنامج تأهيل هو تحسين تنافسية المؤسسات المستفيدة منه وأن تحسين التنافسية يمر حتما عبر الرفع من مستوى الأداء الإداري الذي يتطلب بدوره الاعتماد على أدوات تسيير فعالة تقتضيها أساليب وأنماط التسيير المعتمدة.

يقف البحث على مجموع ما قدمته هذه البرامج من عمليات تأهيل والقيام بدراسة تحليلية لها بناء على آراء الباحث وكذلك ما توصلت إليه دراسات أكاديمية سابقة. ويخلص البحث إلى اقتراح إستراتيجية تحقق الغرض الذي من أجله تم وضع برامج التأهيل.

مقدمة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تواجه اليوم جملة من التحديات الجوهرية ومن أهمها التطور التكنولوجي وتوسع مجال المنافسة إضافة إلى ذلك التغيرات الاقتصادية التي أصبحت تمتاز بعدم الاستقرار. ونظرا للتحويلات التي يشهدها الوضع الاقتصادي الحالي خاصة منذ دخول حيز التطبيق لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، أصبحت هذه المؤسسات مجبرة على مجابهة المنافسة العالمية.

لتحقيق ذلك، أصبحت المؤسسات مطالبة بانتهاج استراتيجية تساعد على تحسين أداءها مما يمكنها من تحسين تنافسيتها، ذلك أن ما يميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو انعدامها لإستراتيجية

واضحة المعالم، وأنجر من وراء هذا الوضع جملة من الانعكاسات السلبية على أساليب وأنماط تسييرها. ولتحقيق ذلك يتفق جميع المختصين على ضرورة القيام بالتأهيل والذي يتم عن طريق تأهيل المحيط الذي تنشط فيه وكذلك والأهم من ذلك تأهيل أساليب وأنماط التسيير المعتمدة في التسيير. فالتأهيل يساعد في توضيح الرؤية لمسيري المؤسسات حول الرهانات الجديدة للمنافسة ومساعدتهم في انتهاج أحسن الطرق والأساليب في التسيير.

منذ سنة 2000 وإلى غاية يومنا هذا أقدمت السلطات العمومية في الجزائر على وضع برامج متعددة ومتنوعة وموجهة مباشرة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية على وجه العموم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص. وخصصت لهذه البرامج ميزانيات ضخمة، كما سخرت لها إمكانيات مادية وبشرية معتبرة. واستفادت الجزائر في ذلك من الدعم التقني والمالي لهيئات دولية ذات الخبرة والكفاءة في هذا المجال ويأتي على رأسها برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والاتحاد الأوروبي والبرنامج الألماني للتعاون التقني.

لقد بينت العديد من الدراسات التي اهتمت بتقييم حوصلة ما حققته برامج التأهيل من نتائج أن هناك عدة آلاف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد استفادت من هذه البرامج وأن معظم هذه المؤسسات استفادت من عمليات تأهيل كانت أهداف معظمها مخصصة إلى تطوير أساليب وأنماط التسيير وذلك بوضع أدوات تسيير حديثة. ومع هذا يبقى السؤال حول مدى مساهمة هذه البرامج في تحسين أساليب وأنماط التسيير دائما مطروحا، وهذا ما سنحاول التعرف على جزء من الإجابة عليه من خلال هذا البحث والإشكالية المطروحة للدراسة.

مشكلة البحث:

انطلاقا مما سبق فإنه هذا البحث سيحاول دراسة الإشكالية التالية "هل ساهمت فعلا برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في تحسين أساليب وأنماط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟".

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي ستكون التساؤلات موضوع الاهتمام كالتالي :

(1) ما هو الوضع الحالي لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

(2) ما هي أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

(3) هل ساهمت برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في تحسين أساليب وأنماط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

(4) ما هي أفاق تحسين أساليب وأنماط التسيير في ظل برامج التأهيل المطبقة في الجزائر؟

أهمية البحث:

تبدو أهمية البحث من كونه يعالج أحد المواضيع التي تطرح جدلا واسعا لدى جملة من الأوساط أهمهم الباحثين الجزائريين في علم الاقتصاد المهتمين بسبل تحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري، ويليهم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك السلطات العمومية الذين يريدون الوقوف على مدى جدوى ومجاعة برامج التأهيل التي شرع في تطبيقها منذ أكثر من عشرة سنوات.

إن الذي يبرر ذلك هو أن برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حازت على حيز كبير من النقاش وجعلت الحكومة منه أحد أهم محاور الإستراتيجية الصناعية ضمن برامج الإنعاش الاقتصادي وما زال يحوز على هذا الاهتمام إذ سخرت له الدولة ميزانية مقدرة بأكثر من 380 مليار دينار جزائري لفترة الخمسة سنوات الممتدة بين 2011 و2014 والذي ستستفيد منه 20.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مختلف القطاعات الاقتصادية.

