

تأثير إعادة التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسة : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

مباركي سمراء

مخبر تسيير المؤسسات

جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس-

ملخص:

في إطار التحولات البيئية الجديدة، المتمثلة أساسا في الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي وتأثيراتها على الاقتصاد الوطني، تتواجد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أمام تحد كبير يتمثل في المنافسة الأجنبية ، وبما أن مواجهة هذه المنافسة تتطلب قدرات عالية يصعب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توفيرها في بداية تميمتها، سارعت السلطات العمومية في إعداد برنامج وطني لإعادة تأهيل المؤسسة، خاصة تلك التي تقتصر لشروط المنافسة، وذلك بدافع تحسين أدائها التنافسي، والرفع من كفاءتها وقدراتها التنافسية، حتى تكون في مستوى يمكنها من مواجهة المنافسة الأجنبية.

إنضمت مجموعة من المؤسسات لهذا البرنامج وأنجزت مختلف المراحل المطلوبة للحصول على قدرات تنافسية، لكن رغم جهود السلطات العمومية في هذا المجال، لا نعرف نتائج برنامج إعادة التأهيل، ولهذا سنحاول من خلال هذا المقال التعرف على موقف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من برنامج إعادة التأهيل، ومعرفة ما تغير فيها من جراء تنفيذها لهذا البرنامج.

**Résumé :**

Dans le cadre des nouvelles transformations environnementales, représentées principalement par l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE et ces effets sur l'économie

du pays, la PME se retrouve soudainement confrontée au défi de la concurrence étrangère. Faire face à cette concurrence, nécessite de gros moyens que les petites et moyennes entreprises ne peuvent se permettre au début de leur développement. A cet effet, les pouvoirs publics ont élaboré un programme national pour la mise à niveau des entreprises en particulier celles qui n'ont pas les conditions de concurrence. Ce programme a été établi dans le but d'améliorer la compétitivité et d'accroître l'efficacité de ces entreprises afin qu'elles soient en mesure de faire face à la concurrence étrangère.

Plusieurs entreprises ont appliqué ce programme pour améliorer leurs méthodes de gestion, en vue d'affronter la concurrence. Mais malgré les efforts déployés par des pouvoirs publics, les résultats de ce programme de mise à niveau ne sont pas encore connus pour dresser un bilan. Nous tentons à travers cet article, de connaître la position des PME à l'égard de ce programme, et les résultats obtenus suite à son application dans un environnement concurrentiel.

#### المقدمة :

تميز النظام الاقتصادي العالمي خلال سنوات التسعينات بتنامي ظاهرة العولمة, التي رافقها تحرر كبير في المبادلات التجارية, وتزامن معها تزايد في محاولات التكامل الإقليمي والدولي, فظهرت بذلك تكتلات اقتصادية قوية , وأصبحت المصالح الاقتصادية هي المحدد الرئيسي في العلاقات بين الدول , والدافع الأقوى للتقارب بينها, من خلال إقامة علاقات اقتصادية مشتركة تهدف إلى خلق مناطق للتبادل الحر, هذه العلاقات صيغت في شكل إتفاقيات تعاون وشراكة بين الدول, وتعتبر إتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة إحداهما , التي تعتبر كمرحلة جديدة للعلاقات بين الاتحاد الأوروبي, ودول جنوب وشرق المتوسط. في ظل هذه التغيرات البيئية , تأثرت الجزائر باعتبارها دولة من جنوب المتوسط , وسعت إلى التوقيع على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي, خلال هذه الفترة كانت تحاول المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة والمتوسطة الرفع من قدراتها الإنتاجية, وتحسين أدائها ونموها, لتجد نفسها أمام تحدي جديد يتمثل في توقيع الجزائر رسميا على اتفاق الشراكة الأورو-متوسطة, ودخوله حيز التنفيذ في الفاتح

سبتمبر 2005، المنتظر منه تأسيس منطقة للتبادل الحر، تقوم على مبدأ رفع الحواجز الجمركية وغير الجمركية، وبالتالي الدخول الحر للمنتجات الأجنبية، ذات الجودة العالية والتكلفة الأقل إلى الأسواق الوطنية، أين تتواجد منتجات هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما سيعمل على إثارة منافسة حادة بين الطرفين غير المتكافئين، وبما أن مواجهة المنافسة الأجنبية تتطلب قدرات عالية يصعب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توفيرها في بداية تميمتها، سارعت السلطات العمومية في إعداد برنامج وطني لإعادة تأهيل المؤسسة، خاصة تلك التي تفتقر لشروط المنافسة، وذلك بدافع تحسين أدائها التنافسي، فانضمت مجموعة من المؤسسات لهذا البرنامج، وأنجزت مختلف المراحل المطلوبة للحصول على قدرات تنافسية، لكن رغم جهود السلطات العمومية في هذا المجال، لا نعرف نتائج برنامج إعادة التأهيل، ولهذا سنحاول من خلال هذا المقال التعرف على موقف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إزاء برنامج إعادة التأهيل، بحيث الحاجة إلى معرفة ما تغير في المؤسسة من جراء تنفيذ برنامج إعادة التأهيل، تقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

هل برنامج إعادة التأهيل، مكن فعلا المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تحسين قدرتها التنافسية، لمواجهة المنافسة بنجاح؟

للإجابة على هذا السؤال، سنقوم أولاً بتحديد مفهوم القدرة التنافسية، ثم توضيح علاقتها بإعادة التأهيل، ثم ندرس أثر تطبيق برنامج إعادة التأهيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تحسينه لقدراتها التنافسية من خلال دراسة ميدانية.

## 1- مفهوم التنافسية

تعتبر التنافسية من المفاهيم الحديثة، التي لم تخضع لنظريات اقتصادية محددة، بحيث ظهر لأول مرة في سنوات الثمانينات، على إثر العجز الكبير الذي عرفه الميزان التجاري للولايات المتحدة

الأمريكية، وارتفاع حجم ديونها الخارجية، ثم في بداية التسعينات، ظهر مجددا بهذا المفهوم مع ظهور العولمة والتوجه إلى اقتصاد السوق، فارتبط مفهوم التنافسية بعدة مفاهيم، من بينها التنمية الاقتصادية، ازدهار الدول، النمو الاقتصادي، وهذا ما أدى إلى صعوبة إعطاء تعريف محدود ودقيق لهذا المصطلح، بالإضافة إلى ذلك، يعرف هذا المصطلح نوع من الحركية المستمرة، وهذا ما زاد في صعوبة تحديد مفهومه.

