

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



جامعة باجي مختار عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مخبر الانتماء: Innovation et Analyse Economique et Financière

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

الشعبة: نقد، بنك وتمويل

دور التقييم في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاديات الناشئة
- اسقاط على حالة الجزائر.

للطالبة: نوري سميحة

مديرة أطروحة التخرج : أ. د جمعة هوام أستاذة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

رئيسا	جامعة باجي مختار- عنابة	أستاذة التعليم العالي	أ.د الطاوس حمداوي
مقررا	جامعة باجي مختار- عنابة	أستاذة التعليم العالي	أ.د جمعة هوام
عضوا	جامعة باجي مختار- عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ.د هشام بوريش
عضوا	جامعة 8 ماي 1945 -قالمة	أستاذ محاضر - أ-	د. سليمة طبائية
عضوا	جامعة محمد شريف مساعديّة- سوق أهراس	أستاذة محاضر - أ	د. بلال رحالية
عضوا	جامعة 8 ماي 1945- قالمة	أستاذة محاضر - أ	د. عديلة مريم

السنة الجامعية 2017 / 2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



جامعة باجي مختار عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مخبر الانتماء: Innovation et Analyse Economique et Financière

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

الشعبة: نقد، بنك وتمويل

دور التقييم في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاديات الناشئة
- اسقاط على حالة الجزائر.

للطالبة: نوري سميحة

مديرة أطروحة التخرج : أ. د جمعة هوام أستاذة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ.د الطاوس حمداوي	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار- عنابة
أ.د جمعة هوام	أستاذة التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار- عنابة
أ.د هشام بوريش	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة باجي مختار- عنابة
د. سليمة طبائية	أستاذ محاضر - أ.	عضوا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
د. بلال رحالية	أستاذة محاضر - أ	عضوا	جامعة محمد شريف مساعديّة- سوق أهراس
د. عديلة مريم	أستاذة محاضر - أ	عضوا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

السنة الجامعية 2017 / 2018

فهرس المحتويات

تصريح

أنا الممضية أسفه الطالبة: نوري سميحة أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة ب: دور التقييم في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاديات الناشئة - إسقاط على حالة الجزائر.

والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه علوم، هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك. وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعنية بالأمر: نوري سميحة

الإمضاء

المخلص

تهدف الدراسة إلى فهم سياق سيرورة عملية التأهيل وتطبيق البرامج من خلال تحليل المفاهيم المرتبطة بالتأهيل وتوضيح علاقة أخلاقيات المهنة للجان التقييم في القرارات المتخذة ومدى استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من برامج التأهيل في القطاع الصناعي والمتحصلة على شهادات التأهيل من برامج الصفقات العمومية في قطاع الأشغال العمومية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن التشخيص الشامل مكلف تقوم به مكاتب الدراسات أما عملية التقييم فإنها ذات مستويين بالنسبة للبرامج وشهادات التأهيل في الصنف مستوى دراسي تنقيطي تقوم به الإدارات ما يجعلها عملية قانونية إدارية وليست اقتصادية خاصة بالنسبة لقطاع الأشغال العمومية، ومستوى القرار بالموافقة من اختصاص اللجان، والتقييم عبر اللجان خيار استراتيجي يجسد فعلا نشاط مهني شفاف قادر على اتخاذ قرارات بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل موضوعية، غير أن اللجان ليست مستقلة وترتبط قرارات التأهيل سواء على مستوى البرامج أو الشهادات في الصنف بإمكانيات الدولة في تعبئة صندوق التأهيل أو إعداد كم كبير من مشاريع الأشغال العمومية، وتشكل موافقة اللجان بمنح التأهيل فرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة المباشرة من الامتيازات التي تمنحها برامج التأهيل في حال ما استطاعت المؤسسة أن تقدم مساهماتها في التكاليف، غير أن ما يقدمه البرنامج يبقى أقل مما تطمح إليه مؤسسات التصنيع في الجزائر لتصدير منتجات بكفاءة، مفسرا بضعف أداء برامج التأهيل على مستوى القطاع والمستوى الكلي عكس ما يقدمه للمؤسسة، فيما يخص شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين فإن قطاع الأشغال العمومية فرضها على المؤسسات للمشاركة في طلبات العروض، غير أن مساهمة الشهادة يبقى نسبي مع شروط الحدود الدنيا والذي يخلق جو من الاحتكار لصالح أصناف أعلى، ما يجبر المؤسسات الصغيرة الاعتماد على استراتيجيات للتأهيل منها التأهيل أثناء الانجاز، وتشكل تجمعات من أجل التأهيل.

وأوصت الدراسة بمجموعة هامة من الاقتراحات أبرزها رفع مساهمات الدولة في برامج التأهيل، محاولة تجزئة المشاريع لخلق فرض أكبر ومنافسة عادلة لإمكانية الاستفادة من شهادات التأهيل لصالح المؤسسات الفتية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، برامج التأهيل، شهادات التأهيل، الأداء، التنافسية، التقييم.

Résumé

Notre étude vise à analyser les concepts de la qualification à fin de comprendre les procédures de la qualification et la mise en œuvre du programme d'exclusion, clarifier le rôle des commissions d'évaluation dans la prise des décisions des entreprises dans le secteur industriel algérien, en particulier les PME qui ont des certificats de qualification dans le secteur des travaux publics.

L'étude a apporté plusieurs résultats, d'abord, pour le secteur des travaux publics on a conclu deux niveaux de l'évaluation des programmes et des certificats de qualification :

- L'étude et l'évaluation faites par les administrations rend l'opération de l'évaluation légale.
- La décision d'approbation prise par des commissions.

Ainsi, le choix stratégique des commissions d'évaluation, qui ont la puissance de prendre des décisions objectives vis à vis les PME, permet une activité professionnelle transparente. Les décisions de qualification, programme et/ ou l'obtention de certificat, sont liées aux possibilités de mobiliser la caisse de qualification ou de préparer des taux élevés de projets des travaux publics par l'Etat. L'approbation des commissions d'évaluation donne au PME l'opportunité de profiter directement des privilèges accordés par les programmes de qualification .si ces entreprises peuvent contribuer dans les frais .Or ,en Algérie , ces programmes par compétence restent insuffisant par rapport aux souhaits des entreprises de production pour exporter leurs produits . On ce qui concerne le secteur des travaux publics, les certificats de qualification et catégorisation sont obligatoires pour participer aux appels d'offre. Le rôle du certificat reste relatif avec les conditions minimales, ce qui crée la monopolisation des catégories élevés, formant des groupements d'entreprises.

Pour cela, nous proposons l'augmentation des contributions de l'État dans les programmes de qualification, essayer de distribuer les projets ; créer un nombre intéressant d'opportunité et de compétitivité équitable pour permettre aux entreprises des travaux publics d'avoir le certificat de qualification

Mots-clés : Petites et Moyennes Entreprises (PME) , Programmes de Mise à Niveau , Certificat de Qualification , la Performance , la Compétitivité , les Groupements ,L'Evaluation.

Abstracts

The study aims to understand the context of the process of qualification and the application of approved programs to implement the process by analyzing the concepts associated with qualification and clarifying the relationship of professional ethics to the evaluation committees in the decisions taken and the extent to which the SMEs in Algeria benefit from rehabilitation programs in the industrial sector, Public transactions in the public works sector.

The study reached a number of results, the most important of which is that evaluation through the committees is a strategic option that reflects a transparent professional activity that is able to make decisions about small and medium enterprises objectively. The organization has not been able to make its own contribution to the costs, but the program remains less than what Algeria's manufacturing establishments are hoping to export efficiently. In terms of professional qualification and classification certificates, the public works sector has committed itself to institutions To participate in the requests for offers, but the contribution of the certificate remains relative to the conditions of the minimum limits, which creates an atmosphere of monopoly in favor of higher classes, forcing small enterprises to form compounds.

The study recommended an important set of proposals, notably raising the state's contributions to the rehabilitation programs, trying to split the projects to create greater imposition and fair competition for the possibility of benefiting from the qualification certificates for the benefit of the young institutions The study aims to understand the context of the process of qualification and the application of approved programs to implement the process by analyzing the concepts associated with qualification and clarifying the relationship of professional ethics to the evaluation committees in the decisions taken and the extent to which the SMEs in Algeria benefit from rehabilitation programs in the industrial sector, Public transactions in the public works sector.

The study reached a number of results, the most important of which is that evaluation through the committees is a strategic option that reflects a transparent professional activity that is able to make decisions about small and medium enterprises objectively. The organization has not been able to make its own contribution to the costs, but the program remains less than what Algeria's manufacturing establishments are hoping to export efficiently. In terms of professional qualification and classification certificates, the public works sector has committed itself to institutions to participate in the requests for offers, but the contribution of the certificate remains relative to the

conditions of the minimum limits, which creates an atmosphere of monopoly in favor of higher classes, forcing small enterprises to form compounds.

The study recommended an important set of proposals, notably raising the state's contributions to the rehabilitation programs, trying to split the projects to create greater imposition and fair competition for the possibility of benefiting from the qualification certificates for the benefit of the young institutions.

Key words: Small and Medium-Enterprises, the Upgrade Program, Qualification and Classification, Competitiveness, Performance, Rehabilitation, the Assessment, Evaluation.

أهدي هذا العمل إلى عائلتي

أشكر الله العظيم على كل هذا
الفضل

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	التصريح
III	الملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الفرنسية
V	ملخص باللغة الانجليزية
VII	الاهداء
VIII	التشكرات
VX	فهرس المحتويات
XVII	قائمة الأشكال
XVIII	قائمة الجداول
XIX	قائمة المختصرات والرموز
أ- ط	المقدمة
1	الفصل الأول المؤسسة بين التقييم والتشخيص في إطار المشاريع و الصفقات العمومية طرح نظري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التقييم و التشخيص كأساليب علمية لدراسة المؤسسة
3	المطلب الأول: أساسيات حول التقييم
3	أولاً: مفهوم التقييم
4	ثانياً: أسس و مبادئ عملية التقييم
5	ثالثاً: أنواع التقييم
7	رابعاً: أدوات التقييم الموضوعي
8	المطلب الثاني: مستويات و مراحل عملية التقييم لتحقيق الأهداف
8	أولاً: مستويات التقييم
9	ثانياً: مراحل عملية التقييم
9	ثالثاً: أهداف عملية التقييم والمشاكل التي يتعرض لها
10	المطلب الثالث: التشخيص والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسات
10	أولاً: أساسيات حول التشخيص
12	ثانياً: التشخيص الاستراتيجي
12	ثالثاً: مراحل عملية التشخيص
14	المبحث الثاني: تقييم المشاريع والصفقات العمومية
14	المطلب الأول: أساسيات حول المشاريع العمومية
14	أولاً: مفهوم السياسات العمومية
14	ثانياً: المشاريع لعمومية وأهمية تقييمها
15	ثالثاً: المعايير الدولية في تقييم ربحية المشاريع العمومية
16	المطلب الثاني: أنواع وخصائص المشاريع العمومية
16	أولاً: أنواع المشاريع العمومية
16	ثانياً: خصائص المشاريع العمومية
17	المطلب الثالث: تقييم المشاريع العمومية
17	أولاً: مفهوم تقييم المشاريع العمومية
17	ثانياً: مراحل تقييم المشاريع العمومية
18	ثالثاً: طرق تقييم المشاريع العمومية في الجزائر