أهداف البحث:

يأمل الباحث من خلال هذه الورقة على حصر جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي :

- 1) توضيح المفاهيم ذات العلاقة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - 2) الوقوف على ما يميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من ضعف في مجال الإدارة والتسيير.
  - 3) محاولة إبراز ما تم الاستثمار فيه من موارد مالية ومن برامج تأهيل من أجل تحسين أساليب وأنماط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
  - 4) محاولة تقديم دراسة نقدية متواضعة لدى فعالية هذه البرامج.
  - 5) اقتراح مساهمة متواضعة تحتوي على إستراتيجية تساعد على وصول برامج التأهيل إلى تحقيق الأهداف المنتظرة منها.
- منهجية البحث:

يتم الاعتماد على المنهج التحليلي للموضوع، ذلك أن الدراسة ستكون بمثابة تحليل لما تم تنفيذه من برامج تحليل منذ سنة 2000 إلى يومنا هذا معتمدين على التصورات الشخصية للباحث وعلى نتائج دراسات سابقة أقدم باحثون جزائريون على القيام بها. كما لا يستثنى التحليل وجهات نظر وآراء لبعض الفاعلين في الأوساط الاقتصادية المستفيدة بشكل مباشر وغير مباشر من برامج التأهيل.

أولا - الوضع الحالي لأساليب وأنماط إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد أكدت بعض من الدراسات والأبحاث الأخرى المهتمة بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسيير وفق طرق بدائية ولا تتلاءم مع متطلبات التنافسية. وترى بعض الدراسات أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش اليوم أزمة حقيقية نتيجة عدم تبنيتها لأساليب وأنماط التسيير الحديثة. كما تعاني المؤسسات الاقتصادية خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص من "ضعف كفاءة وتكوين العنصر البشري فيها واعتمادها على يد عاملة غير مؤهلة وغير خبيرة

وضعف مستويات الكفاءة والتخصص. فأغلب هذه المؤسسات أو أكثر من 90 % منها هي مؤسسات عائلية يعتمد التوظيف فيها على أفراد العائلة والأقارب الذين يفتقر معظمهم إلى التكوين والمستوى التعليمي الملائم وأسس الإدارة والتسيير الحديثة. إذ أن أغلبهم لم يتلقوا أي نوع من التكوين مما انعكس سلبا على إنتاجية ومردودية هذه المؤسسات وجعلها تعيش مرحلة العوائد المتناقصة<sup>(٩)</sup>.

وعليه، فإن ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ي مجال الإدارة بما يلي:

- 1) القصور في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية.
- 2) عدم تلاؤم غط التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مثيلاتها في الخارج.
- 3) ضعف التكوين التي تتميز به الاطارات المسيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثانيا - أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :  
قبل الخوض في أهم برامج التأهيل التي استفادت منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لا بد من التعريف بمفهوم التأهيل وكذلك أهداف برامج التأهيل.

#### 1- مفهوم التأهيل:

يعرف برنامج صندوق تحسين التنافسية الصناعية التابع لوزارة الصناعة التأهيل على أنه "تقديم الدعم للمؤسسة حتى تنتقل من العيش في ظل اقتصاد مسير إلى ظل اقتصاد متحرر ومفتوح على المنافسة. ويتم ذلك بالتأثير على الظروف الداخلية والخارجية التي تعيش فيها المؤسسة. وبهذا يهدف التأهيل إلى إعطاء المؤسسة إمكانية التأقلم مع متطلبات السوق والارتقاء إلى تنافسية أفضل واغتنام فرص التصدير وكذلك تحقيق النمو<sup>(٩)</sup>" ويعرفه البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابع لبرنامج ميذا على أنه

"توضيح الرؤية لمسيرى المؤسسات حول الرهانات الجديدة للمنافسة ومساعدتهم في انتهاج أحسن الطرق في التسيير. والتأهيل بذلك هو عملية مستمرة تشمل إحداث التغيير في الممارسات وطرق التفكير والاتصال يكون الهدف منها هو اكتساب طرق جديدة في التفكير والتصرف وكذلك تطبيق أساليب جديدة في الإدارة أكثر ديناميكية وأكثر إبداعاً.<sup>(١)</sup>" كما يعرف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه "هو قبل كل شيء إجراء مستمر للتدريب، التفكير، الإعلام والتحويل بهدف الحصول على طرق وأفكار وسلوكيات جديدة للمقاولين، وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة.<sup>(٢)</sup>" وقد عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 1995 بأنه عبارة عن "مجموعة برامج وضعت خصيصاً للدول النامية التي هي في مرحلة انتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات.<sup>(٣)</sup>" ثم طورته خلال السنوات الأخيرة ليصبح يعنى «الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير المؤسسة وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر.<sup>(٤)</sup>"

ومنه يستخلص أن التأهيل هو اكتساب القدرة، وتطبيق هذا المفهوم على المؤسسة الاقتصادية يعنى أن تصبح هذه الأخيرة قادرة على مزاوله نشاطها بالشكل الذي يضمن لها تطورها ونموها دون الاعتماد على غيرها. إن المؤسسة المؤهلة هي تلك التي تستغل عناصر قوتها وتحاول التخلص من عناصر ضعفها من اجل استغلال الفرص التي يمنحها لها محيطها وكذلك لمواجهة التهديدات التي تأتيها منه.

2- ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

يدخل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن تركيبة الحلول التي تعالج إشكالية تنمية وتطوير هذه المؤسسات. هذا العنصر كان وما زال أحد الاهتمامات الرئيسية للدولة، وهي ضمن الركائز الأساسية للإستراتيجيات الصناعية في الجزائر. وتعود أسباب زيادة هذا

الاهتمام إلى الأدوار الذي تلعبه حتما هذه المؤسسات في الاقتصاد وفي المجتمع ومنها المساهمة في خلق مناصب الشغل والإسهام في التنمية المحلية وتحقيق التوازن الجغرافي بين المناطق والأهم من ذلك الرفع من مستوى تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل ما تفرضه العولة من متطلبات جديدة وأهمها إلغاء الحواجز التي كانت توفر الحماية للمنتوج الوطني وجعله قادرا على مجابهة المنافسة العالمية. فمفهوم التأهيل أصبح كثير التداول في الاقتصاد الجزائري خاصة مع خوض غمار التفاوض مع الإتحاد الأوروبي و كذلك رغبة الجزائر القوية في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والمشاركة في التكتلات الاقتصادية الكبرى وهذا لا يتحقق إلا بمؤسسات ذات مستوى عالي من الأداء وهو العامل الغائب في المؤسسة الجزائرية. وفي غياب شروط الاندماج في الاقتصاد العالمي، دخلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تطبيق إصلاحات جذرية تحاول فيها استدراك التأخر الذي ينقصها عن المؤسسات المؤهلة دوليا وذلك عن طريق برنامج يستند أساسا إلى:

- (1) الإنتاج بالمواصفات الدولية.
  - (2) اعتماد المنافسة الشديدة كمتغير يجب مواجهتها.
  - (3) الإنتاج للخارج أي الاهتمام بالتصدير كهدف أساسي في إستراتيجية المؤسسة.
- ومن بين ما تسمح برامج التأهيل من تحقيقه من أهداف ما يلي:
- (1) الرفع مستوى وعي مسيري المؤسسات للتعرف على نقائص مؤسستهم، و التحقق من خلال التشخيص والذي يعد عملية تأهيل أولية يتم من خلالها التعرف وإحصاء على مشاكل المؤسسة.
  - (2) اعتماد أفضل الممارسات الإدارية وإنشاء تنظيم فعال، والذي من خلاله يتم تحسين وظائف تسيير المؤسسات التي تفتقر إلى التنظيم.

ولتحقيق هذه الأهداف، فإنه يتطلب من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة القيام بما يلي:

- تعزيز الموارد البشرية على مختلف المستويات
- تحديد المسؤوليات والعمل في إطار جماعي وزرع الثقة حسب الكفاءات
- فهم عميق للسوق ولتموقع المؤسسة فيها
- الاعتماد على أدوات إدارة وتسيير وأساليب العمل فعالة وعصرية ومواكبة لاحتياجات المؤسسة في مختلف مجالات الإدارة من إنتاج وتسويق ومالية ومحاسبة وموارد بشرية... الخ.

كما أن نجاح عمليات التأهيل التي يتم الاستفادة منها من أجل تطبيق ما تقدمها لها من حلول وطرق عمل وأساليب إدارة حديثة يستوجب من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن توفر ما يلي:

- 1) ضرورة وضع الإجراءات الملموسة المقترحة لضمان تطبيق استراتيجيات النمو المقترحة سواء في المجال البشري أو المادي أو المالي.
  - 2) توفير الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية الضرورية لإنجاح عمليات التأهيل.
  - 3) تحسين العناصر التي تضمن السير الفعال للعمليات الداخلية للمؤسسة.
  - 4) تحسين العناصر التي تتيح التعامل والتأقلم مع ما يفرضه المجتمع بصفة عامة على المؤسسة من متطلبات.
  - 5) التركيز على الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة.
  - 6) الاقتناع بان عملية التأهيل عملية مستمرة في الزمن.
- إضافة إلى ذلك أن برامج التأهيل في الجزائر هي جزء من إستراتيجية انتهجتها الدولة الجزائرية تهدف من ورائها إلى مساعدة



المؤسسات التابعة للقطاع الصناعي العام والخاص خلال الفترة الممتدة بين 2002 و2012 وذلك قصد جعلها قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها العولة وسياسة الانفتاح الاقتصادي وما يترتب عليها من ضرورة فتح الأسواق للمنافسة الأجنبية. لقد ترتب على هذه السياسة توقيع الجزائر على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ونتيجته إنشاء منطقة للتبادل الحر.<sup>(١)</sup>

إن القطاع الصناعي "معي أكثر من غيره من انعكاسات هذه الاتفاقية، ذلك أن قدرة المؤسسات على مجابهة منافسة المؤسسات الأوروبية التي ستنشط في منطقة التبادل الحر هذه مرتبطة بتنافسيته. فكل المؤشرات الحالية تؤكد أن بقاء الوضع على حاله من شأنه أن يساعد على زوال تلك المؤسسات. وبالتالي وجب انتهاز إستراتيجية شاملة تساعد على تحسين أداء تلك المؤسسات وتوفير المناخ الملائم لها الذي يمكنها من تحسين تلك التنافسية ويتم ذلك بتأهيلها وتأهيل محيطها المباشر.<sup>(٢)</sup>

3- الأدوات التي تسمح بتحقيق التأهيل :

إن الأدوات التي تسمح بتحقيق ذلك تتمثل في :

- 1) كخطوة أولى، يمكن للمؤسسة الاعتماد على الأنظمة الإدارية مطابقة لما تتطلبه المعايير الدولية من متطلبات تساعد المؤسسة على الرفع من التنافسية والبحث عن التميز. ولعل أنظمة إدارة الجودة مثل مثل الأيزو 9001 أداة أساسية تتيح ذلك.
- 2) صياغة إستراتيجيات نمو المؤسسة إن كانت موجودة و إعادة صياغتها إذا كانت المؤسسة تفتقد لها.
- 3) القيام بمشاريع شراكة مع مؤسسات رائدة خاصة في مجال التصدير.