#### أ- تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة.

يتفق أغلب الاقتصاديين على أن المؤسسة هي أفضل مكان لفهم مصطلح القدرة التنافسية، لأنها هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدولة، بحيث قدمت لها العديد من التعاريف، فهناك من يربط التنافسية على مستوى المؤسسة بالحالة المالية، والبعض الآخر يربطها بالإنتاجية والمردودية والعائدات<sup>1</sup>، فإذا كانت المؤسسة لا تحقق مردودية، أو لها إنتاجية ضعيفة لا يمكنها أن تكون تنافسية، وهناك من أضاف عناصر أخرى للتعريف. فمعظم التعاريف المتعلقة بالقدرة التنافسية للمؤسسة في الوقت الحاضر تركز على نفس المفاهيم، فبالنسبة للبعض هي القدرة على محاربة المنافس وتجاوزه، أما البعض الآخر هي إنتاج منتج بتكلفة أقل، والبيع بسعر أقل مع الأخذ بعين الاعتبار الجودة، وبالتالي أصبحت دراسة القدرة التنافسية للمؤسسة من كل الجوانب من أكبر انشغالات الاقتصاديين والمنظمات الدولية، إذ نستعرض منها ما يلي:

<sup>1</sup> : TERNISIEN Michel et DIGUET Anne- Françoise ; « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie » ; les éditions de l'industrie ; Paris ; 2001 ; p.29.

- حسب التقرير الصادر عن منظمة (2002) Price water house coopers developpement تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: " القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت ما لمقاومة منافسيها، أما المرودية أو الإنتاجية ما هما إلا مقياسين جزئيين من مجموعة أكثر شساعة تدعى التنافسية"<sup>2</sup>.
- حسب التعريف البريطاني للتنافسية أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"<sup>3</sup>
- حسب الاقتصادي **Martinet** (1984) قال " المؤسسة التنافسية هي تلك التي تملك مجموعة من القدرات التنافسية، التي تسمح لها بالدخول والتطور في حقل تنافسي يمتاز بمجموعة من القوى...".
- يقول الاقتصادي **Pascallon** (1984): " عن شركة أنها تنافسية لمنتج ما إذا كانت قادرة على عرضه في الأسواق بسعر أقل أو يساوي سعر منافسيها المحتملين، بحيث يكون كافي لتغطية العوامل اللازمة، ويعطي هامش ربح أعلى أو يساوي هامش ربح المنافس".
- في تعرف آخر: " تعرف تنافسية المؤسسة كنتيجة لقدرتها على الحفاظ على كفاءتها في المدى الطويل"<sup>4</sup>
- أما على المستوى الجزئي: " التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات ذات جاذبية (من ناحية التكلفة، النوعية، الخدمات ما بعد البيع، أو أي ميزة نسبية أخرى) تساعد على الحفاظ أو على زيادة حصتها السوقية لمواجهة منافسيها"<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> : Price Waterhouse Coopers Developpement (2002) ; « les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprise de service rendus à l'industrie ».

<sup>3</sup> : د.وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

<sup>4</sup> : DELAPLACE Marie ; « La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires » ; Géographie, économie, société, 2011/3vol. 13 ;p 257.

بناء على ما سبق يمكن استخلاص تعريف للتنافسية على مستوى المؤسسة بأنها " قدرة هذه المؤسسة على الحفاظ على كفاءتها في المدى الطويل وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، بأقل الأسعار و التكاليف، تستطيع من خلالها الحفاظ على حصصها السوقية أو زيادتها وكذا النفاذ إلى الأسواق الدولية ".

#### ب- أنواع التنافسية لدى المؤسسات.

تهدف التنافسية لدى المؤسسة إلى عنصرين أساسيين وهما: تحسين جودة المنتجات من خلال البحث والتطوير والإبداع، وتخفيض تكاليف المنتجات، وعليه نميز بين نوعين من التنافسية وهما:

❖ **تنافسية التكلفة أو السعر:** هذا النوع من التنافسية يكون في حالة وجود مجموعة من المؤسسات تنشط في نفس المجال، بحيث تتنافس حول التكلفة الأقل أو السعر الأرخص<sup>6</sup>، إذ تملك المؤسسة تكلفة أقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ولتحقيق ذلك يجب عليها التحكم بشكل جيد في عوامل تطور التكاليف (تكاليف الإنتاج، اليد العاملة، التكوين، النفقات، الخ...) وهذا ما يكسبها ميزة التكلفة الأقل.

❖ **التنافسية غير السعرية:**\* إن التنافسية لدى المؤسسات مرتبطة بعدة عوامل غير سعرية، وهذا يتعلق بنوعية المنتج (من ناحية الجودة) وخصائصه، بالإضافة إلى عنصر الابتكار التكنولوجي.<sup>7</sup> فالمؤسسة التي تملك منتجات ذات جودة عالية ومبتكرة، وعالية التقنية، وأكثر ملائمة للمستهلك تكون قادرة على

<sup>5</sup> : ALAOUI Abdallah ; « Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France » ; La revue des sciences de gestion ; 2010/5 n° 245 – 246 ; pp.81, 82.

<sup>6</sup> PHILIPPE Gugler ; « compétitivité : un concept complexe de nature microéconomique » ; la vie économique ; revue de politique économique ; 3-2008 ; p.10.

\*: هناك من الكتاب من يقسم هذا النوع من التنافسية إلى ثلاثة أنواع وهي: 1- التنافسية غير السعرية، 2- التنافسية النوعية، 3- التنافسية التقنية.  
<sup>7</sup> ALAOUI Abdallah ; « la compétitivité internationale stratégies pour les entreprises Française » ; l'Harmattan ; 2006 ; p.01.

التصدير ومنافسة المنتجات الأجنبية. , كما يمكن إضافة عنصر آخر وهو سمعة المؤسسة<sup>8</sup>، فالسمعة الحسنة تعتبر دافع قوي لمنافسة مؤسسات أخرى, ووسيلة فعالة للتصدير حتى لو كانت أسعار المؤسسة ذي السمعة الحسنة أعلى من أسعار منافسيها.