20	المبحث الثالث: دور اللجان في تقييم المؤسسات
20	المطلب الأول: اللجان كأداة فعالة لممارسة عملية التقييم
20	أولا: أساسيات حول لجان التقييم
21	ثانيا: لجان التقييم وشهادات التأهيل في الجزائر
23	المطلب الثاني: الصفقات العمومية في الجزائر
23	أولا: أساسيات حول الصفقات العمومية في الجزائر
24	ثانيا: امتيازات الصفقات العمومية وإجراءات إبرامها
25	ثالثا: إبرام وتقييم عروض الصفقات العمومية
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني قدرة برامج التأهيل على رفع الأداء تحت قيد القدرة التنافسية طرح نظري
30	تمهيد
31	المبحث الأول: التأصيل النظري لبرامج وشهادات التأهيل
31	المطلب الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار البرامج
31	أولا: مفاهيم أساسية حول برامج وشهادات التأهيل
32	ثانيا: أنواع وأبعاد برامج التأهيل على مستوى المؤسسة
32	المطلب الثاني: دوافع برامج التأهيل وأهدافها
32	أولا: دوافع برامج التأهيل
33	ثانيا: الأهداف الاستراتيجية لبرامج التأهيل ومستوياتها
34	ثالثا: متطلبات برامج التأهيل
35	رابعا: سيورة تطبيق برامج تأهيل المؤسسات والتحديات التي تواجهها
36	المطلب الثالث: شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين
36	أولا: أساسيات حول شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين
37	ثانيا: معايير التصنيف في قطاع الأشغال العمومية
37	ثالثا: دوافع الحصول على شهادات التأهيل
38	المبحث الثاني: رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
38	المطلب الأول: التأصيل النظري للأداء
38	أولا: أساسيات حول الأداء
38	ثانيا: معايير تصنيف الأداء
40	ثالثا: محددات الأداء
42	رابعا: تقييم الأداء
43	المبحث الثالث: القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
43	أولا: تعريف المنافسة
43	ثانيا: تعريف القدرة التنافسية
43	المطلب الثاني: مستويات القدرة التنافسية
43	أولا: القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة
45	ثانيا: القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط
46	ثالثا: القدرة التنافسية على مستوى الدول
47	المطلب الثالث: آليات رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
47	أولا: الآليات الذاتية للرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أداء العنصر البشري)
48	ثانيا: الأداء الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49	ثالثا: آليات تدخل الدولة لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
54	خلاصة الفصل
55	الفصل الثالث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وأداء

56	تمهيد
57	المبحث الأول: التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
57	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	أولا: تعريف المؤسسة والمصطلحات المرتبطة بها
59	ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	ثالثا: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
63	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الدور الذي تلعبه
63	أولا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
63	ثانيا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	المطلب الثالث: دور الدولة والتكتلات في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	أولا: الدعم الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
64	ثانيا: الدعم القانوني و المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
65	ثالثا: دعم التكتلات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
67	المبحث الثاني: فلسفة النشأة والتطور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
67	المطلب الأول: المؤسسات التي نشأة بطبيعتها صغيرة ومتوسطة
67	أولا: المرحلة الأولى قبل الاستقلال 1958
67	ثانيا: المرحلة الثانية (1963-1967)
67	ثالثا: المرحلة الثالثة (1967 – 1980)
68	رابعا: المرحلة الرابعة (1980-1989)
69	خامسا: المرحلة الخامسة (1990-1999)
69	المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدلة (نشأة بطبيعتها كبيرة عمومية)
69	أولا: المرحلة التي سبقت التعديل
70	ثانيا: إجراءات التعديل ضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبيرة
71	ثالثا: نتائج إعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسات
73	المبحث الثالث: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
73	المطلب الأول: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
73	أولا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القطاع العام والخاص للفترة (2003-2017)
73	ثانيا: التطور السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الهيئات الداعمة للفترة (2003-2017)
74	ثالثا: تقسيم المؤسسات بين الصغيرة، المتوسطة والمصغرة للفترة (2003-2017)
74	رابعا: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2003-2017)
75	المطلب الثاني: استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبرامج الدعم على المستوى الجزئي
75	أولا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شهدت حالة توسع في الفترة (2003-2017)
75	ثانيا: قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التوظيف للفترة (2003-2017)
76	ثالثا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شهدت حالة شطب للفترة (2003-2017)
76	المطلب الثالث: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤشرات الاقتصادية على المستوى الكلي
76	أولا: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة
76	ثانيا: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام للفترة (2003-2017)
77	ثالثا: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستيراد للفترة (2003-2017)
77	رابعا: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير للفترة (2003-2017)
78	خلاصة الفصل
79	الفصل الرابع عرض تحليلي لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
80	تمهيد
81	المبحث الأول: الاتفاقيات والبرامج الدولية للتأهيل في الجزائر
81	المطلب الأول: الاتفاقيات في إطار الشراكة الأورو-متوسطية

81	أولاً: الاتفاقيات الجزائرية الأوروبية قبل تكوين الاتحاد (1976-2004)
82	ثانياً: الاتفاقيات الجزائرية الأوروبية بعد تكوين الاتحاد (1995 – 2010)
83	المطلب الثاني: الاتفاقيات في إطار برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
83	أولاً: برنامج الإدماج لتطوير التنافسية ودعم إعادة الهيكلة (1998-2002)
83	ثانياً: أهداف البرنامج
84	ثالثاً: تقييم برنامج الاتفاق مع الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
84	المطلب الثالث: الاتفاق في إطار البرامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
84	أولاً: برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2002-2007)
85	ثانياً: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (2009-2012)
86	المبحث الثاني: البرامج الوطنية للتأهيل في الجزائر
86	المطلب الأول: إجراءات المطابقة في الجزائر
86	أولاً: إجراءات التأهيل ضمن مخطط برنامج التأهيل في الجزائر
87	ثانياً: النظام الوطني للتقييم وتحسين التنافسية (برنامج الحصول على شهادات الإيزو)
88	ثالثاً: مقومات البرامج المعتمدة للتأهيل في الجزائر
89	المطلب الثاني: أنواع برامج التأهيل الوطنية التي طبقت في الجزائر
89	أولاً: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية (2000-2006)
90	ثانياً: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2006-2010)
91	ثالثاً: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار البرنامج الخماسي (2010-2014)
92	المطلب الثالث: مشاكل وصعوبات التأهيل على مستوى المؤسسة والمحيط
92	أولاً: المشاكل والصعوبات الداخلية على مستوى المؤسسة
92	ثانياً: مشاكل وصعوبات المحيط القطاعي والكلية
94	المبحث الثالث: تقييم برامج التأهيل في الجزائر
94	المطلب الأول: تقييم البرامج في إطار الشراكة
94	أولاً: تقييم الاتفاقيات في إطار الشراكة الأورو-متوسطة
94	ثانياً: تقييم برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
94	ثالثاً: تقييم البرامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
94	المطلب الثاني: تقييم برامج التأهيل الوطنية
94	أولاً: تقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
95	ثانياً: تقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
96	ثالثاً: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2014-2017)
97	المطلب الثالث: تقييم برامج التأهيل على المستوى الجزئي (شركة تريبود كمثال)
97	أولاً: التعريف بالشركة
98	ثانياً: عرض برنامجي التأهيل الأوروبي وإعادة التأهيل في إطار برنامج التأهيل الصناعي
99	ثالثاً: نتائج البرنامجين على كل من الأداء والقدرة التنافسية للشركة
101	خلاصة الفصل
102	الفصل الخامس التقييم وشهادات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الأشغال العمومية - الطارف و عنابة
103	تمهيد
104	المبحث الأول: تقديم قطاع الأشغال العمومية والإنجازات المحققة في الجزائر
104	المطلب الأول: العلاقة بين تمويل وتطور الإنجازات في قطاع الأشغال العمومية
104	أولاً: تقديم قطاع الأشغال العمومية
105	ثانياً: تمويل قطاع الأشغال العمومية

105	ثالثا: الانجازات المحققة من طرف قطاع الأشغال العمومية
109	رابعا: الانجازات المحققة من طرف مؤسسات الأشغال العمومية لهيئات خارج القطاع
110	المطلب الثاني: ميكانيزمات التأهيل لقطاع الأشغال العمومية
110	أولا: تكاليف التنصيف و الحصول على شهادات التأهيل
110	ثانيا: معادلة التأهيل حسب الصنف
111	ثالثا: الواقع التطبيقي للمعادلة من قبل المشرفين على التقييم (مسؤولي أقسام المنازعات)
112	رابعا: استراتيجيات مؤسسات الانجاز في طلب التأهيل
112	المطلب الثالث: سيرورة التأهيل التقييم والانجاز في قطاع الأشغال العمومية
112	أولا: سيرورة عملية منح شهادات التأهيل لمؤسسات قطاع الأشغال العمومية
113	ثانيا: سيرورة إعداد مشاريع ضمن الصفقات العمومية من طرف مديريات الأشغال العمومية
114	ثالثا: سيرورة انجاز المشاريع من قبل المؤسسات الحائزة على الصفة العمومية
115	المطلب الرابع: مؤسسات الأشغال العمومية المؤهلة في الجزائر حسب الصنف (2014-2017)
115	أولا: توزيع مؤسسات الأشغال العمومية المؤهلة على مستوى الولايات في الجزائر حسب الصنف (1-4) لسنة 2016
115	ثانيا: توزيع مؤسسات الأشغال العمومية المؤهلة على المستوى الوطني في الجزائر حسب الصنف (1-4) للسنوات (2014 - 2017)
117	ثالثا: توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) للسنوات (2014-2017)
119	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية للحصول على شهادات التأهيل في إطار انجاز الصفقات العمومية لولاية الطارف
119	المطلب الأول : إمكانيات المديرية بولاية الطارف وكيفية توزيعها
119	أولا : حصة ولاية الطارف من ميزانية القطاع
119	ثانيا : حصة مؤسسات الأشغال العمومية من ميزانية الصفقات
120	المطلب الثاني : تحليل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الأشغال العمومية و الحصول على شهادات التأهيل لولاية الطارف
120	أولا: الحصول على شهادات التأهيل على المستوى الوطني لمؤسسات ولاية الطارف الأصناف (5-9)
120	ثانيا : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية الطارف حسب الصنف (1-9)
121	المطلب الثالث : تحليل صفقات الأشغال العمومية المبرمة في ولاية الطارف (2014-2017)
126	المبحث الثالث : تحليل نشاط مؤسسات البناء والأشغال العمومية والحصول على شهادات التأهيل لولاية عنابة
126	المطلب الأول : إمكانيات المديرية بولاية عنابة وكيفية توزيعها
126	أولا : حصة ولاية عنابة من ميزانية القطاع
126	ثانيا : حصة مؤسسات الأشغال العمومية من ميزانية الصفقات
127	المطلب الثاني : تحليل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الأشغال العمومية والحصول على شهادات التأهيل لولاية عنابة
127	أولا: الحصول على شهادات التأهيل على المستوى الولائي لمؤسسات ولاية عنابة
131	ثانيا: المؤسسات المؤهلة في الأشغال العمومية لولاية عنابة للأصناف (5-9) للسنوات (2014-2017) على المستوى الوطني
133	المطلب الثالث : تحليل صفقات الأشغال العمومية المبرمة في عنابة (2015-2017)
138	المطلب الرابع : الانجاز في إطار التجمعات دراسة ميدانية تجمع بوباك مشروع قنوات الصرف لمطار رابح بيطاط عنابة