4) تطوير نشاط البحث والتطوير.

5) وضع أنظمة لليقظة بكل أشكالها ولعل أهمها نظام لليقظة التنافسية ونظام لليقظة التكنولوجية.

ثالثا - مختلف برامج التأهيل التي عرفتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

منذ أن شرعت الجزائر في التأهيل منذ سنة 2000 وإلى غاية يومنا هذا، عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 05 برامج تأهيل ونفصلها كالتالي:

#### 1- البرنامج النموذجي التابع للأمم المتحدة ONUDI

ابتداء من سنة 2000 مول كل من برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية PNUD ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI برنامجا تم تأهيل 19 مؤسسة اقتصادية عمومية و31 مؤسسة متوسطة صغيرة. وقد شمل هذا البرنامج تنفيذ بعض عمليات تأهيل اتجاه المؤسسات في حد ذاتها وأهمها: (□)

- إجراء تشخيص استراتيجي شامل لهذه المؤسسات
- صياغة مخططات التأهيل الخاصة بها
- تمويل بعض عناصر مخططات التأهيل خاصة الاستثمارات المعنوية كإدخال أنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادات ايزو 9000 وتنفيذ بعض برامج التكوين والتدريب لصالح العمال والإطارات

#### 2- صندوق تحسين التنافسية الصناعية FOPROCI

يقع هذا الصندوق تحت إشراف وزارة الصناعة ويدخل ضمن المخطط الوطني للإنعاش الاقتصادي للفترة 2001 - 2003 وقد خصص لهذا البرنامج غلاف مالي قدره 5.651 مليون دج. وقد سطر القائمون على تنفيذ البرنامج تأهيل 1000 مؤسسة اقتصادية من القطاعين العام والخاص خلال الممتدة بين 2002 و2012 أي خلال المرحلة الانتقالية قبل

اتفاق الشراكة حيز التنفيذ، بمعدل 100 مؤسسة سنويا. إلا أن عدد المؤسسات التي تم الموافقة على ملفاتها هو 93 مؤسسة فقط.

3- مشاريع التعاون التقني الجزائري الألماني ج ت ز GTZ :  
تطبيقا لبرنامج التأهيل البيئي نفذت الجزائر جملة من الاتفاقيات الثنائية هدفها الاستفادة من الخبرات التقنية لبعض الهيئات الدولية المختصة ومن بينها (□v):

(1) مشروع كونفورم 1997: وهدف المشروع إلى تكوين عدد من الخبراء الجزائريين في مجالات الإدارة البيئية ووضع المواصفة القياسية إيزو 14001 والتدقيق البيئي؛

(2) مشروع الإدارة البيئية المرحجة GESTION ENVIRONNEMENTALE PROFITABLE: ويهدف المشروع إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال التقليل في التكاليف وتخفيض الأثر البيئي بواسطة التقليل من النفايات والمياه المستعملة والهواء المنبعث وكل المخلفات الأخرى وكذلك توفير التنظيم المناسب الذي يسمح بإحداث التغيير في التسيير.

(3) البرنامج الجزائري الألماني التنمية الاقتصادية المستدامة والذي يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يقل عدد عمالها عن 20 عاملا. ويحتوي البرنامج على أربعة محاور أساسية وهي (□□):

- تقوية وتدعيم سياسات واستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تطوير الخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تحسين الخدمات المالية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دعم الهيئات والجمعيات المهنية

## 4) برنامج ميديا EURODEVELOPPEMENT PME

إن هذا البرنامج هو جزء من برنامج ميديا وهو ممول من طرف الاتحاد الأوروبي ووزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بميزانية قدرها 62.90 مليون أورو لمدة خمسة سنوات. تبلغ مساهمة الاتحاد الأوروبي 57 مليون أورو وتساهم الدولة الجزائرية بـ 3.40 مليون أورو، أما 2.5 مليون أورو فهي حصة المؤسسات المنخرطة والمستفيدة من البرنامج.

لقد كان هذا البرنامج موجه خصيصا لتحسين القدرات التنافسية لأكثر من 3.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من القطاع الخاص وجعلها قادرة على التأقلم مع المتغيرات الجديدة والمنتظرة للاقتصاد الجزائري وذلك من خلال:

- 1) تحسين ظروف وصول وحصول هذه المؤسسات إلى المعلومات الاقتصادية.
- 2) مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى مصادر التمويل المناسبة.
- 3) مساعدة ودعم الجمعيات والهيئات المعنية مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتمثل نشاطات البرنامج الموجهة مباشرة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

- 1) التشخيص الشامل للمؤسسات
- 2) تنفيذ عمليات تأهيل متمثلة في تحسين أساليب وأنماط التسيير وأهمها:

- إدخال وظيفة التسويق داخل المؤسسة
- تأهيل الوظيفة الإنتاجية بإدخال وظيفتي الصيانة والرقابة على الجودة
- الرفع من الكفاءة الإدارية للمؤسسة بالتركيز على التنظيم