## 2- مفهوم إعادة تأهيل المؤسسة وعلاقته بالتنافسية.

تعتبر إعادة التأهيل من المصطلحات الجديدة في الأدبيات الاقتصادية, التي لم يتطرق إليها الكثير من الباحثين وأصحاب النظريات، حيث حددت معالمه الأولى من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 1995, من خلال التطرق للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال الاقتصادي إذ عرفته على أنه "مجموعة من الإجراءات المستمرة التي تهدف إلى تحضير وتكييف المؤسسة ومحيطها مع مقتضيات التبادل الحر"<sup>9</sup>, فحسب هذه المنظمة تهدف عملية إعادة التأهيل إلى إدخال تغييرات نوعية على مستوى المؤسسات في ميادين عديدة مثل: التسويق، التكنولوجيا، التسيير، الموارد البشرية وغيرها، حتى يسهل انضمامها إلى الاقتصاد الدولي الجديد، الذي يمتاز بالعلومة والمبادلات التجارية الحرة, أما حسب Lamiri " إعادة التأهيل هي عملية Benchmarking تعمل على رفع إنتاجية المؤسسة إلى مستوى أفضل المنافسين"<sup>10</sup>

هذه التعاريف كانت عامة في مضمونها، إذ هناك تعاريف أخرى لبعض الاقتصاديين, يتفقون فيها على الربط بين إعادة التأهيل والتنافسية التي تبحث عنها المؤسسة ، بحيث تتجسد التنافسية أو كما تعرف بالقدرة التنافسية للمؤسسة في إطار إعادة التأهيل, من خلال تحسين الإنتاج، ورفع الإنتاجية والمردودية،

<sup>8</sup>SIMONNET Jean-Paul ; « compétitivité et spécialisation internationale : quels indicateurs ? » le Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales ; (CEPII) ; 11 aout 2010.

<sup>9</sup> : ONUDI ; « programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie » ; 2006.

<sup>10</sup> : Lamiri.A ; « la mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes » ; revue des sciences commerciales et de gestion ; N°02 ; ESC ; Alger.

ورفع القيمة المضافة، وحسب البعض فإن إعادة التأهيل هو الإنتاج بطرق أكثر فعالية، أو التغيير من أجل أنشطة أكثر كفاءة<sup>11</sup>.

ربط **Porter (1990)**، و **Readman و Kaplinsky (2001)**، وغيرهم إعادة التأهيل بالابتكار، بحيث يعرف **Piertrobelli و Rablotti (2006)** إعادة التأهيل " كقدرة المؤسسة على الابتكار من أجل رفع قيمتها المضافة"، في حين يرى البعض الآخر أن المؤسسات تلجأ إلى إعادة التأهيل للعديد من الأسباب أهمها الدخول في أسواق جديدة، أو من أجل الدخول في سلسلة إنتاج جديدة. في الجزائر تعرف إعادة التأهيل بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات العمومية، بدافع تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي<sup>12</sup>، فالتأهيل يعني تنمية المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة، أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها، من أجل ضمان شروط البقاء، وتحقيق مردودية اقتصادية<sup>13</sup>، حسب هذه التعاريف يظهر لنا تعدد وجهات النظر لمختلف الباحثين الاقتصاديين، ولكن يبقى في الأخير أن مصطلح إعادة التأهيل هو مصطلح بسيط، يشير إلى مجموعة من الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بالارتقاء إلى مستوى تنافسي أعلى، وامتلاك قدرات تنافسية في إطار عولمة المبادلات، وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية. فإعادة التأهيل بمثابة مرحلة انتقال من مستوى إلى مستوى أحسن، من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى يمكنها الانضمام إلى السوق الدولي والتكيف مع العولمة، وهذا لن يتحقق إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين قدراتها التنافسية، وبالتالي تكيف أنشطتها مع التغييرات البيئية .

<sup>11</sup> : AZOUAOU Lamia ; « la politique de mise à niveau des PME Algériennes : Enlisement ou nouveau départ ? » VIème colloque international ; 21-23 juin 2010 ; Tunisie ; p05.

<sup>12</sup> : فراحي بلحاج، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، السنة الجامعية 2010-2011، ص85.

<sup>13</sup> : عبد اللطيف بلغرسة، ورضا جاوحدو، "الأثار السياسية النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد 2002/01، ص174.

### 3- مبررات تطبيق برنامج إعادة التأهيل في الجزائر.

كيف يمكن للمؤسسة أن تندمج في المنافسة الدولية إذا لم يكن هناك إعادة تأهيل لنظامها الإنتاجي ومحيط نشاطها؟ خاصة وأنه سيكون هناك رفع للحواجز الجمركية على إثر دخول اتفاق الشراكة الأورو-متوسطية مع الجزائر حيز التنفيذ و تأسيس منطقة للتبادل الحر في أفق 2017، فإعادة التأهيل تمثل فعلا الوسيلة الرئيسية لتطوير المنافسة، كذلك دفع الإنتاج الصناعي والاستثمارات، وإعادة تنظيم القطاعات البنكية والمالية في إطار عولمة المبادلات، واستقلالية السياسات الصناعية والوطنية، والتحول التي تشهدها الصناعة في العالم، تبقى من أكبر انشغالات الدول حاليا، خاصة دول العالم الثالث والتي هي في مرحلة الانتقال الاقتصادي، فمتابعة وتعميق الإصلاحات يجب أن تكون لهدف تطوير منافسة القطاع الصناعي، من خلال تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، ومن خلال تدعيم عمليات الخصخصة وخلق مؤسسات جديدة.

عند تحليل مشاكل المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة تظهر لنا إشكالية الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، حيث كفاءة القطاع الصناعي الخاص والعام، ليس في المستوى الذي يمكنه مواجهة منافسة المنتج الأجنبي، لا على السوق المحلي ولا على السوق الخارجي، لهذا السبب يجب تعميق وتكملة برامج إعادة الهيكلة الصناعية، بإعادة تأهيل المؤسسات ومحيطها، والإسراع في برامج الخصخصة، من أجل رفع المبادرة الصناعية، فهذا سيكون بمثابة ممر إجباري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتموقعها في الفضاء الاقتصادي الجديد، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة عليها إحتلال مكانة هامة في الاقتصاد التنافسي، باعتبارها مورد للثروة ومحرك للاقتصاد، ولكن هذا لن يتحقق إلا من خلال تنفيذ برامج إعادة تأهيل المؤسسة ومحيطها، بالإضافة إلى ما سبق، توجد دوافع أخرى تبرز الحاجة إلى ضرورة عصرنة وإعادة تأهيل نسيج المؤسسات ومحيطها وأهمها:

• ضعف كفاءة ونجاعة النسيج الصناعي خلال العشرية السابقة، والذي ساهم بمعدلات ضعيفة في النمو الاقتصادي، وهذا بسبب غياب استراتيجيات للتسيير، وإلى أن اغلب مؤسساتنا تواجه مشاكل مرتبطة بالكفاءة ثم التنظيم، بالإضافة إلى غياب التسيير الجيد للإدارة، على مستوى المؤسسة، إذ عليها أن تقوم بتحسين هذه الوضعية من خلال تكوين الأشخاص<sup>14</sup>.