138	أولا : التعريف بالتجمع والمشروع
139	ثانيا : عرض استراتيجية التجمعات
140	خلاصة الفصل
146-142	الخاتمة
155-148	المراجع
190-157	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول المؤسسة بين التقييم والتشخيص في إطار المشاريع و الصفقات العمومية طرح نظري		
21	مجالات خبرة اللجان	(01-1)
الفصل الثاني قدرة برامج التأهيل على رفع الأداء تحت قيد القدرة التنافسية طرح نظري		
35	سيرورة تطبيق برامج التأهيل على مستوى المؤسسات	(01-2)
39	مكونات معيار البيئة	(02-2)
39	مكونات معيار الزمن وأهداف كل مدى	(03-2)
40	الأداء الوظيفي وأهداف كل وظيفة	(04-2)
40	طبيعة الأداء وأدوات القياس المستخدمة لكل نوع	(05-2)
48	منحنى الفجوة لتحديد ضرورة التكوين	(06-2)
الفصل الرابع عرض تحليلي لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر		
89	أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية	(01-4)
90	الهيئات المكلفة بالتنفيذ ومهامها	(02-4)
الفصل الخامس التقييم وشهادات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لقطاع الأشغال العمومية - الطارف و عنابة		
112	سيرورة عملية منح الشهادات تأهيل المؤسسات لقطاع البناء والأشغال العمومية	(01-5)
113	سيرورة إعداد مشاريع ضمن الصفقات العمومية	(02-5)
114	سيرورة إعداد مشاريع ضمن الصفقات العمومية	(03-5)
عنوان التمثيل البياني		
115	توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (1-4) لسنة 2016	(01-5)
118	عدد المؤسسات المؤهلة حسب الصنف من (1-9) في الجزائر	(02-5)
121	توزيع المؤسسات حسب الأصناف (1-9) لولاية الطارف 2017	(03-5)
132	توزيع المؤسسات حسب الأصناف (1-9) لولاية عنابة 2017	(04-5)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول المؤسسة بين التقييم والتشخيص في إطار المشاريع و الصفقات العمومية طرح نظري		
4	الفرق بين التشخيص والتقييم في المؤسسة	(01-1)
25	المبادئ العامة لإجراء الصفقات العمومية	(02-1)
26	ملف الترشيح في إطار الصفقات العمومية	(03-1)
الفصل الثالث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقع وأداء		
58	الحدود الكمية لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب تعديل 2017	(01-3)
67	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1964	(02-3)
68	نسبة تمويل القطاع الصناعي العمومي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (1967-1979)	(03-3)
68	تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاص (1967-1978)	(04-3)
68	توزيع الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين القطاع العام و الخاص (1980-1989)	(05-3)
69	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (1990-1999)	(06-3)
73	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة الملكية (2003-2017)	(07-3)
73	التطور السنوي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2003-2017)	(08-3)
74	التعداد التراكمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2003-2017)	(09-3)
74	تطور عدد المؤسسات حسب الحجم (2003-2017)	(10-3)
74	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المناطق الجغرافية (2003-2017)	(11-3)
75	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شهدت توسع (2003-2017)	(12-3)
75	التوظيف من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للفترة (2003-2017)	(13-3)
76	الشطب السنوي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2003-2017)	(14-3)
76	القيمة المضافة ناتجة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2003-2017).	(15-3)
76	الناتج الداخلي الخام ناتج عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2003-2017)	(16-3)
77	تطور حجم الاستيراد لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2003-2017)	(17-3)
77	تطور تصدير منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2003-2017)	(18-3)
الفصل الرابع عرض تحليلي لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر		
81	عرض البرتوكولات الموقعة بين المجموعة الأوروبية و الجزائر	(01-4)
82	الاتفاقيات مع الجزائر في إطار الاتحاد الأوروبي	(02-4)
88	توزيع مكاتب الدراسات في الجزائر 2017	(03-4)
94	تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب العمليات	(04-4)
95	نتائج قبول تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية	(05-4)
95	إيرادات و نفقات صندوق ترقية التنافسية الصناعية	(06-4)
95	نتائج العمليات المنجزة ضمن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(07-4)
96	الطلبات المسجلة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2011-2016)	(08-4)
96	تحليل الملفات المقدمة للوكالة (2014-2016)	(09-4)
97	تقسيم الملفات حسب قطاعات النشاط (2014-2017)	(10-4)

97	توزيع الملفات حسب حجم المؤسسة (2014-2017)	(11-4)
98	تكاليف تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة تريباد	(12-4)
99	حصيلة التدخلات بالتكاليف على مدار ثلاث سنوات (2008-2010)	(13-4)
99	مقارنة رقم أعمال الشركة قبل وبعد الانضمام للبرنامج	(14-4)
الفصل الخامس التقييم وشهادات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الأشغال العمومية - الطارف و عنابة		
105	حصة الوزارة من ميزانية الدولة (2018-2014)	(01-5)
105	الاعتمادات والرخص المخصصة للصفقات في قطاع الأشغال العمومية (2017-2014)	(02-5)
107	إنجازات قطاع البناء والأشغال العمومية إلى غاية 2017	(03-5)
110	تكاليف الحصول على شهادات التأهيل حسب قانون المالية 2007	(04-5)
115	توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (1-4) لسنة 2016	(05-5)
115	توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) لسنة 2014	(06-5)
116	توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) لسنة 2015	(07-5)
116	توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) لسنة 2016	(08-5)
117	توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) لسنة 2017	(09-5)
117	توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) لسنة (2017-2014)	(10-5)
119	توزيع حصة ولاية الطارف من الاعتمادات على الصفقات والانجاز	(11-5)
119	تقسيم الصفقات بين الانجاز و (الدراسة ، المراقبة) - (2016-2014)	(12-5)
120	المؤسسة المؤهلة في الأشغال العمومية للطارف الأصناف (5-9)	(13-5)
120	مؤسسات الأشغال العمومية لولاية الطارف حسب الصنف إلى غاية دورة أكتوبر 2017	(14-5)
121	صفقات الأشغال العمومية المبرمة في الطارف (2017-2014)	(15-5)
126	توزيع حصة ولاية عنابة من الاعتمادات على الصفقات والانجاز	(16-5)
126	تقسيم الصفقات بين الانجاز و (الدراسة ، المراقبة) - (2017-2015)	(17-5)
127	المؤسسات المؤهلة في الأشغال العمومية لولاية عنابة الأصناف (1-4) للسنوات (2017-2014)	(18-5)
131	المؤسسات المؤهلة في الأشغال العمومية لولاية عنابة الأصناف (5-9)	(19-5)
132	مؤسسات الأشغال العمومية لولاية عنابة حسب الأصناف (1-9) إلى غاية دورة أكتوبر 2017	(20-5)
133	المشاريع المنجزة عبر صفقات عمومية في ولاية عنابة (2017-2015)	(21-5)

قائمة المختصرات

الرمز	المعنى باللغة الفرنسية	المعنى باللغة العربية
ALGERRAC	Organisation Algérienne d'Accréditation	الهيئة الجزائرية للاعتماد
ANDI	Agence Nationale du Développement de l'Investissement	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
ANDPME	Agence Nationale du Développement de la PME	الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ANESRIF	Agence Nationale d'Etude et de Suivi de la Réalisation des Investissements Ferroviaire	الوكالة الوطنية للدراسات و متابعته الاستثمارات في السكك الحديدية
ANBT	Agence Nationale des Barrages et Transferts	الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات الكبرى
ANRH	L'Agence Nationale des Ressources Hydrauliques	الوكالة الوطنية للموارد المائية
ANIREF	Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière	الوكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري
AGA	Algérienne de Gestion des Autoroutes	الجزائرية لتسيير الطرق السريعة
APD	Avant Project Détaillé	مشروع أولي مفصل
APS	Avant Project Sommaire	مشروع أولي موجز
CACOBATPH	Caisse Nationale des Congés Pays et du Chômage Intempéries des Secteurs du Bâtiment, Travaux Publics et Hydrauliques	الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
CGEA	Confédération Générale des Entreprises Algériennes	الكونفيديرالية العامة للمؤسسات الجزائرية
CGMP	Caisse de Garantie des Marchés Publiques	صندوق ضمان الصفقات العمومية
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée	مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة

مؤسسة الدراسات الاقتصادية والتحليل المالي والتقييم الاستشاري	Société d'Etudes Economiques d'Analyse Financières et de l'Evaluation	ECOFIE
منتدى رؤساء المؤسسات	Formue des Chefs d'Entreprises	FCE
المعهد الوطني للملكية الصناعية	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle	INAPI
المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية	Institut National de la Productivité et du Développement Industriel	INPDI
المعهد الجزائري للتقييس	Institut Algérien de la Normalisation	IANOR
منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية	Organisation de Coopération et de Développement Economique	OCDE
أمر مصلحي بداية الأشغال	Ordre de Service	ODS
الديوان الوطني للقياس القانونية	Office National de Métrologies Légale	ONML
المخطط البلدي للتنمية	Programme Communal du Développement	PCD
برنامج الإرشاد الوطني	Programme Indicatif Nationale	PIN
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Petites et Moyennes Entreprises	PME
البرنامج الوطني للتأهيل	Programme National de Mise à Niveaux	PNMA
المخطط القطاعي للتنمية	Programme Sectoriel de Développement	PSD
شركة ذات مسؤولية محدودة	Société à Responsabilité Limitée	SARL
شركة التوصية بالأسهم	Société en Commandité par Action	SCA
شركة تضامن	Société Nom Collectif	SNC
شركة مساهمة	Société Participative	SP
شركة ذات أسهم	Société Par Action	SPA
الدينار الجزائري (دج)	Dinars Algérien	DA
الأورو	Euro	€
الدولار	Dollars	\$

المقدمة

أولاً: مدخل الدراسة

بحكم تبني النهج الاشتراكي تدخلت الدولة الجزائرية، وساهمت بإسهاب في بناء الاقتصاد الوطني بمخططات جد واعدة وأغلفة مالية هائلة، ساعدت العوائد النفطية في تمادي الإنفاق العمومي على الاقتصاد الوطني دون اعتبار للعوائد المنتظرة من هذا الإنفاق.