- الاهتمام بالوظيفة المالية والمحاسبية مع التركيز على ضرورة تقديم المعلومات حقيقية وتطبيق نظم لمحاسبة التكاليف
- اهتمام بوظيفة مراقبة التسيير
- الاهتمام بوظيفة التموين والمشتريات مع التركيز على إدارة المخازن
- ترقية الصادرات
- (3) صياغة مخططات التمويل الموجهة للحصول على قروض بنكية
- (4) عمليات تكوين وتدريب موجهة بالدرجة الأولى لأصحاب ومسيري المؤسسات.
- (5) البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME تقع مسؤولية تسيير هذا البرنامج على عاتق الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الغيرة والمتوسطة. انطلق هذا البرنامج سنة 2008، ولاعتبارات قانونية توقف البرنامج وعاود الانطلاق منذ سنة 2011.
- تتمثل إنجازات برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مل يلي (٩):
- إعداد خطط التأهيل على مستوى 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وجد صغيرة
- تنفيذ خطط التأهيل على مستوى 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وجد صغيرة
- مرافقة إلى شهادة النوعية 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة
- تنفيذ 5 دراسات السوق
- دعم خطط التكوين

رابعا - تقييم مساهمة برامج التأهيل في تحسين أساليب وأنماط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :

في تقييمنا لمدى مساهمة برامج التأهيل في تحسين أساليب وأنماط تسيير المؤسسات الغيرة والمتوسطة نعتد على نتائج توصل إليها كل من المختصين القائمين على إدارة شؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقين لعملية تطورها وتنميتها في الميدان كما تستند على نتائج أبحاث علمية تول إليها جامعيين جزائريين مهتمين بالبحث في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- رؤية المختصين والممارسين لما حققته برامج التأهيل من نتائج :

(1) منتدى رؤساء المؤسسات « FCE » forum des chefs d'entreprises : يرى منتدى رؤساء المؤسسات أن برامج التأهيل التي أنجزتها الدولة الجزائرية لم تأتي بالثمار المنتظرة منها وذلك لضآلة عدد المؤسسات المستفيدة منه. وأن برنامج التأهيل الذي سطرته الحكومة الجزائرية إجازة خلال الخماسي 2010 - 2014 قد لا يحقق الأهداف المرجوة منه وذلك للأسباب التالية (□):

- عدم توفر الخبرات الجزائرية بالعدد الكافي لمرافقة المؤسسات المنخرطة بالنظر إلى العدد المبرمج تأهيله من مؤسسات والذي قد يصل إلى 20.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة
- نظرا للشكل القانوني للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يأخذ شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وما يميز هذا النوع من الأشكال من بيروقراطية في الإدارة، الشيء الذي قد يكون عائقا أمام الديناميكية التي يجب أن تتميز إدارة البرنامج

- عدم إدماج المؤسسات الكبيرة الحجم في البرنامج، ذلك أن من شروط الاستفادة من الإعانات المالية هو عدم تجاوز رقم أعمال المؤسسة مبلغ 500 مليون دينار جزائري. فمثل هذه المؤسسات أصبحت ذات وزن كبير في الاقتصاد الوطني مما يجتم الاعتناء بها والسهر على ضمان نموها وتطورها
- وجود الضبابية في الإستراتيجية المتبعة من طرف الدولة في الحاز مثل هذا المشروع الضخم، هذا الأمر يزيد من مخاوف المهتمين بأن يقود ذلك إلى تبيد موارد مالية معتبرة في مشروع غير معروف النتائج مسبقا

(2) المجلس الاستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قدم رئيس المجلس الاستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقدا شديدا لنتائج برامج التأهيل التي استفادت منهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ يرى أنه "إذا قمنا بتقييم ما تم إنجازه في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن البرامج لم تأت بالنتائج المتوقعة. والأسباب من وراء ذلك تعود إلى الرؤية الضيقة المتبعة من طرف السلطات العمومية في الجزائر، والتي لا تعتمد فيها على إستراتيجية واضحة تحتوي على آليات عمل تتماشى مع الأغراض من التأهيل وعلى مراحل يجب تتبعها بغرض الوصول إلى نتائج. والدليل على ذلك كثرة البرامج (14)".

(3) آراء الخبراء المرافقين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات التأهيل : في يوم دراسي عقده أحد مكاتب دراسات البارزة في الجزائر بمشاركة المدير السابق للبرنامج الأوربي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EURODEVELOPPEMENT PME والمدير السابق لإعادة

الهيكلية الصناعية لوزارة الصناعة وأحد الفاعلين في صياغة اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمنعقد يوم 18 نوفمبر من سنة 2011 موضوعه الدروس المستفادة من برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم التوصل إلى أن برامج التأهيل السابقة لم تأتي بالثمار المنتظرة منها "ذلك أنها لم تمس إلا عددا ضئيلا من المؤسسات. كم أن برامج التأهيل السابقة استثنت وبصراحة قطاعات مهمة وهي التعليم العالي والبحث العلمي والتكوين المهني، هذين القطاعين لهما الدور البارز في المؤسسات المعنية بالتأهيل.<sup>(□□)</sup>"

2- نتائج بعض الدراسات الجامعية السابقة:

بالنسبة للباحثين الجامعيين، نستند إلى دراستين ميدانيتين من جامعة ورقلة بالجزائر ومن جامعة السوربون بفرنسا.

(1) دراسة يوسف قوريشي وسليمة غدير أحمد من جامعة ورقلة من الجزائر سنة 2007 تحت عنوان "المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر" برنامج "EDPME".