• الاستثمارات الأجنبية المباشرة المنتظرة خارج قطاع المحروقات لم تتحقق.

• انفتاح الاقتصاد الجزائري، والاستعداد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC وإلى منظمة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، يعني الانفتاح الكبير للأسواق الوطنية على المنتجات الأجنبية، وهذا ما سيخلق منافسة شرسة على منتجاتنا الوطنية ومؤسساتنا خاصة الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي هناك العديد منها سيزول بحكم عدم القدرة على منافسة نظيراتها الأجنبية.

هذه الأسباب تجعل كل مؤسسة ترغب في البقاء وتعزيز قدراتها التنافسية أن تتبنى هذا البرنامج، ولكن تحقيقه على أرض الواقع يتطلب الإرادة التامة للمؤسسة، والمساهمة الفعلية والفعالة لكل هياكل الدعم، وتقديم كل المساعدات اللازمة للمؤسسات، وبهذا تكون الجزائر مهياً للدخول إلى النظام العالمي الجديد في إطار العولمة، والتكيف أكثر مع المحيط التنافسي والشروط الجديدة للسوق الدولي.

<sup>14</sup>: BOUALEM Abassi ; « Mondialisation et modernisation des entreprises : enjeux et trajectoire » ; Cread/casbah Edition ; Algérie ; 2001 ; p143.

- أثر تطبيق برنامج إعادة التأهيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تحسينه لقدراتها التنافسية.

## 1- مجتمع وعينة البحث:

شملت هذه الدراسة عينة تتكون من 14 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنتمي إلى القطاع الخاص والعام، تتواجد على مستوى ولايتي سيدي بلعباس و تلمسان. بحيث تم اختيار هذه المجموعة باعتبارها أهم مجال للدراسة، من أجل الإجابة على أهم التساؤلات المتعلقة بمدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبرنامج إعادة التأهيل، وإن كان فعالا وسيلة فعالة لتحسين قدراتها التنافسية .

## 2- التعريف بالمؤسسات المدروسة.

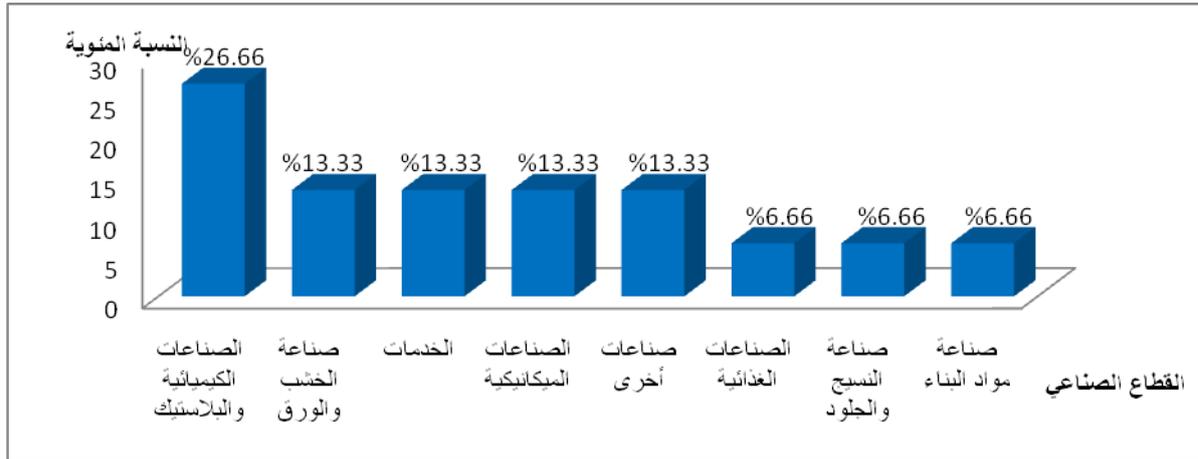
وصل عدد المؤسسات المدروسة في هذه الدراسة 14 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، منها مؤسستين تنتميان إلى القطاع العام أما البقية تنتمي إلى القطاع الخاص.

	Nom de l'entreprise	Type d'activité	Nature de la propriété
Sidi Bel Abbes	CHIALI tubes	Transformation des polymères (PE-PVC)	Privée
	Khenteur Composants Automobile (KCA)	Développement, production et commercialisation des composants automobile.	Privée
	FAMAG	Fabrication matériels agricoles.	Privée
	Les Moulins Azzouz	Transformation Céréales - transformation semoules.	Privée
	TPLAST	Fabrications de tubes et gaines.	Privée
	GRAPHI - PUB	Impression industrielle.	Privée
	SANTELABO production	Production pharmaceutique et parapharmaceutique	Privée
	L'Entreprise Nationale des Granulats (ENG)	Production et commercialisation des granulats.	Publique
Tlemcen	Aquatech Biotechnologie	Travaux hydraulique.	Privée
	GRAVURE - PUB	Impression numérique et affichage.	Privée

MEGA papiers	Transformation papetière.	Privée
AFRIC - DENTAL Industrie (ADI)	Fabrication des dents artificielle.	Privée
SAFFEC	Fabrication de coton.	Privée
Société d'études et réalisation métalloplastiques (SOREMEP)	Fabrication de produits mécano soudés - injection plastique- traitement de surface.	Publique

### قطاع النشاط .

الشكل رقم (1): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في الدراسة حسب قطاع النشاط.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة.

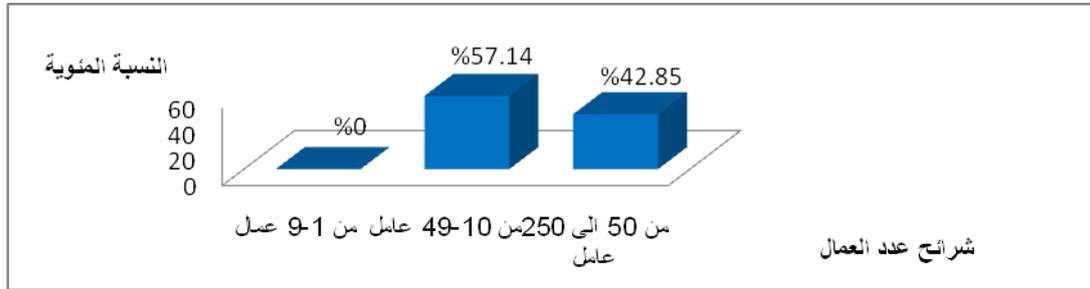
نلاحظ من خلال الشكل البياني أن أكبر نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تنتمي إلى قطاع الصناعات الكيماوية والبلاستيكية بنسبة 26.66 % ، من بين هذه المؤسسات تتواجد مؤسسة تنشط في قطاع آخر هو قطاع الصناعات الميكانيكية، الذي يحتل المرتبة الثانية بنسبة 13.33% مع كل من قطاع الخدمات، وصناعة الخشب والورق بالإضافة إلى صناعات أخرى مختلفة، وهذا دليل على تنوع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد على خلق منافسة كبيرة وارتفاع

عدد المنافسين في السوق. في المرتبة الثالثة نجد كل من الصناعات الغذائية، صناعة النسيج والجلود وصناعة مواد البناء بنسبة 6.66%، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأنشطة السابقة.