وكانت المؤسسات العمومية الكبرى خير دليل على قيادة الدولة للاقتصاد، غير أن هذا النهج سرعان ما تلاشى بعد الانخفاض الحاد لأسعار البترول فترة الثمانينات حيث بلغت الأزمة ذروتها سنة 1986، وعقبتها مشاكل أمنية، فكان اللجوء إلى الهيئات الدولية المناحة للقروض لتمويل مخططات لإعادة جدولة الديون والناشئة عن فشل تطبيق نموذج التصنيع لديبرنيس، وهكذا دخلت الجزائر في عهد جديد ونحو ايدولوجية اقتصادية حرة تخلت فيها عن مبادئ التدخل في الحياة الاقتصادية وبدأت تنسحب عبر العديد من المواقف تجسدت في الاصلاحات المتتالية والتي بدأت سنة 1971 و لازالت مستمرة حتى يومنا هذا.

كان التخلي عن النموذج الكبير للمؤسسات عبر إعادة الهيكلة العضوية والمالية لصالح مؤسسات ذات شخصية معنوية مستقلة في إطار التحول نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي سوف تقود اقتصاد السوق في إطار التخلي التدريجي للإنتاج العمومي لصالح القطاع الخاص، وهذا ما دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد تلك الفترة من الناحية القانونية ممثلة في قوانين الاستثمار وهيئة مسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة لوزارة الصناعة والمناجم، ومن الناحية المؤسساتية ضمن العديد من المؤسسات المساهمة في نشأتها، دعمها مرافقتها، وبعدها تأهيلها، من الناحية المالية تم الدعم الكبير عبر صندوق الاستثمار، والصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كل هذه الاجراءات كلفت الدولة ميزانيات ضخمة كان الهدف الأساسي منها هو رفع تنافسية القطاع الخاص اثر الاندماج المترقب مع الاتحاد الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة.

وعليه نشأ قطاع خاص في الجزائر وقد مثلت الصناعة والأشغال العمومية أهم النقاط التي وجب على الدولة التركيز عليها في إطار احلال الواردات، وخلق دولة مضيئة للاستثمار بالدرجة الأولى عبر رفع قدرة هياكلها القاعدية.

غير أن هذه المؤسسات عانت الكثير من الصعوبات والتي كانت سببا في الأداء المحدود لها وضعف قدرتها التنافسية، الأمر الذي فرض وجود برامج لدعم وتأهيل هذه المؤسسات من أجل المساهمة الحقيقية في بناء النسيج الاقتصادي بالمواصفات العالمية.

إن كل هذه الاجراءات لا يمكن أن تطبق بالشكل السلس إلا عبر وجود أسس قانونية وهيئات رقابية تسمح بتحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

وعليه تكون مرحلة تشخيص المؤسسة وتقييمها ضرورية لإمكانية الاستفادة من أي دعم تعرضه الدولة بهدف التأهيل وتقديم اللجان أحسن نموذج لدراسة المؤسسات الراغبة في التأهيل لما تتميز به من إمكانيات ومقومات تجعل من قراراتها أقرب لواقع المؤسسة المدروسة.

ثانياً: إشكالية الدراسة

تؤثر الدراسة المسبقة على المؤسسة موضوع الانضمام إلى البرامج على إمكانية الانضمام من عدمه، وتقوم اللجان بدور مهم يقوم على اثبات أهلية المؤسسة من عدمه، وهنا يبرز دور اللجان في هذه المرحلة

وعليه يمكن ابراز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف ساهمت لجان التقييم في تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة لقطاعي الصناعة والأشغال العمومية بهدف رفع أدائها ومن تم قدرتها التنافسية؟

الأسئلة الفرعية

- ما هو دور لجان التقييم في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟؛
- ما مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين الوضعية الاقتصادية؟؛
- هل رفعت برامج التأهيل كل من الأداء والقدرة التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي؟؛
- كيف ساهمت شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين في قطاع والأشغال العمومية والمنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تطويرها؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

قصد الاجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المصاحبة لها ثم صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تعتبر قرارات لجان التقييم للانضمام لبرامج التأهيل أو الحصول على شهادات التأهيل في الصنف مرحلة ضرورية تؤثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل محيط تنافسي في قطاعي الصناعة والأشغال العمومية على التوالي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** مدى تعمق اللجان في دراسة المؤسسة يكون تابعا للبرنامج فالتشخيص يدل على دراسة معمقة وتشمل محيط المؤسسة وعليه فهو يتطلب مدة زمنية تكاليف وخبرة، أما التقييم فهو يمثل دراسة لعناصر محددة للمؤسسة فقط؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** تعبر اللجان عن أمثل طريقة لتقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقدمة على التأهيل لأنها تمثل الاستقلالية، الموضوعية والمهنية؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود معيار موحد للقياس يجعل قرارات اللجان متماثلة على المستوى الوطني؛

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** التحول إلى النمط المصغر الخاص لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار التوجه نحو اقتصاد السوق، استراتيجية ناجحة اتبعتها الجزائر.
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** ساهمت البرامج المعتمدة في الجزائر من زيادة تعداد المؤسسات من جهة وتطوير من جهة أخرى؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الكبرى العمومية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونقل ملكية معظمها للقطاع الخاص رفع من أدائها؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التأثير على المتغيرات الكلية بشكل إيجابي.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** ساهمت برامج التأهيل في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم وجود المنافسة وعليه فإن البرامج استطاعت تحقيق جزء من أهدافها.
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها الحرية في الانضمام للبرنامج واختيار مكاتب الاستشارة والخبرة المرافقة لها باعتبار التكاليف؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار برنامج التأهيل من دعم صندوق التأهيل بهدف حصولها على شهادات الإيزو كتأشيرة للتصدير؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** ارتفاع كل من أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنظمة إلى البرنامج.

- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** انجازات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في قطاع الأشغال العمومية دليل على أهمية الشهادات في الصنف شهادات، والناجئة عن دور لجان التقييم.
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يتم تقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على شهادات التأهيل في الصنف من طرف اللجان الولائية والوطنية؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** تعتبر النقطة الاجمالية نموذج موحد للقياس في قطاع الأشغال العمومية المرجع الأساسي لتحديد امكانية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الأصناف من (1- 9)، وعليه تكون النتائج موحدة على المستوى الوطني؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تعتبر شهادات التأهيل تأشيرة في يد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفوز بصفة عمومية والتي تعد امتياز كبير بسبب ارتفاع مردودية القطاع 40%، ودعم الدولة عبر صندوق ضمان الصفقات العمومية ب 100% والذي بدوره يساعد على استمرار المؤسسة في القطاع وتوسعها؛

رابعاً: حدود الدراسة

نظراً لعمق الموضوع واتساع متغيراته، تم حصر الدراسة على

- ✓ دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- ✓ دراسة برامج التأهيل خاصة بالقطاع الصناعي وشهادات التأهيل خاصة بالأشغال العمومية؛

خامساً: أهمية الدراسة

- الأهمية الكبيرة التي أولتها الجزائر إلى البرامج المتتالية لتأهيل المؤسسات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمبالغ التي أنفقت على البرامج؛
- ضرورة الحصول على شهادات التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأشغال العمومية لإمكانية المشاركة في عروض الصفقات العمومية؛
- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري وتدعيمه بالجانب التطبيقي لدور اللجان في منح الموافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من برامج التأهيل في قطاع الصناعة والحصول على شهادات التأهيل في قطاع الأشغال العمومية.

سادساً: مبررات اختيار الموضوع

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناتجة نموذج رائد نظراً لكل الخصائص التي تتحلى بها إن أحسن الاستثمار فيها؛
- الفصل بين إرادة الدولة في منح امتيازات مباشرة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر برامج التأهيل في القطاع الصناعي، وفرض شهادات التأهيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأشغال العمومية؛

سابعاً: أهداف الدراسة

- توضيح الهيئة المسؤولة عن التقييم واتخاذ القرارات؛
- فهم سياق سيرورة عملية التأهيل وتطبيق البرامج المعتمدة لتنفيذ العملية من خلال تحليل المفاهيم المرتبطة بالتأهيل؛
- توضيح ديناميكية تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

- علاقة برامج التأهيل بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مدى استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمتحصلة على شهادات التأهيل من ابرام الصفقات العمومية للاستفادة من كل امتيازات الصنف.

ثامنا: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في الدراسة

➤ المناهج المتبعة

✓ **المنهج التاريخي:** يمثل الجانب النظري تحليل معمق تم الرجوع فيه بالمصطلحات إلى فترات زمنية سابقة.

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يستدعي جمع معلومات دقيقة لتسهيل عملية الوصف والتحليل للوصول إلى نتائج صحيحة، وهذا في الجزء النظري، أما الجزء التطبيقي فنتبع المنهج السالف الذكر، بالإضافة إلى:

✓ دراسة حالة

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعة في إطار برامج التأهيل (2001 – 2017)؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة والطارف شهادات التأهيل في صنف (1- 9).

ولإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي في الجزائر ككل ولولايتي عنابة والطارف بشكل خاص تم استخدام أحد المصادر الأولية لجمع البيانات من الواقع الميداني متمثلة في زيارات ميدانية وإجراء مقابلات مع بعض الإطارات السامية، وإطارات في التخصص على النحو التالي.

➤ أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

إن معطيات الدراسة المعتمد عليها تم تجميعها من المصادر التالية:

- ✓ الكتب العربية والفرنسية؛
- ✓ الدراسات والأبحاث السابقة، الأنترنت، المجالات والمداخلات إضافة إلى المقالات المتخصصة التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛
- ✓ التقارير السنوية الصادرة عن: الديوان الوطني للإحصاء، وزارة الصناعة والمناجم، وزارة المالية، الجمارك، البنك الدولي، وزارة الأشغال العمومية والنقل؛
- ✓ زيارات ميدانية: الولاية، مديرية الأشغال العمومية لكل من عنابة والطارف؛
- ✓ المقابلات الشخصية الرسمية لغرض تجميع البيانات والمعلومات بهدف التعمق أكثر في الدراسة.

➤ المقابلات:

✓ ولاية عنابة

- مدير الأشغال العمومية؛
- رئيس قسم الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية؛
- قسم المنازعات المسئول عن التأهيل بمديرية الأشغال العمومية.

✓ ولاية الطارف

- قسم الأمانة العامة بالولاية
- عضو لجنة التأهيل للولاية،
- مدير الأشغال العمومية بالنيابة؛
- قسم الصفقات العمومية بمديرية الأشغال العمومية؛
- قسم المنازعات والمسئول عن التأهيل بمديرية الأشغال العمومية بالطارف.

تاسعا: تقسيم الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية تم الاعتماد على خطة لتقسيم الدراسة مكونة من مقدمة وخمسة فصول يتبعها خاتمة ومقترحات.