لقد كان الهدف من الدراسة هو محاولة ملاحظة التغيير في سلوك رؤساء المؤسسات وقياس التطورات الكمية والنوعية للمؤسسات الجزائرية التي خضعت للتأهيل ومعرفة ما مدى مساهمة التأهيل عموما في تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية. وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 609 مؤسسة صغيرة متوسطة تربطها علاقة بالبرنامج.

وكانت النتائج المتوصل إليها هي كالتالي<sup>(□=)</sup>:

- أثر نشاطات التأهيل في العموم مرضي إلا أن بعض المؤسسات تعتبر أنه لم يرضي توقعاتها.
- صعوبة ربط التنافسية أو الموقع التنافسي للمؤسسة مع فوائد التأهيل



- أن 44% من المؤسسات المدروسة صرحت بعدم وجود تغيير مس أساليب وأنماط تسييرها
  - أن 40% من هذه المؤسسات فقط صرحوا أن مؤسساتهم أصبحت أكثر تنافسية
- (2) دراسة لامية أزواو ونبيل على بن الورد Lamia AZOUAOU et Nabil Ali BELOUARD سنة 2010 من جامعة السوربون من فرنسا تحت عنوان " La politique de mise à niveau des PME algériennes, enlissement ou nouveau départ ? لقد كان الهدف من الدراسة هو تحليل سياسات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وشملت الدراسة عينة من المؤسسات المستفيدة من برامج التأهيل وعددها بمائة 100 مؤسسة.
- وقد كان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي (□□):
- أن برامج التأهيل لم تلعب دور مهم في تحسين تنافسية مؤشرات تنافسية المؤسسات
  - إن إقدام المؤسسات على برامج التأهيل لم يأت نتيجة قناعة من طرف رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن جاء نتيجة رغبة هؤلاء في خوض غمار تجربة غير محسوبة النتائج والعواقب.
  - إن عمليات التأهيل تمت بطريقة غير منظمة وغير مبنية على منهجية سليمة وموضوعية متبعة من طرف القائمين على إدارة برامج التأهيل
- 3- مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع وجهة نظر الباحث :
- أما من وجهة نظر الباحث، فإن التقييم يعتمد أولا على تحليل معدلات النتائج المحققة ثم نوعية عمليات تأهيل المستفاد منها.

(1) معدلات النتائج المحققة: إن هذه المعدلات هي ناجمة عن مقارنة العدد المقدر للمؤسسات المخطط تأهيلها من طرف كل برنامج والنتائج المحققة. وفيما يلي عرض لتلك النتائج :

- صندوق تحسين التنافسية الصناعية FOPROCI : بالمقارنة مع الهدف السنوي و المتمثل في تأهيل 100 مؤسسة سنويا أي 400 مؤسسة خلال 04 سنوات الممتدة من سنة 2002 إلى سنة 2005، فإن نسبة تحقيق الأهداف لا تتعدى 23 %. وعليه يمكن اعتبار أن النتائج المحققة تعتبر ضئيلة.
- برنامج ميديا EURODEVELOPEMENT PME : وتتمثل حوصلة برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي (□) :

○ إنجاز 476 تشخيص أولي و 494 تشخيص

○ القيام بتأهيل 844 مؤسسة

○ عقد 267 دورة تدريبية في مجالات الإدارة والتسيير

○ 28 دراسة وتحقيق ميداني

إن القيام بتأهيل 844 مؤسسة من بين هدف مقدر بـ 3.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من القطاع الخاص، أي أن نسبة تحقيق الهدف تقارب 28%.

- البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME : في إطار المخطط الخماسي 2010 – 2014، فقد سجل البرنامج (□□) :

○ أعربت 747 مؤسسة عن رغبتها في الانضمام إلى

البرنامج الوطني للتأهيل

○ قدمت 422 مؤسسة طلبات للحصول على العضوية

في البرنامج الوطني للتأهيل

○ استفادت 341 مؤسسة من عمليات التشخيص المسبق.

بالنسبة لهذا البرنامج، لقد كان من المقرر الشروع في تأهيل 20.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال الخماسي 2010 - 2014، ولكن الملاحظ أنه مرت سنتان عن الانطلاق الفعلي للبرنامج إلا أن نتائج الميدانية لم تظهر بعد. فبالعودة إلى عدد المؤسسات التي أعلنت عن رغبتها في الانضمام إلى برنامج التأهيل وهو 747 مؤسسة صغيرة ومتوسطة نتائج التي ستتحقق إذا واصل الترويج والتسويق للبرنامج فإن النتائج بعيدة جدا عن الطموحات.

(2) نوعية عمليات التأهيل التي مست المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة: إن عمليات التأهيل التي استفادت منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر عادية جدا ذلك أنها ركزت على تطوير إدارة بعض الوظائف الأساسية للمؤسسة وأهمها :

- صياغة الهياكل التنظيمية للمؤسسات
- وضع إجراءات التنظيمية وإجراءات الضبط الداخلي لتقوية أنظمة الرقابة الداخلية
- وضع طرق إعداد الموازنات التقديرية
- وضع أنظمة لحساب التكاليف
- وضع أنظمة إدارة الجودة

وهذا يؤكد أن عمليات التأهيل لم تهتم ببعض الأساليب الحديثة في الإدارة ويأتي على رأسها تدريب المؤسسات على الاعتماد على المقارنة المرجعية والإبداع وإغفال الذكاء الاقتصادي. إن لهذه العناصر الثلاثة دور كبيرا في تدعيم تنافسية مختلف القطاعات الاقتصادية من خلال توجيه استراتيجيات نمو المؤسسات نحو مجالات صناعية مختارة مسبقا. ففي مجال الإبداع والذكاء الاقتصادي، فتنحمل الدولة جزءا كبيرا من المسؤولية في هذا المجال على اعتبار أن الذي يؤدي إلى تطويرهما هو ما تقدمه الدولة من إعانات مالية وحوافز جبائية وطرق تمويل ملائمة.