### • حجم العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة:

فيما يتعلق بعدد العمال المشغلين على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، يمكن توزيعهم على ثلاثة شرائح من أجل تسهيل الدراسة، وتحديد صنف المؤسسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الشكل (2): هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجم العمال.



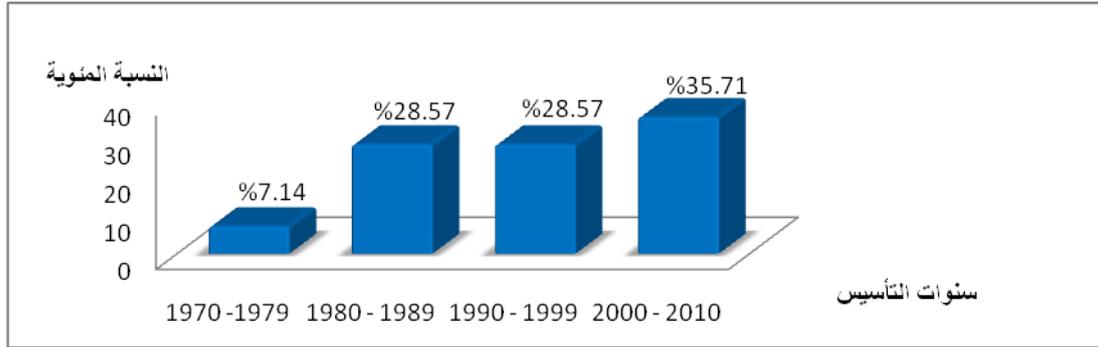
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة .

نلاحظ أن أغلب هذه المؤسسات يتراوح حجم العمال فيها ما بين 10 و 49 عامل، والذي يمثل ما نسبته 57.14% من مجموع المؤسسات المدروسة، في حين تصل نسبة المؤسسات التي يتراوح التشغيل فيها من 50 إلى 250 عامل إلى 42.85%. نستنتج من خلال هذه النتائج أن النسبة الأعلى للتشغيل تتواجد على مستوى المؤسسات الصغيرة، وبالتالي من الصعب استيعاب قوة عاملة كبيرة على مستوى هذه المؤسسات، وتوسيع معدلات العمل الذي يعتبر كإشكال كبير، في حين المؤسسات المتوسطة التي لها نسبة تشغيل معتبرة تبقى أعدادها محدودة.

### • سنوات تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة:

من أجل تسهيل عملية دراسة وتحليل سنوات التأسيس المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، قمنا بتقسيم هذه السنوات على أربعة مراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (3): هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب سنة التأسيس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة.

بناء على الإجابات المتحصل عليها من الدراسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نلاحظ أن نسبة 35.71% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تم تأسيسها خلال الفترة الممتدة ما بين 2000 و2010، وهي أعلى نسبة مقارنة مع المراحل الأخرى، في حين وصلت عملية التأسيس إلى 28.57% خلال الفترتين 1980-1989 و1990-1999، أما خلال فترة السبعينات كانت نسبة المؤسسات التي تم تأسيسها ضعيفة جدا تمثلت في 7.14%.

مما يمكن استنتاجه في هذه الحالة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة هي مؤسسات حديثة التأسيس، ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب أهمها صدور قانون النقد والقرض سنة 2001 بالإضافة إلى إنشاء صناديق ضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2002، والذي يؤسس قواعد أكثر مرونة للتشاور والحوار مع الشركاء الاقتصاديين، بالإضافة إلى إصدار مجموعة من المراسيم سنة 2003، المتعلقة بالمشاتل (حاضنات الأعمال) ومراكز التسهيل وغيرها، والمراسيم المتعلقة

بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وأشكال الدعم، كل هذه الأحداث هيأت الجو لخلق مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3- برنامج إعادة التأهيل :

- أثر دخول المنتوجات الأجنبية على منتوجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية.

من أجل التعمق في دراسة آثار اتفاق الشراكة، و بالتحديد الآثار الناتجة عن منطقة التبادل الحر التي ستسهل عملية الدخول الحر للمنتوجات الأجنبية ذات الجودة العالية إلى الأسواق الوطنية ، أين تتواجد منتوجات مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة ، اعتمدنا على ستة مؤشرات ( متغيرات ) تدرس رد فعل المؤسسات من هذا التدفق للسلع الأجنبية ، فتحصلنا على النتائج الوصفية التي تظهر في الجدول رقم (01) ، لاثنتي عشرة مؤسسة قامت بالإجابة عن الأسئلة، فيم إمتنعت مؤسستين عن الإجابة و إبداء رأيها .

من خلال النتائج نلاحظ أن دخول المنتوجات الأجنبية إلى الأسواق الوطنية ستدفع بالمؤسسات المدروسة إلى تحسين جودة منتوجاتها بدرجة قوية ، و ستعمل كذلك على تقوية قدراتها التنافسية، و سيشجعها على تجديد منتوجاتها، بالإضافة إلى تشجيعها على توقيع اتفاقيات شراكة مع شركاء أجنب، في حين نجد أن الحصة السوقية لهذه المؤسسات ستحفظ بمتوسط أقل من (3) و يصل إلى (2.92) ، و هذا يعني أن هذه المؤسسات لن تحافظ على حصصها السوقية كما هي، بل ستفقد جزءا منها بسبب اتساع نطاق التنافس ، توصلنا كذلك إلى تأكيد مسيري هذه المؤسسات، عن عدم موافقتهم بشدة حول

اختفاء منتجاتهم من السوق، وهذا راجع لمكانة هذه المؤسسات في الأسواق الوطنية، وإلى جودة منتجاتها وليس بمجرد دخول منتجات أجنبية ذات جودة يعني الاختفاء التام. وعليه فإن الأثر الناتج عن دخول المنتجات الأجنبية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيكون متوسط (3.20) .