➤ الفصل الأول: المؤسسة بين التقييم والتشخيص في إطار المشاريع والصفقات العمومية طرح نظري

ثم التطرق في هذا الفصل إلى التقييم والتشخيص أنواع مستويات كل منهما من الناحية النظرية، وبعدها تقييم البرامج والمشاريع العمومية، ليتم عرض تقييم الصفقات العمومية في الجزائر في المبحث الثالث ودور لجان فتح الأطراف وتقييم العروض.

➤ الفصل الثاني: قدرة برامج التأهيل على رفع الأداء تحت قيد القدرة التنافسية طرح نظري

تم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل معمق لبرامج وشهادات التأهيل من الناحية النظرية، وبعدها رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين القدرة التنافسية، ليتم عرض الإطار القانوني والمؤسسي لعدم برامج التأهيل في الجزائر.

➤ الفصل الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وأداء

تم التطرق في هذا الفصل التاصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعدها نشأة وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ليتم عرض وتحليل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فترة الخماسيات (1999-2017).

➤ الفصل الرابع: عرض تحليلي لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تم التطرق في هذا الفصل للبرامج المعتمدة للتأهيل في الجزائر، وبعدها تقييم برامج التأهيل في الجزائر، ليتم عرض استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهداف برامج التأهيل.

➤ الفصل الخامس: التقييم وشهادات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الأشغال العمومية - الطارف وعنابة

تم التطرق في هذا الفصل إلى قطاع الأشغال العمومية والانجازات المحققة في الجزائر، وبعدها شهادات التأهيل الممنوحة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع المنجزة في ولاية عنابة والطارف، ليتم عرض شهادات التأهيل الممنوحة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع المنجزة في ولايتي عنابة والطارف.

عاشرا: الدراسات السابقة

تم الاعتماد على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل البناء النظري لمختلف العناصر المدروسة، حيث جاءت أهمها كما يلي:

➤ الدراسة الأولى: غدير أحمد سليمة، (2017)، بعنوان "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر، دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة - الواد - غرداية)".

هدفت الدراسة إلى تبيان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر للرفع من تنافسيتها ، باعتبار أهمية القطاع خاصة بعد التغيرات التي شهدتها الاقتصاد الوطني خلال السنوات

لأخيرة، كما تضمنت الأطروحة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الجنوب الشرقي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني العديد من المعوقات والمشاكل والتي تجعلها غير قادرة على المنافسة، بالرغم من الاستراتيجية الصناعية الجديدة المتبناة منذ 2007، وبرامج التأهيل المتبناة أيضا للرفع من تنافسية هذا القطاع، كما أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاكل المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، وكذا التمويل بالمواد الأولية على تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

➤ **الدراسة الثانية:** زناقي بشير، نصري سمية، (2017) بعنوان: " أثر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الوطنية" هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحسين تنافسياتها وخلصت إلى الدور المهم الذي يلعبه التأهيل لدراسة أجريت على 46 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في كل من الولايات التالية (تلمسان، سيدي بلعباس، عين تيموشنت، برج بوعريريج، ومسيلة) واعتمدت الدراسة (الجودة وإبداع، قيادة التكلفة و التركيز) كمؤشرات لقياس القدرة التنافسية وكانت النتائج كالتالي أثر البرنامج على امتلاك عناصر الميزة التنافسية، غير أن الدراسة بينت وجود ضعف في هذا الأثر ما أدى بها إلى الحرص في توصياتها على ضرورة مراقبة الأموال التي تستفيد منها المؤسسات في إطار البرنامج.

➤ **الدراسة الثالثة:** وافية تجاني، (2016)، بعنوان " مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسات الصناعية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على برنامج تأهيل المؤسسة ودوره في تحسين تنافسياتها من خلال لدراسة التشخيصية والتوصيات المقدمة من الخبراء، إضافة إلى معرفة وضعية الاقتصاد الجزائري وتحدياته في ظل الشراكة الأورو-متوسطة والتعرف على مختلف برامج التأهيل المتبناة لاسيما مسار ونتائج كل برنامج، توصلت الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات تؤكد على دور برنامج التأهيل في تحسين تنافسياتها، وأن هذه المؤسسات قادرة على مواجهة تحديات الشراكة الأورو-متوسطة في حال نجاح تنفيذ إجراءات برنامج التأهيل.

➤ **الدراسة الرابعة:** حسين يحي، (2013)، بعنوان " قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي"

هدف الدراسة إلى تقييم سياسات تأهيل المؤسسات المطبقة من طرف دول المغرب العربي، هذه السياسات تعمل على مرافقة هذا النوع من المؤسسات لتحقيق الأهداف المذكورة، وتوصلت الدراسة إلى بناء قاعدة بيانات لقياس فعالية هذه البرامج في كل دولة على حد، للوقوف على مساهمة برامج التأهيل في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات التي استفادت من مختلف البرامج.

➤ **الدراسة الخامسة:** يحي برويقات عبد الكريم، شيخي زين الدين، بن عربية نادية، (2012)، بعنوان: برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطبيق أنظمة إدارة جودة الإيزو 9001

هدفت الدراسة للتطرق إلى أحد أشكال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الجزائر، والمتمثل في برنامج التأهيل، وبالخصوص الشق المتعلق بأهمية الاستثمار في مجال بناء أنظمة إدارة جودة إيزو 9001 لزيادة فرص نجاح تلك المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تحقق العديد من المزايا نتيجة لتطبيقها أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001 والتي من شأنها تعزيز قدرتها التنافسية وهذا ما حدث عليه برنامج تأهيل المؤسسات.

➤ الدراسة السادسة: ميلود تومي، (2006)، بعنوان: مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

هدفت الدراسة إلى التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في اقتصاديات الدول ، وواقعها الحالي بالجزائر ، والمستلزمات الضرورية لتأهيلها وتطويرها من أجل ضمان استمرارها وعدم ووزالها، مع آفاقها المستقبلية في ضوء العولمة والاتفاقيات الدولية، وخلصت الدراسة إلى أن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أمر ظرفي بالإمكان تجاوزه، بتكيفها مع المتغيرات السريعة و المتتالية لمحيطها مع ضرورة تبني استراتيجية شاملة، تؤهل مؤسساتنا للتأقلم من جهة وتطوير المحيط وتكيفه مع المتطلبات الجديدة من جهة أخرى، بالاعتماد على التفاوض من الباطن، و تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمختلف الامكانيات المادية والمالية والتشريعية مع ترقية الخدمات التكنولوجية ومعالجة العراقيل الموجودة، والمرتبطة بالوضع الأمني والاستقرار المؤسسي والسياسي والواقع البيروقراطي لإدارتنا ووضع مختلف الآليات الممكنة للتصحيح وتجسيد هذه الاستراتيجية.

➤ الدراسة السابعة: عبد الحق لعميري، (2003)، بعنوان: تسيير برنامج التعديل وتأهيل المؤسسات

هدفت الدراسة إلى التحليل على المستوى الكلي للبرامج التأهيل ، وتناولت الدراسة ثلاث محاور أساسية وهي الفرق بين برنامج التعديل الهيكلي وبرامج التأهيل، وضرورة مرور المؤسسات التي تواجه صعوبات بعملية التعديل الهيكلي قبل اللجوء إلى التأهيل وقد ربط مفهوم برنامج التأهيل بالأداء على اعتباره برنامج التأهيل عملية الارتقاء بإنتاجية المؤسسة، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية نجاح برنامج التأهيل يتوقف على مصداقية و شمولية الدراسة التشخيصية للمؤسسة زيادة على تأهيل الإطار المسمى مع تقبلهم لإجراءات وتوصيات برنامج التأهيل مع ضرورة تأهيل المحيط.

ما ميز الدراسة: قامت الدراسة بتحليل ثلاث محاور أساسية وجمعت بينها في إطار منسجم رغم تعدد المتغيرات ودقتها بأسلوب تحليلي يفصل مجال كل متغيرة وتأثيرها بموضوع الدراسة:

تناولت الدراسة وفصلت بين مهام اللجان على مستوى المديرية لدراسة الملفات المقدمة للانضمام إلى برامج التأهيل في قطاع الصناعة، وطلب شهادات التأهيل في الصنف بالنسبة إلى قطاع الأشغال العمومية؛

بينت الدراسة ضرورة القيام بالتشخيص الاستراتيجي ضمن برامج التأهيل وهو مرحلة تدخل مكاتب الدراسات والتي تعتبر مكلفة واجبارية حيث تساهم الدولة في 80% من نفقاتها؛

تناولت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراحل نشأتها في الجزائر وتميزت بطرح جديد فيما يخص فلسفة انشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة من رحم مؤسسات عمومية كبيرة مشرفة على الافلاس، وبينت الدراسة كيف كان تأثير ثقافة المؤسسة العمومية على ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي عبرت عنها الدراسة بمصطلح (معدلة)؛

حللت الدراسة وبعثت مدى تأثير مخصصات الدولة في قرارات اللجان بالموافقة أو رفض الملفات وبذلك أثبتت عدم استقلاليتها، وحللت في هذه النقطة وبعثت قطاع الأشغال العمومية.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة

- لقد تعرضنا إلى جملة من الصعوبات أثناء إعدادنا للدراسة، نذكر أهمها:
- نقص كبير للدراسات التي تناولت موضوع شهادات التأهيل لقطاع الأشغال العمومية؛
 - وانعدام البحوث والاحصائيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تناولت هذا القطاع؛
 - التناقض الكبير في الاحصائيات التي تم جمعها ومسندة الهيئات الرسمية؛
 - عدم تحيين الاحصائيات والتقارير المنشورة عبر مواقع الوزارات، وهيئات الاحصاء؛
 - صعوبة الحصول على بعض الوثائق خلال الزيارات الميدانية؛
 - التناقض في تفسير بعض الاحصائيات التي تم جمعها ميدانيا من قبل المسؤولين؛
 - عدم تطابق الاحصائيات المقدمة مع المنشورة عبر المواقع الوزارية.

الفصل الأول

المؤسسة بين التقييم والتشخيص
في إطار المشاريع والصفقات
العمومية طرح نظري

تمهيد

يعتبر دور الدولة في خلق فرص استثمارية لصالح المؤسسة من أهم أولوياتها نظرا للدور الذي تلعبه في مساهمتها الإجبارية للحفاظ على الكيان الاقتصادي سواء العام أو الخاص، وتعتبر البرامج والمشاريع في ظل الصفقات العمومية من أهم الآليات التي تعتمد عليها الدولة في سن خطط التنمية الاقتصادية، وبناء الهياكل القاعدية، غير أن هذه الإمكانيات المنقولة لفائدة المؤسسة الإنتاجية أو مؤسسات الإنجاز قد تجد حالة عدم استيعاب من قبل المؤسسات، وانحرافات غير أخلاقية في مجال نقل تلك الثروة لصالح المؤسسة مهما كانت عامة أو خاصة، وعليه وجب مرور المؤسسة بمرحلة تسبق حصولها على استفادة من البرامج أو مشاريع، وهنا يكمن دور التقييم كتقنية لإثبات قدرة وجدارة المؤسسات غير أن اختيار نوع التقييم هو الذي سوف يحدد قدرته على تحديد جيد للمؤسسات المؤهلة، والتشخيص كأسلوب أعمق لدراسة محيط المؤسسة القطاعي والكلي بالإضافة إلى الدولي.