وما سبق يستنتج أن ما قدمه الباحث من آراء تتوافق مع ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسات الأكاديمية السابقة الذكر وما يراه المختصين من وجهات نظر. فبرامج التأهيل لم تحسن من تنافسية القطاع الصناعي الجزائري والذي كان مسطرا لها كهدف رئيسي ولم ترفع من مستويات الكفاءة الإدارية المشرفة على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن النتائج المحققة جد متواضعة وأقل من المستويات التي تسمح بالحكم على أن أداءها مقبولا.

خامسا - أفاق تحسين أساليب وأنماط التسيير في ظل برامج التأهيل المطبقة في الجزائر:

إن المبتغى الحقيقي من التأهيل هو الوصول إلى مستوى يسمح بالتأكيد من تحسن الكفاءة الإدارية والتي تقود إلى التحكم في التكاليف ورفع الحصص السوقية وإيجاد منافذ جديدة للمنتجات، وهذا عكس ما يعتقد به معظم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الذين يرون أن التأهيل يمر أولا وأخيرا باكتساب طاقة إنتاجية أكبر وتكنولوجيا أفضل مما تكتسبه المنافسة. إن اكتساب الطاقة الإنتاجية والتكنولوجيا دون كفاءة تسييرية عالية من شأنه أن يؤزم وضع المؤسسة في مواجهة المنافسين مقتنعة أن كسب معركة المنافسة تكون أولا وأخيرا بالتدبير بل بحسن التدبير وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

وبالتالي فإنه من أجل الوصول إلى هذا المبتغى، يمكن ربط أفاق تحسين أساليب وأنماط التسيير في ظل برامج التأهيل بإستراتيجية التأهيل التي يجب على السلطات العمومية أن تتبناها. ولعل الحوار التالية تكون الخطوط العريضة لصياغة هذه الإستراتيجية :

1) تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتطوير نظام معلومات فعال يسمح للمؤسسات من الحصول على البيانات التي تسمح لها بالتعرف على المنافسة بغرض تحديد توقعها الاستراتيجي وكذلك سهولة القيام بالمقارنة المرجعية حتى تعرف على ما يميز المؤسسات الرائدة بغرض الاستفادة منها. ولعل هذا

المحور هو الذي يضع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على طريق التميز، ذلك أن التعرف على التموقع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي للمؤسسة والاعتماد على المقارنة المرجعية هي من الأدوات التسييرية الأكثر عصرة ضمن ما تم تطويره من طرق وأساليب تسيير حديثة. إن أهم الأدوات التي تسمح بالحول على هذه المعلومات هي:

- وضع قواعد بيانات تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إصدار المنشورات والدوريات المحتوية على المعلومات الاقتصادية والتشريعية والفنية التي تهم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استخدامها؛
- تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف المرافق التي تحوز على المعلومة الضرورية لتطوير أنشطتها.

(2) تطوير شبكات الربط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتشجيع عمليات تأهيل جماعية تخص الفروع والقطاعات الاقتصادية. إن القيام إنجاز دراسة للفروع والقطاعات وإعداد قاعدة بيانات عن كل فرع وقطاع اقتصادي من شأنه أن يحفز أصحاب المؤسسات الصغيرة على التكتل في مجموعات اقتصادية تجمعها المصلحة المشتركة، مما يؤدي إلى تطبيق إستراتيجية التضافر.

(3) تطوير منهج الجوارية والإصغاء إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتقرب منها بإنشاء وكالات لبرامج التأهيل قريبة من مراكز تكتل هذه المؤسسات وتكثيف اللقاءات

والمناقشات مع أصحاب ورؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية والهيئات الممثلة لها.

(4) تعزيز طرق دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتركيز على عمليات تأهيل تهتم بتنمية والرفع من قيمة رأسمالها المعنوي والمتمثل في مواردها البشرية ويكون ذلك بالتركيز على التكوين والتدريب. ولعل أهم فئة داخل المؤسسة المعنية بالرفع من كفاءتها وزيادة قيمتها المعنوية داخل المؤسسة هم أصحاب المؤسسات والقائمين على إدارتها.