الجدول رقم (01) : أثر دخول المنتجات الأجنبية إلى الأسواق الوطنية على المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

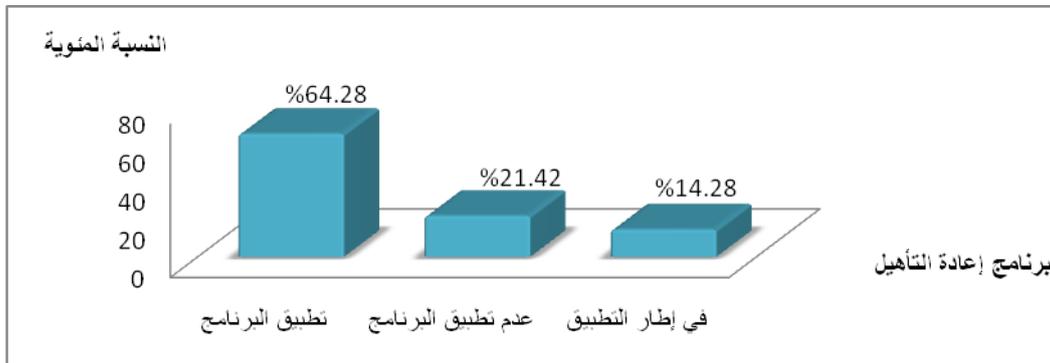
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التأثير					العبارات		
		5 موافق تماما	4 موافق	3 موافق على الأقل	2 غير موافق	1 غير موافق تماما			
0.866	3.75	2	6	3	1	0	ت	1- يقوي من قدراتكم التنافسية	
		16.66	50	25	8.33	0	%		
1.165	2.92	1	3	3	4	1	ت	2- حصتكم من السوق ستحفظ	
		8.33	25	25	33.33	8.33	%		
0.669	4.08	3	7	2	0	0	ت	3- تحسن من جودة منتجاتكم	
		25	58.33	16.66	0	0	%		
0.866	1.75	0	0	3	3	6	ت	4- إختفاء منتجاتكم من السوق	
		0	0	25	25	50	%		
0.998	3.58	1	7	3	0	1	ت	5- يشجع على تجديد منتجاتكم	
		8.33	58.33	25	0	8.33	%		
1.403	3.17	2	4	2	2	2	ت	6- يشجع على توقيع إتفاقيات شراكة مع شركاء أجنب	
		16.66	33.33	16.66	16.66	16.66	%		
0.994	3.20	أثر دخول المنتجات الأجنبية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة							

بناء على نتائج الدراسة

• نسبة تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبرنامج إعادة التأهيل :

طبقت تسع مؤسسات فقط برنامج إعادة التأهيل من مجموع أربعة عشرة مؤسسة صغيرة و متوسطة، إذ تصل النسبة إلى 64.28 %، أما المؤسسات التي لم تطبق هذا البرنامج عددها ثلاثة مؤسسات، أي ما نسبته 21.42 %، و يعود السبب حسب مسيري المؤسسات، إلى الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات في دراسة ملفات الانخراط و تطبيق البرنامج، و هناك من يرجع السبب إلى عدم معرفة المراحل المتبعة للتطبيق، فيما تبقى مؤسستين لازالتا في المراحل الأولى من تطبيق البرنامج، و التي لم تنتهي منها بعد ، و الشكل البياني الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها .

الشكل رقم (4) : نسبة تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبرنامج إعادة التأهيل.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الأهداف المنتظرة من وراء تطبيق برنامج إعادة التأهيل.

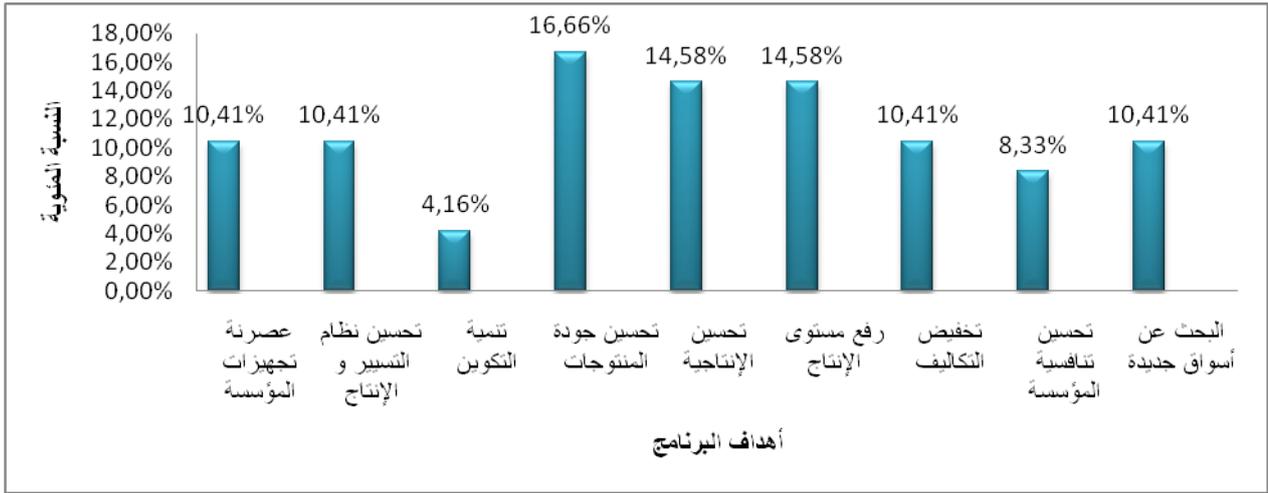
من أجل دراسة هذا العنصر، اقترحنا تسعة أهداف أساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسعى للوصول إليها من خلال تطبيقها لبرنامج إعادة التأهيل، فحسب نتائج الدراسة توصلنا إلى أهم هدف و هو تحسين جودة المنتوجات بنسبة 16.66 % من مجموع الأهداف ، فكما هو معروف فإن الجودة

هي عبارة عن مجموعة من الخصائص و المميزات الخاصة بمنتج أو خدمة, و التي تسمح له بإرضاء حاجات المستهلكين و ضمان ولائهم لهذا المنتج , لهذا تعتبر الجودة من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة , ولهذا السبب نجد أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تهدف إلى تحسين جودة منتجاتها من أجل امتلاك هذه الميزة, التي تمكنها من الحفاظ أو الحصول على حصص سوقية مهمة , كما يمكن لها أن تطابق منتجاتها مع المعايير الدولية المعتمدة, حتى تتمكن من الدخول إلى أسواق أجنبية, ولا سيما من حيث التصدير و منافسة منتجات أجنبية ذات جودة عالية .