المبحث الأول: التقييم والتشخيص كأساليب علمية لدراسة المؤسسة

لقد حظي موضوع التقييم بأهمية كبيرة في الدول المتقدمة وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، في إطار الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة، انطلاقاً من مبدأ المحافظة على معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي والذي بطبيعته لا يعتمد على مدى وفرة أو ندرة الموارد الاقتصادية فقط.

المطلب الأول: أساسيات حول التقييم

يستلزم اتخاذ قرار بشأن قدرة المؤسسة على الاستفادة من برنامج أو انجاز مشروع ما على دور الهيئة التي سوف تقوم بتقييم هذه المؤسسة، يقوم مبدأ التقييم في هذه الحالة على المفاضلة بين المؤسسات من خلال أدائها المسبق، وعليه يتم اتخاذ القرار بقدرة المؤسسة في المستقبل.

أولاً: مفهوم التقييم

التقييم مصدر هام للبرهان على مدى تحقيق نتائج الأداء المؤسسي، والذي يساهم في تحقيق نتائج إيجابية نتيجة المبادئ التي يقوم عليه التقييم من جهة ومقومات اللجان من جهة أخرى.

1- نشأة وظهور التقييم

تمتد جذور المصطلح إلى تحليل الثنائية (منافع، تكاليف) (1)، والتي طبقت لأول مرة سنة 1936 في الولايات المتحدة الأمريكية، بصدور قانون التحكم في الفيضان، ويجيز هذا القانون إقامة مشروعات مقاومة للفيضان إذا فاقت منافعها التكاليف (*).

2- تعريف التقييم

❖ التقييم لغة

➤ قِيم الشيء تَقْيِماً قدر قيمته، تحديد قيمة أو ثمن لشيء ما (2) قيم السلعة حدد ثمنها، قيم وضع استعرض نتائجه وما حققه من تقدم (3)؛

➤ وهو وزن أو تقدير قيمة شيء معين بالمقارنة مع شيء آخر،

❖ التقييم اصطلاحاً

➤ التطبيق المنظم لطرق البحث العلمي لقياس الأداء والتعرف على مدى الكفاءة والفعالية لهذا الأخير؛
 ➤ عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى البدائل المناسبة من بين عدة اقتراحات، وبذلك يضمن تحقيق الأهداف استناداً إلى أسس علمية(4)؛
 ➤ التقييم عبارة عن عملية على درجة عالية من التعقيد، تحدث في وقت معين وطريقة محددة يمارس من طرف خبراء خارجيين، على دراية بالمصطلحات والمعلومات التي يحتاجون إليها لكي يتخذوا قرارات صحيحة.

(1)- تمجدين نور الدين، (2010) : دراسات الجدوى الاقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكالات العملية، الباحث (العدد 7) ص 205.

(*) – بعض الأعمال الأولى من طرف هيئات دولية : اللجنة فيدرالية (1950): "الممارسات المقترحة لتحليل الاقتصادي لمشروعات حوض النهر" لتحليل (المنافع، التكاليف)، تم دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" من الأستاذين لينل وميرلس عام 1969 وسمي دليل تحليل المشروع الصناعي وتم تطوير هذا الدليل عام 1974، كما صدر لهما كتاب سنة (1982) "تقييم المشروعات والتخطيط بالبلدان النامية"، و دليل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" سنة (1972) "اليونيدو لتقييم المشاريع وقد صدر لنفس المنظمة " دليل إعداد دراسات الجدوى الصناعية " و تم تطويره عام 1991، وبعدها صدر "دليل تقييم المشروعات الواقعية: تحليل (المنافع، التكاليف الاجتماعية) بالبلدان النامية، ليأتي دليل البنك الدولي الذي صدر تحت عنوان "البنك الدولي لتقييم المشاريع" عام 1975، و صدر له دليل آخر عام 1984 تحت عنوان " التحليل الاقتصادي للمشروعات".

(2)- جمال عبد الناصر (2010) : معجم المصطلحات الاقتصادية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 115.

(*) - يمثل صورة للمستقبل المرغوب والذي تطمح المؤسسة الوصول إليه، وهو يعبر عن نتيجة يراد الوصول إليها بكم وكيف وزمن معين.

(3)- <https://www.almaany.com consulté le 22/01/2018 à 21 :00>.

(4)- Abdallah Boughaba , (2005) : **Analyse et Evaluation de Projet**, Berti Edition, Alger, Algérie, P15.

وعليه يكون التقييم عملية مستمرة على مستوى المؤسسة تحدد من خلالها القدرة على الأداء الجيد لتحقيق أهداف مسبقاً بناء على معلومات مجمعة من طرف اللجنة المقيمة بالاعتماد على نموذج علمي للقياس.

3- الفرق بين التشخيص والتقييم في المؤسسة: التقييم والتشخيص عبارة عن دراسة حالة مؤسسة يختلف كل منهما عن الآخر في التكاليف، المجال، والزمن حسب الجدول التالي:
الجدول رقم (1-01): الفرق بين التشخيص والتقييم في المؤسسة

التقييم	التشخيص
الهيئة القائمة	شخص أو لجنة
طريقة العمل	مكتب دراسات
الوسائل المعتمدة	دراسات ميدانية
التكاليف	استعمال نماذج علمية موحدة
المجال	محددة إدارياً منخفضة وموحدة
الزمن	مرتفعة، وتختلف باختلاف المكاتب (فواتير)
	المحيط الداخلي والخارجي (قطاعي، كلي دولي)
	طويلة تصل حتى 03 سنوات
	مدة قصيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العديد من المراجع، والدراسة الميدانية.

ثانياً: أسس ومبادئ عملية التقييم
يعتمد التقييم على العديد من الأسس نذكر

1- أسس عملية التقييم

- ❖ **التوافق بين المعايير والأهداف :** لا بد أن تضمن عملية التقييم تحقيق مستوى معين من التوافق بين هدف أي مشروع وأهداف خطط التنمية من جهة وبين الهدف المقترح للمشروع وبين الإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة اللازمة لتنفيذه من جهة ثانية⁽¹⁾؛
- ❖ **سلامة نظام المعلومات:** توفير نظام المعلومات (*) شامل الذي اعتمدت عليه عملية التقييم للخروج بقرارات سليمة فسلامة نظام المعلومات جد مهم؛
- ❖ **المفاضلة:** وهو يعبر عن توفر عروض متباينة يمكن الاختيار بينها على أسس ومعايير محددة مسبقاً وفقاً لأخلاقيات المهنة؛
- ❖ **ضمان الانسجام بين الأهداف والإمكانيات:** فيما يخص فكرة الانسجام يطرح وبشكل مكثف التعارض بين الأهداف وقدرة المؤسسة.

2- مبادئ عملية التقييم

تعتبر عملية التقييم عن مسؤولية كبيرة على عاتق اللجان، لأن القرارات هي مفاتيح في يد المؤسسات للحصول على امتيازات، أو تحقيق الانجازات، وإن كانت هذه القرارات ليست في محلها، يكون بطبيعة الحال آثار سلبية على الأهداف المنشودة من البرامج والمشاريع التي سوف تحققها هذه المؤسسات وعليه فإن وجود مبادئ تحكم عملية التقييم مهمة جداً للوصول إلى قرارات عادلة وموضوعية داخل التراب الوطنية.

❖ مبادئ الجهات المسؤولة عن التقييم

➤ **سياسة التقييم:** أي وضع بياناً واضحاً لمفهوم التقييم ودوره واستخدامه، تحديد الأدوار والمسؤوليات، وشرحاً لكيفية التخطيط لوظيفة التقييم ولإجراءات التقييم وكيفية إدارتها؛

(1) - كاضم جاسم العيساوي (2001) : دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 67.

➤ **الحياد:** وهو عدم وجود تحيز، ويشترط أن يكون الحياد في جميع مراحل عملية التقييم بما في ذلك التخطيط للتقييم، من اختيار الفريق (اللجنة) إلى الوصول إلى النتائج والتوصيات(1)؛

➤ **الاستقلالية:** يجب أن تكون لدى هيئة التقييم استقلالية الإشراف على التقييمات وتقديم التقارير، وكذلك تعقب متابعة الاستجابة لنتائج التقييم(2).

❖ القابلية للتقييم

➤ **نوعية التقييم:** يجب أن يستخدم كل تقييم، تصميم وتخطيط وتنفيذ موجهة على نحو متواصل نحو الجودة، بحيث تشمل منهجيات ملائمة لجمع البيانات، تحليلها وتفسيرها؛

➤ **الكفاءات اللازمة للتقييم:** جب توفر شروط أساسية تحدد المتطلبات المهنية لدى الجهات التي تقوم بعملية التقييم؛

➤ **الشفافية والتشاور:** وهما أمران أساسيان في جميع مراحل التقييم، وهذا يؤدي إلى تحسين مصداقية التقييم وجودته؛

➤ **أخلاقيات التقييم:** يجب أن تتوفر في المقيمين النزاهة الشخصية والمهنية؛

➤ **متابعة التقييم:** ينبغي أن تكون هناك متابعة منهجية لتنفيذ توصيات التقييم؛

➤ **المساهمة في بناء المعرفة:** يجب أن تعرض نتائج التقييم بطريقة سهلة ومفهومة من قبل الجهات المستهدفة.

❖ **الفروق بين المقيمين(3):** وهي فروق في التقييمات والأحكام المرتبطة بالأداء، تنتج أساسا من اختلاف موظفي مكاتب التقييم وخبراء الاستشاريين في فهم وتطبيق منهجية التقييم ويعتبر ذلك دليل على عدم وجود موضوعية مطلقة أثناء عملية التقييم حتى إن اتبعت نفس نماذج القياس.

ثالثا: أنواع التقييم

وينقسم التقييم بالأساس حسب المعايير التالية:

1- معيار المدة(4)

❖ **التقييم القبلي:** يتم قبل تنفيذ المشروع(*) يقرر ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله و النتائج المتوقعة منه ، ومدى ملائمة المشروع وقيمته ، وكذلك وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة ، يعتبر التقييم القبلي تشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة و المتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل، وتساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المشروع على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها؛

❖ **التقييم المتزامن:** يتم أثناء سيرورة المشروع، يهدف هذا التقييم إلى فحص الانجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والارتباط مستندا إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقا للنتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء؛

(1). رشاد حماد عي حماد (2010): تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 20.

(2) - بن العارية حسين (2013): تقييم المشاريع الاجتماعية - دراسة حالة جامعة أدرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أوبوكر بالقايد - تلمسان ، الجزائر، ص 27.