(5) توحيد برامج التأهيل الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في برنامج واحد، مما يسمح بتحقيق الفعالية وتفادي التنافس بين هذه البرامج وتقديم الخدمات الحقيقية لما تحتاجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما تحتاجه من عمليات تأهيل. فقبل سنة 2010 كانت هناك نوعان من برامج تأهيل وهما برنامج FOPROCI وبرنامج EURODEVELOPPEMENT PME ويعاب عليهما أنهما كانا متنافسين فيما بينها، وحاليا أيضا يوجد برنامجين، الأول وهو من تمويل جزائري ويدخل ضمن برنامج الإنعاش الاقتصادي للفترة الممتدة بين 2011 و2014 وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME والثاني هو برنامج PME 2 ALGERIE وهو من تمويل مشترك أوروبي وجزائري ويشرف على إدارته الاتحاد الأوروبي ويدخل ضمن اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية. ولقد كان هذا المحور مطلباً أساسياً للجمعيات والمنظمات المهنية التي تعنى بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويأتي على رأسها منتدى رؤساء المؤسسات « FCE » forum des chefs d'entreprises و« المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Conseil consultatif pour la promotion de la petite et

moyenne entreprise (CCN/PME) والمنظمة الجزائرية لأرباب العمل « CAP » la confédération algérienne du patronat

## خاتمة

يرى معظم المختصين أنه من الصعب بل من السابق لأوانه الحكم على مدى نجاعة برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة ومتوسطة في الجزائر وذلك نظرا لأن النتائج الملموسة والانعكاسات على تحسين تنافسية هذه المؤسسات لم تبدأ تظهر للوجود. إن وجهة النظر هذه فعلا صحيحة. إلا أنه وعلى الرغم من هذا، فإن المتعمن في وضع العدد القليل من المؤسسات التي استفادت بصفة جادة وفعالة من برامج التأهيل ووظفت ما قدمته لها هذه البرامج من عمليات داعمة ومحسنة لأنماط وأساليب تسييرها والمتمثلة في إدخال الأدوات الحديثة في التسيير، إلا إنه يلاحظ أن قدرة هذه المؤسسات على المنافسة في ظل البيئة التي تنشط فيها ما تزال الضعيفة. وعليه، فإن تجربة ما يزيد عن 12 عشرة سنة من عمليات تأهيل وما تم صرفه من موارد مالية وما تم تسخيره من كفاءات بشرية ومن إمكانات مادية لم يوصل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى الوضع الذي يجعل منها تمتاز بالتنافسية التي تحقق لها نموها وبقاؤها في ظل بيئة أعمال متذبذبة لا توفر لها أدنى مجالات الفرص التي تحدها.

الهوامش والمراجع المعتمدة

(□) لطرش ذهبية، استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأورو-جزائرية، أوراق عمل الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد خلال فترة 13 و14 نوفمبر 2006 بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة سطيف، الجزائر، الصفحة 11.

(٩) بقة الشريف والعايب عبد الرحمن، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة: حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع

الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة لجامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1-3 نوفمبر 2009، ص. 10

(: ) بقة الشريف و العايب عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص. 11

(4) Agence nationale de développement de la PME, «ANDPME», [http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=396&lang=ar](http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=396&lang=ar), consulté le 01/05/2011.

(□) يوسف قريشي وسليمة غدير أحمد، المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر "برنامج EDPME"، أوراق عمل الأيام الدراسية الرابعة حول الروح المقاولاتية والتنمية المستدامة المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2007 بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص. 9.

(=) يوسف قريشي وسليمة غدير أحمد، نفس المرجع السابق، ص. 9.

(□) بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، مسار تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأوروجزائرية، أوراق عمل الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد يومي 13 و14 نوفمبر 2006 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، ص. 9.

(?) بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص. 9.

(□) بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص. 9.

Réseau des Entreprises Maghébines pour l'environnement (REME), (10) <http://www.reme.info/projets/algerie-environnement>, consulté le 15/03/2009.

Gtz, Programme algéro-allemand « Développement économique (11) durable », 2007, p. 2.

Agence nationale de développement de la PME (12) « ANDPME », [http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=396&lang=ar](http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=396&lang=ar), consulté le 01/05/2011.

MEDAFCO développement, la mise à niveau des pme est mal partie / (13) dotée d'une enveloppe financière de près de 400 milliards de dinars, <http://www.medafco.org/article/01/06/2011/la-mise-niveau-des-pme-est-mal-partie-done-enveloppe-financiere-de-pres-de-400-11milliards-de-di>, consulté le 04 juin 2011.

Zaim BENSACI, président du Conseil consultatif pour la promotion (14) de la petite et moyenne entreprise (CCN/PME), Programmes de mise à niveau des PME : Plus de 130 millions d'euros engloutis pour si peu de résultats, mardi 19 octobre, <http://www.dna-algerie.com>, consulté le 22/04/2011



Forum économique du Cabinet EMERGY, Quelles leçons tirer (15) de l'expérience de mise à niveau, disponible sur le site internet

<http://www.liberte-algerie.com/debat/quelles-lecons-tirer-de-l-experience-de-mise-a-niveau-synthese-et-conclusions-du-troisieme-forum-d-alger-166218>, consulté le 25/11/2011.

(=) يوسف قريشي وسليمة غدير أحمد، نفس المرجع السابق، ص. 30.

Lamia AZOUAOU et Nabil Ali BELOUARD, la politique de mise à (17) niveau des PME algériennes, enlisement ou nouveau départ ?, Actes du VI ème colloque international sur les stratégies de développement : quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques, tenu entre le 21 et 23 juin 2010 à Hammamet en Tunisie, p. 14-15.

(?) يوسف قريشي وسليمة غدير أحمد، نفس المرجع السابق بتصرف، ص. 21.

Agence nationale de développement de la PME (19) « ANDPME », [http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=396&lang=ar](http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=396&lang=ar), consulté le 01/05/2011.