نجد ثاني هدفين أساسيين لهذه المؤسسات, كل من تحسين الإنتاجية, و رفع الإنتاج بنسبة 14.58 % , ثم نجد في المرتبة الثالثة كل من عصرنة تجهيزات المؤسسة , تحسين نظام التشغيل و الإنتاج , تخفيض التكاليف و البحث عن أسواق جديدة بنفس النسبة وهي 10.41 % , المرتبة الرابعة تمثلت في هدف تحسين تنافسية المؤسسة بنسبة 8.33 % , هذه الرتبة دليل على أن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عشرة مؤسسات), لا تعاني بالدرجة الأولى من نقص في المستوى التنافسي, و أن لها مكانة هامة بين المنافسين, لهذا لم يكن هذا الهدف من أولويات هذه المؤسسات .

كهدف أخير, نجد تنمية التكوين الذي تحصل على أقل النسب وهي 4.16 % , هذه النسبة الضعيفة تعود إلى أن هذه المؤسسات لا تبحث عن تكوين عمالها لسببين رئيسيين, و هما إما لا تعاني من مشكل ضعف كفاءة عمالها, أو لا تتطلب مستوى كفاءة عالية لعمالها , و لكن هذا لا يعني عدم وجود بعض المؤسسات التي تهدف إلى تحسين تكوين عمالها, فهناك من تبحث عن رفع كفاءة أفرادها و تحسين مهاراتهم و معارفهم, التي تعتبر كقاعدة جيدة لقدرة المؤسسة على التنافس و اكتساب ميزات تنافسية .

الشكل رقم (5): الأهداف المنتظرة من تطبيق برنامج إعادة التأهيل.



المصدر : نتائج الدراسة.

#### • الأنشطة التي أعيد تأهيلها :

عند دراسة الأنشطة التي تمت إعادة تأهيلها من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,وجدنا أن أغلبها تعلقت بنشاط الإنتاج , أما الأنشطة الأخرى فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى , بحيث نجد التأهيل على مستوى النشاط التجاري , الإستثمارات المادية و غير المادية , جودة المنتجات و الإنتاجية, نشاط التسيير خاصة فيما يتعلق بوضع البرمجيات ( Installation d'un logiciel ), تكوين العمال , وكلها أنشطة مذكورة في قائمة الأنشطة التي يعاد تأهيلها من خلال البرنامج الوطني لإعادة التأهيل . و بالتالي من خلال الأنشطة التي أعيدت تأهيلها نستنتج أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة تعاني من ضعف في نشاط إنتاجها , باعتباره أهم نشاط يعاد تأهيله في أغلب المؤسسات.

#### • نتائج تطبيق برنامج إعادة التأهيل :

من أجل دراسة النتائج المحققة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على إثر تطبيقها لبرنامج إعادة التأهيل, وجدنا تسعة مؤسسات فقط من مجموع أربعة عشرة مؤسسة طبقت البرنامج و تحصلت على نتائج فعلية, والتي تظهر في الجدول رقم(06).

ما يمكن ملاحظته هو أن كل النتائج المتحصل عليها كانت متوسطاتها أقل من (3) ، إذ نجد متغيرين فقط قريبين من المتوسط و هما رقم الأعمال والجودة بنفس المتوسط (2.89) ، وهذا يعني أن نتائج تطبيق برنامج إعادة التأهيل كانت قريبة من المتوسط في هذين المتغيرين ، و ضعيفة في بقية المتغيرات بحيث تحصل معدل الديون على أضعف المتوسطات (2.00) بانحراف معياري (1.414). ولكن إذا تعمقنا في الدراسة والتحليل، نجد بعض المؤسسات تحصلت على نتائج إيجابية ، ويعود ذلك لإختلاف المؤسسات و القطاعات التي تنتمي إليها، و راجع كذلك للمستوى الذي تتواجد عليه المؤسسات ، بحيث تحصلت المؤسسات العمومية على العموم على نتائج إيجابية متوسطة، أما المؤسسات الخاصة منها الصغيرة الحجم، و حديثة التأسيس تحصلت على نتائج إيجابية من وراء تطبيقها للبرنامج ، أما المؤسسات المتوسطة الحجم التي تمتاز بعمالة كبيرة، و كذلك بقديم سنوات تأسيسها لم يكن لتطبيق البرنامج أي أثار إيجابية .

الجدول رقم (02): نتائج تطبيق برنامج إعادة التأهيل من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	النتائج					العبارات	
		5 قوي جدا	4 قوي	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
1.014	2.44	0	1	4	2	2	ت	1-الإنتاجية
		0	11.1	44.4	22.2	22.22	%	
1.014	2.44	0	1	4	2	2	ت	2- المردودية
		0	11.1	44.4	22.2	22.22	%	
1.364	2.89	1	2	3	1	2	ت	3-رقم الأعمال
		11.11	22.2	33.3	11.1	22.22	%	

			2	3	1			
1.269	2.89	0	4	2	1	2	ت	4- الجودة
		0	44.4	22.2	11.1	22.22	%	
1.225	2.67	1	0	5	1	2	ت	5- تخفيض التكاليف
		11.11	0	55.5	11.1	22.22	%	
1.130	2.56	0	2	3	2	2	ت	6- معدل الإستثمارات
		0	22.2	33.3	22.2	22.22	%	
1.414	2.00	1	0	2	1	5	ت	7- معدل الديون
		11.11	0	22.2	11.1	55.55	%	
1.061	2.55	حصيلة نتائج تطبيق البرنامج من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة						

المصدر : نتائج الدراسة .

#### • مشاكل و صعوبات تطبيق برنامج إعادة التأهيل :

حسب نتائج الدراسة، واجهت أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشاكل و صعوبات في

تطبيق برنامج إعادة التأهيل و التي نرجعها إلى ما يلي:

❖ المحيط الإداري : بحيث هو مشكل كبير عانت منه غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،

والمتمثل في مجموعة المشاكل و العقبات الإدارية بشتى أنواعها .

❖ المحيط المالي للمؤسسة خاصة مع البنوك في عملية الحصول على القروض البنكية .

❖ فترة القيام بعملية إعادة التأهيل و كذلك صعوبة شروطها و تعقدتها.

❖ أهم مشكل عانت منه هذه المؤسسات هو مشكل يتعلق بالخبراء الأوربيين، الذين قاموا بعملية تشخيص المؤسسة، من أجل تحديد الأنشطة الواجب إعادة تأهيلها، فهؤلاء الخبراء حسب رأي مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لا يمتلكون الكفاءة المطلوبة ولا الخبرة الكافية للقيام بعملية التشخيص .