(3) - www.ifad.org/evaluation , consulté le 16/04/2015, à 23:35.

(4). رشاد حماد عي حماد، المرجع سبق ذكره، ص 24.

(*) - المشروع هنا يقصد به جميع مشاريع الخطط التنموية (قطاعية أو بلدية) بما فيها البرامج أي أن المشاريع المقصودة هي عمومية اقتصادية.

❖ **التقييم البعدي:** يتم بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة استناداً إلى نتائج التقييم، ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة، والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

2- معيار المصدر

❖ **التقييم الداخلي:** شخص داخل المؤسسة يعرف بدقة نقاط قوتها وضعفها، ومع ذلك يجد صعوبة كبيرة في إعداد تقرير غير متحيز لإمكانية تأثره بعلاقات العمل داخل المؤسسة؛

❖ **التقييم الخارجي:** يقوم به شخص أو هيئة خارجية يكون أقل انحيازاً، وبالتالي يكون أكثر موضوعية، ويجب أن تتوفر في المقيم الخارجي الخبرة والمهارة الخاصة بعملية التقييم.

3- معيار التقدير

❖ **التقييم الكمي:** تركز عملية تقييمه على الكم (*)، فالمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية تعتبر المادة الخام التي يحبذها ممارسو هذا المنهج، ويتم استعمال الجداول ومختلف مؤشرات القياس، كما يتم اللجوء إلى المقارنات بين المشاريع خلال مراحل زمنية معينة؛

❖ **التقييم الكيفي:** يركز على تفسير إيديولوجي أو نظري للبرنامج أو المشروع، والبحث عن العلاقة تأثيره على الواقع بدقة وعن المشكلة وتحديد الأهداف والقيم الاجتماعية المرتبطة بها في حالة عدم التوصل إلى الأهداف المرجوة بعد انتهاء المشروع.

4- معيار الرسمية

❖ **التقييم الرسمي:** على الاستطلاعات المنظمة والزيارات المخططة والمقارنات المضبوطة واختيارات القياس؛

❖ **التقييم الغير رسمي:** يعتمد على الملاحظات العابرة والأهداف الضمنية والعادات الفطرية والأحكام السريعة، ورغم أن كلا النوعين مفيدان إلا أن التقييم الرسمي هو الذي يعترف به في جميع الأحوال⁽¹⁾.

5- معيار التخصص

❖ **التقييم المالي للمؤسسة:** عملية تقدير مؤسسة أو شركة تجارية للوقوف على مقدرتها المالية ووضعها في السوق وتحديد صفتها أو درجة صفتها في المجالات والأعمال التجارية، ومدى توفر الظروف والشروط التي تؤهلها للاستدانة من البنك، وغالباً ما تكون هناك معاهد أو مراكز أو وكالات دراسية خاصة تتولى هذا التقييم نيابة عن المصرف وترفع نتائج تقييمها إلى المصرف المقصود⁽²⁾؛

❖ **التقييم المالي للمشروع:** يستخدم للحكم على مدى نجاح مشروع أو برنامج معين في تحقيق الأهداف المرسومة له قبل إقرار أو تنفيذ ذلك المشروع، كما أنه يستخدم أيضاً للمقارنة بين النتائج المحققة من تنفيذ مشروع معينة مع النتائج المتوقعة منه، لمعرفة مدى جدوى استمرار المشاريع قيد التقييم وهذا يعني أن التقييم يمكن أن يكون قبل، أثناء أو بعد التنفيذ.

(1) - <https://www.aptsa.org>, consulté le 20/05/2015, à 16 :40.

(*) -ودفع انتشار التقييم الكمي في الستينات دعاء هذا النوع أبعد من ذلك عندما آمنوا بالتجريب في حقل الفعل العمومي من خلال يقينهم أنذاك ان استعمال هذا التقييم سيجعل متخذ القرار يختارون القرار العقلاني بين مختلف البدائل التي تمت دراستها بمنهج كمية، أي المقارنة بين المؤشرات والارقام الموضوعية من قبل وبين ما تم انجازه على أرض الواقع؛

(2) - جمال عبد الناصر ، المرجع سبق ذكره ، ص 423.

(*) - لكي تكون نتائج التقييم موضوعية، غير أنه في بعض الأحيان لا يمكن الاعتماد على الأساليب العلمية في التقييم.

رابعاً: أدوات التقييم الموضوعي

1- الأسلوب العلمي في التقييم

هناك أسباب عديدة تدعو لإتباع أساليب التقييم العلمية كلما أمكن(*)، وأهمها الموضوعية⁽¹⁾ وهذا للأسباب التالية :

❖ تغير حكم الشخص على الموضوع من وقت لآخر تبعاً لاعتبارات المزاجية وغيرها، فالانطباعات الشخصية تختلف تبعاً لمصدرها مما يقلل من قيمتها كأساس للحكم فوجهات نظر المسؤولين عن التنفيذ تختلف في العادة عن آراء الأشخاص الذين يتأثرون بها، والسلطة التشريعية قد تختلف في حكمها عن جماعات الضغط أو المصالح الخاصة وهكذا عكس الأسلوب العلمي يقلل من الاختلافات في الآراء لأنه يعطي مؤشرات يمكن إثباتها والاتفاق عليها؛

❖ التقييم العلمي لأي برنامج ينتج عنه حقائق وبيانات دقيقة ومفيدة في الأمدن القصير والطويل، أما الانطباعات الشخصية فهي مجرد آراء مؤقتة لا يمكن إثباتها وبالتالي ففائدتها محدودة؛

❖ الأسلوب العلمي في عملية التقييم ينطوي على إجراءات تنفيذية دقيقة لأنه يجعل كل شخص يفكر جدياً فيما يقوم به من عمل، ما يؤدي تلقائياً لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية كما يفرض دقة اختيار أساليب التقييم ومعاييرها؛

❖ بينما يمارس التقييم بالشعور والانطباع الشخصي من قديم الزمان نجد أن ما يطلق عليه بحوث التقييم - استعمال أساليب علمية في تقييم برامج ومشروعات الخدمات الاجتماعية- ظاهرة حديثة نسبياً، فاهتمام العلماء بدراسات التقييم وبحوثها الهادفة لايتكار أساليب دقيقة للحكم على جدوى وأثار النشاط.

2- الأطراف القائمة على التقييم

❖ مكاتب الاستشارة: وهي تابعة للتقييم الخارجي تكون أكثر اختصاصاً، لكن نجد من عيوبها التكاليف المرتفعة للعمليات التي تقوم بها، وهي إجبارية، لكن تكون عادة المؤسسة حرة في اختيار المكاتب التي سوف تمثلها وتقوم لها بالدراسات اللازمة، وسوف نتطرق لهذه النقطة في الفصل الرابع من خلال اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمكاتب الدراسة من أجل التشخيص والدراسة الاقتصادية، والفصل الخامس يتعين على مؤسسات الانجاز التعاقد مع المخابر للمراقبة التقنية لتقدم الانجاز في إطار الصفقات العمومية؛

❖ اللجان: تعبر عن هيئة بيدها قرارات الموافقة والرفض، تتوفر على الشروط الموضوعية والقانونية والتقنية التي تؤهلها لذلك، تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة تساهم بطريقة مباشرة في نجاح أو فشل البرامج والمشاريع عن طريق حسن اختيار البدائل من المؤسسات؛

❖ المختصين: من أهم المختصين الذين تعنيهم هذه الدراسة هم المحاسبين، ويعبر المحاسب أو الخبير عن الجهة المسؤولة وبشكل مطلق عن تحديد رقم الأعمال لثلاث سنوات سابقة.

3- جودة نظام المعلومات:

❖ تعريف نظام المعلومات⁽²⁾: هو تفاعل مجموعة المورد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار بإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب، ويعبر نظام المعلومات عن جميع الأطراف القائمة بجمع ومعالجة البيانات التي جمعت لتقييم وضعية المؤسسة ولكي يكون ذو جودة يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية :

(1)- خيري عبد القوي، (1988): دراسة السياسة العامة، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط1، الكويت، ص 234- 235 .

(2)- زاوي صورية ، تومي ميلود (2010) : دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية والاجتماعية ، (العدد 07)

- ❖ أن تكون البيانات صحيحة؛
- ❖ أن يستوفي ملف البيانات جميع المعلومات الضرورية؛
- ❖ أن تستطيع اللجنة مقارنة البيانات المقدمة من طرف المؤسسة مع الجهات المكلفة بجمع ومعالجة البيانات.

المطلب الثاني: مستويات ومراحله عملية التقييم لتحقيق الأهداف

تعتبر عملية التقييم عن طريقة للمفاضلة بين بدائل على أسس ومبادئ يكون هدفها بالنهاية الوصول إلى أحسن طريقة لتنفيذ عملية التقييم، وعليه يتم تقسيم العملية إلى مستويات ومراحل مختلفة وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مستويات التقييم

يختلف التقييم باختلاف المدى الذي يقيسه ومستوى الدراسة كالاتي:

1- التقييم على مستوى الوطن: ومضمون هذا التقييم قياس تأثير المشروع في الأهداف الأساسية للخطة وقياس تكلفة المشروع من وجهة نظر الاقتصاد الكلي، و التي تحدد الترتيب النهائي للمشاريع وعلى أساس هذا الترتيب يتم اختيار المشروع الملائم⁽¹⁾؛

2- التقييم على مستوى القطاع: ويكمن في أثر المشروع وقياسه على مستوى القطاع الإنتاجي إنتاجاً وقيمة مضافة يمكن بعدها ترتيب المشروع بين الوحدات الإنتاجية ضمن هذا القطاع على أساس العائد والتكلفة الاجتماعية المباشرة للمشروع^(*)؛

3- التقييم على المستوى الإقليمي: بمقتضى هذه العملية يتم قياس تأثير المشروع في النشاط الاقتصادي على مستوى الإقليم المراد توطينه فيه، باعتباره خلية في بنية الإقليم ويتأثر بالوحدات الإنتاجية القائمة في ذات القطاع والقطاعات الاقتصادية الأخرى عن طريق الارتباطات الأمامية والخلفية؛

4- التقييم على مستوى المؤسسة⁽²⁾: تتطور المؤسسة حسب أدائها وموقعها ويتم التعرف عليه أساساً من خلال اهتمام المستثمرين والمساهمين في إطار توظيفاتهم، حيث يتم التوجه نحو اقتصاديات وقطاعات مضمونة العوائد، ويحتوي نظام التقييم داخل المؤسسة على ثلاث اتجاهات⁽³⁾ :

❖ **الاتجاه الأول (وضعية المؤسسة):** وهي تعبر عن مؤشرات الهيكل المالي للمؤسسة، من جهة والتوازن المالي من جهة أخرى؛

❖ **الاتجاه الثاني (التحكم في التسيير):** يهدف إلى تثمين التسيير ونستطيع تحقيق هذا الهدف باعتماد المؤشرات المالية التالية التحكم في التكاليف، النمو والمردودية؛

❖ **الاتجاه الثالث (الكفاءة المادية أو التقنية):** أن إدماج نظام تقييم يعتمد على المالية هو بطبيعة الحال آلية لترجمة تناسب التقنيات المستعملة والتي تعتمد على الإمكانيات البشرية، الإمكانيات المادية للإنتاج التنظيم وديناميكية المؤسسة.