❖ عدم وجود التزامات صارمة، و واضحة بين الطرف الجزائري و الأوربي في تحمل الخبر نتائج الدراسة التي يقوم بها على مستوى المؤسسة ، فإن هذا الخبر لايهمه إن تتوصل المؤسسة إلى نتائج إيجابية أو سلبية ، بل عليها المخاطرة بالأموال دون التأكد من بلوغ الأهداف المسطرة.

بسبب هذه المشاكل والصعوبات، نجد الكثير من المؤسسات تتخلى عن عملية إعادة التأهيل إما في مراحلها الأولى، وإما بعد مرحلة متقدمة من عملية التأهيل، مما يصعب بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبالتالي تكون النتائج بعيدة عن الأهداف.

#### الخاتمة :

أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دورها الفعال في الإقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في أهم المؤشرات الإقتصادية ، ولكن أمامها تحدي كبير يتمثل في المنافسة الأجنبية المستقبلية، التي ستواجهها على إثر تأسيس منطقة التبادل الحر مع الإتحاد الأوربي، لهذا جاء البرنامج الوطني لإعادة تأهيل المؤسسات، الذي يهدف إلى تحسين ورفع من القدرات التنافسية لهذه المؤسسات .

فمن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن دخول المنتجات الأوربية إلى الأسواق الوطنية على إثر تأسيس منطقة التبادل الحر، سيعمل على دفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلى تحسين جودة منتجاتها، و تجديدها وتقوية قدراتها التنافسية، بحيث طبقت (64.26 %) من المؤسسات المدروسة برنامج إعادة التأهيل كانت تسعى من ورائه إلى مجموعة من الأهداف، أهمها تحسين جودة

منتوجاتها (15.68%)، باعتبارها أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية، بالإضافة إلى هدف تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الإنتاج ، فانطلاقا من نتائج تطبيق برنامج إعادة التأهيل من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، توصلنا إلى ضعف في جميع النتائج، خاصة فيما يتعلق بمعدلات الديون، و الإنتاجية و المردودية لأغلب المؤسسات ، ولكن إذا تعمقنا في التحليل نجد بعض المؤسسات توصلت إلى نتائج إيجابية، خاصة فيما يتعلق برقم الأعمال و الجودة ، هذه المؤسسات تمتاز ببعض الخصائص أهمها أنها حديثة التأسيس، و أنها تمتاز بهيكل تنظيمي بسيط و بعمالة صغيرة أي أنها مؤسسات صغيرة الحجم ، أما المؤسسات المتحصلة على نتائج سلبية هي مؤسسات متوسطة الحجم، قديمة التأسيس و تمتاز بهيكل تنظيمي صلب ومعقد .

و بالتالي يمكن ربط نتائج تطبيق برنامج إعادة التأهيل بحجم المؤسسة، فهو وسيلة فعالة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة صغيرة الحجم و حديثة النشأة ، في حين ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة متوسطة الحجم التي لها خبرة طويلة في الإنتاج ، وبهذا نجيب عن الإشكالية المتمثلة في أن هذا البرنامج، مكن فعلا المؤسسة صغيرة الحجم من تحسين قدراتها التنافسية لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة، والعكس بالنسبة للمؤسسات متوسطة الحجم، فحسب هذه الأخيرة ما تحتاجه فعلا، هو إعادة تأهيل البيئة التي تنشط فيها ، بإعادة صياغة القوانين التشريعية ، و ملئ الفراغات ، وتصحيح الهفوات ، و خلق قوانين تخدم أكثر مصالح هذه المؤسسات ، بالإضافة إلى حمايتها من المنتجات المستوردة بطريقة غير شرعية والمقلدة ، و حمايتها من السوق الموازية ، ومرافقة الدولة لمنتوجاتها و مساعدتها على التصدير، من خلال رفع العقبات والقضاء على البيروقراطية، و تبسيط إجراءات التصدير، بالإضافة إلى توفير الموارد المالية و تسهيل عملية الحصول على القروض ، لأن هناك علاقة بين توفر الموارد المالية و تنافسية المؤسسة ، فالمؤسسات التي تتوفر على موارد مالية لا تجد صعوبة في تمويل أنشطتها، و بالتالي تعمل دائما على تحسين قدراتها التنافسية ، و تعمل جاهدة على امتلاك مزايا تنافسية جديدة .

بهذه الطريقة إذا كان هناك تعميق في إعادة تأهيل بيئة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة , و إذا كان تعاون متبادل بين الطرفين , الدولة من جهة و المؤسسة من جهة أخرى , وإن تواجدت إرادة حقيقية, يمكن التوصل إلى نتائج إيجابية على جميع المستويات , و يمكن لهذه المؤسسات أن تساهم أكثر فعالية في الإقتصاد الوطني, و تواجه المنافسة الأجنبية رغم شدتها , ولا تترك المجال للمنتجات الأجنبية غزو الأسواق الوطنية.

### قائمة المراجع :

- 1: د.وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.
- 2 : فراحي بلحاج، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، السنة الجامعية 2010-2011 .
- 3: عبد اللطيف بلغرسة، ورضا جاوحدو، "الأثار السياسية النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد 2002/01.
- 4 : Alaoui Abdallah ; « la compétitivité internationale stratégies pour les entreprises Française » ; l'Harmattan ; 2006.
- 5 : Alaoui Abdallah ; « Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France » ; La revue des sciences de gestion ; 2010/5 n° 245 – 246.
- 6: Azouaou Lamia ; « la politique de mise à niveau des PME Algériennes : Enlissement ou nouveau départ ? » VIème colloque international ; 21-23 juin 2010 ; Tunisie.
- 7: Boualem Abassi ; « Mondialisation et modernisation des entreprises : enjeux et trajectoire » ; Cread/casbah Edition ; Algérie ; 2001.
- 8 : Delaplace Marie ; « La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires » ; Géographie, économie, société, 2011/3vol. 13.

9 : Lamiri .A ; « la mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes » ; revue des sciences commerciales et de gestion ; N°02 ; ESC ; Alger.

10 : ONUDI ; « programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie » ; 2006.

11 : Philippe Gugler ; « compétitivité : un concept complexe de nature microéconomique » ; la vie économique ; revue de politique économique ; 3-2008.

12: Price Waterhouse Coopers Developpement (2002) ; « les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprise de service rendus à l'industrie ».

13: Simonnet Jean-Paul ; « compétitivité et spécialisation internationale : quels indicateurs ? » le Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales ; (CEPII) ; 11 aout 2010.

14 : Ternisien Michel et Diguët Anne- Françoise ; « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie » ; les éditions de l'industrie ; Paris ; 2001.