(1)- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم (2003) : دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، الطبعة الأولى ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ص 23.

(*) - ويتمثل العائد الاجتماعي المباشر في مساهمة المشروع في الحد من الخلل الذي يعاني منه القطاع وتمثل التكلفة الاجتماعية في المقدار ما يستنفذه المشروع من موارد نادره متاحة للقطاع ذاته.

²⁾-Mohamed Adouane (2005) :La Performance Economique Pratiques Algériennes La Réussite de l'Echec, El Othmania,Algérie , p 174.

³⁾- Mohamed Adouane , Idem, p-p 176 - 177.

5- التقييم على مستوى المشروع: ويتحقق عن طريق قياس العائد المباشر والكلفة المباشرة أي الربح للمشروع خلال عمره الإنتاجي المتوقع وذلك باستخدام معايير وطرق متعددة.

6- التقييم على مستوى الصفقة العمومية: ويتحقق عبر فتح المجال للعروض عن طريق المناقصات الوطنية والدولية، وتمثل الصفقات العمومية أحسن نموذج للمنافسة المثلى.

ثانيا: مراحل عملية التقييم

وعادة فإن هذه المراحل لا بد أن تكون متتالية، حيث لا يمكن البدء بالتقييم دون تحديد الأسس واختيار نموذج القياس المعتمد، وبعد وضع تقارير التقييم تبدأ مرحلة جديدة وهي المتابعة.

- 1- المرحلة الأولى: وضع الأسس والمبادئ الأساسية لعملية التقييم (1) ؛
- 2- المرحلة الثانية: تجميع وتحليل البيانات والمقارنة بينها؛
- 3- المرحلة الثالثة: إجراء عملية التقييم باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة؛
- 4- المرحلة الرابعة: صياغة التقرير المتعلق بالتقييم وضع التوصيات؛
- 5- المرحلة الخامسة: متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات(2).

ثالثا: أهداف عملية التقييم والمشاكل التي يتعرض

تتم عملية التقييم لبلوغ أهداف عدة غير أن هذه العملية تتعرض للعديد من المشاكل قبل وأثناء القيام بها.

1- أهداف عملية التقييم

تعنى أهداف التقييم بالأهداف من تقييم المؤسسات والمشاريع على حد سواء لأن الغاية في النهاية هي بلوغ مستويات جيدة من الأداء.

❖ **الاستخدام الأمثل للموارد:** سواء على المستوى الكلي أو الجزئي فإن قرار الاستثمار يتعلق باختيار مشروع معين من بين عدة مشروعات مقترحة، ولكي يكون ذلك القرار ناجحا، لا بد أن يستند على دراسة علمية وشاملة، أما القرارات العفوية والفردية فلا بد أن تقود إلى ظهور مشروعات فاشلة الذي يمثل هدرا للموارد المتاحة والنادرة، وهنا تظهر العلاقة بين عملية التقييم وتحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة، ومن أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لا بد أن تتضمن عملية التقييم العلاقة الترابطية بين المشاريع المقترحة والمشاريع القائمة إذ أن فشل بعض المشاريع من تحقيق أهدافها يعود إلى تجاهل مثل تلك العلاقات(3)؛

❖ **التخفيف من درجة المخاطرة:** من خلال عملية التقييم يمكن اختيار بديل مناسب من بين عدة بدائل مقترحة البديل الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة، كما يضمن مستوى معين من الأمان أثناء تحويل تلك الأموال؛

❖ **توجيه الأموال إلى مجالات تضمن تحقيق الأهداف:** فمن خلال المفاصلة بين المؤسسات المقترحة يمكن التوصل إلى اختيار المؤسسة المناسبة، أما في حالة عدم الاعتماد على عملية تقييم، وما تحتاجه من دراسات

(1)- صلاح الدين السيسى (2003) : دراسات الجدوى وتقييم المشاريع ، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، ص 26.

(2)- مجيد جعفر الكوخي (2010) : تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص 39.

(3)- حامد العربي الحضيري، (2000) : تقييم الاستثمارات ، دار الكتب العملية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، ص 14.

حول المؤسسات المقترحة، فقد يؤدي ذلك إلى توجيه الأموال المتاحة إلى مؤسسات ذات أداء منخفض وبذلك تضيع أموال البرامج والامتيازات لصالح مؤسسات غير مؤهلة، ولا تتحقق الأهداف المرجوة من خطط التنمية في النهاية.

2- مشاكل عملية التقييم

تواجه عملية تقييم المشاريع والبرامج العديد من الصعوبات والمشاكل نلخص أهمها بالآتي:

❖ **غموض الأهداف وتشعبها:** فأهداف البرامج العمومية في الغالب تصاغ صياغة عريضة واسعة لكي ترضي معظم أصحاب المصالح المتعارضة من أعضاء البرلمان أو المجالس التشريعية أو النيابية وذلك لضمان الموافقة عليها بالأغلبية عند عرضها للمصادقة أو لإقرارها بعد صياغتها من قبل الجهات المكلفة بالصياغة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد الأوليات أو الأسبقيات في تنفيذ الأهداف المتعددة للبرامج الواحدة؛

❖ **إثبات الشفافية(1):** يتطلب إثبات الشفافية مناقشات عمليات ومنهجية التقييم مع الشركاء الرئيسيين المعنيين بالتقييم، بينما يجب أن تشمل تقرير التقييم بيانات ومعلومات كافية لتأييد الاستنتاجات، فضلا عن التوصيات ذات الصلة بعمليات التقييم، وينشر تقرير التقييم كاملا وكذلك وثائق العمل المساندة؛

❖ **تباين الآراء والمصالح للجهات القائمة بالتقييم:** إن تقييم البرامج العمومية قد يجري من قبل جهات متخصصة ولها معرفة ودراية بعملية التقييم، وقد تستعمل وسائل وأساليب علمية في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها وبالتالي إصدار الحكم النهائي على البرامج، ورغم ذلك فإن هناك مقدارا من الاجتهاد والحكم الشخصي سيتضمنه هذا الحكم يحمل بين طياته توجهات وآراء القائمين به، فإذا كانت متباينة فإنها ستعني إصدار تقييمات متباينة أيضاً، بالإضافة إلى ذلك التقييم الذي يصدر من جهات غير متخصصة وليس لها دراية ومعرفة بالتقييم وبأساليبه العلمية ولا تعتمد تقييماتها على حقائق ومعلومات، بل هي مجرد توقعات أو تخمينات، ومن مثيلاتها التقييمات التي تصدر عن بعض الأفراد أو الجماعات السياسية أو الأحزاب أو بعض وسائل الإعلام المتنوعة كالصحف والمجلات المحلية أو الوطنية، التي قد تكون بعيدة كل البعد عن الواقع الحقيقي والآثار الايجابية أو السلبية التي نتجت عن البرامج العامة؛

❖ **المقاومة (مقاومة التغيير):** إن النتائج أو القرارات التي تنجر عن تقييم المؤسسات والمفاضلة بينها، تجعل من التكتلات والثقافة السائدة تضغط على الأطراف التي تقوم بعملية التقييم (اللجان)، وخاصة إذا كان البرنامج يحمل امتيازات كبيرة، أو أن المشاريع هامة وضخمة؛

❖ **تكلفة التقييم:** قد يتطلب إجراء عملية التقييم الكثير من الجهد والمال والوقت، بحيث أن تكاليفه المتوقعة تفوق العوائد المتوقعة منه وتفق إمكانيات المؤسسة التي سوف تستفيد من التقييم، وعند ذلك فإن التقييم يفقد أهميته، ويقل حماس المطالبين به، بالإضافة إلى ذلك قد يعتمد بعض الذين يتوقعون أن يتضرروا من نتائج التقييم إلى التشكيك بدقة التقييم، ومحاولة التقليل من أهميته بشتى الذرائع والحجج، وتقديم مقترحات من شأنها مواجهة أية نتائج سلبية متوقعة.

المطلب الثالث: التشخيص والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسات

رغم أن التقييم يعبر عن الدراسة المعمقة للمؤسسات قبل استفادتها من أي صفقة إلا أن الانضمام إلى البرامج يعتمد على أكثر من عملية التقييم وهي التشخيص والذي يكون التقييم مرحلة من مراحل عملية التشخيص.

أولاً: أساسيات حول التشخيص

اقتحم المجال الاقتصادي منذ سنة 1970، حين أصبحت المؤسسات تعاني من صعوبات، وباعتبارها شخص معنوي تضرر نتيجة المنافسة فقد كانت بحاجة إلى من يشخص وضعيتها ويصف لها الإجراءات المناسبة، وعليه

(1) - www.ifad.org, consulté le : 22 /02/2015, à 12 : 50.

فالتشخيص في المجال الاقتصادي هو تحليل ومعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال الثانية، بالإضافة إلى معرفة الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي.

1- تعريف التشخيص

❖ **التشخيص لغة(1):** شَخَّصَ الشَّيْءَ عَيْنَهُ وَمَيَّزَهُ، حَدَّدَهُ وَتَعَرَّفَ عَلَيْهِ، شَخَّصَ الطَّبِيبُ الْمَرَضَ حَدَّدَ أَوْصَافَهُ، شَخَّصَ الْمَشْكَلَةَ حَدَّدَ أَسْبَابَهَا وَأَحَاطَ بِهَا.

❖ التشخيص اصطلاحا:

➤ مجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة، تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها، والتي يتعين المحافظة عليها، والتي يتم تغييرها(2)؛
➤ عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة (تحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف) وكذا عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة (تحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات)، تستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات؛
➤ إجراءات فحص للمؤسسة عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، لمحاولة تفسير الأسباب و النتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص و التهديدات المحيطة بها(3).

2- أنواع التشخيص

❖ **التشخيص الاقتصادي:** يهتم بتسويق المنتج كسلعة للاستهلاك النهائي أو كمواد وسيطة أو كتجهيزات وأخيرا نوعية المنتج أمام المنافسة الدولية الخاصة، ويجب هنا دراسة عامل الطلب وعلاقته بالعائد والسعر، أما الغرض منه احتمال ظهور منافسين جدد سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي (الخارجي) أما بالنسبة للمحيط تتكون الدراسة مثلا من خلال القيود الجمركية، الجبائية والضرائب؛

❖ **التشخيص الوظيفي:** وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، تقنية...) بهدف استخلاص الاختلالات الوظيفية المتوقعة، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة(4)؛

❖ **التشخيص الاستراتيجي:** وهو دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة والتأقلم مع محيطها، أي تقدير نشاط المؤسسة، المكانة التنافسية، نقاط قوتها وضعفها، يسمح هذا التشخيص بوضع استراتيجية مستقبلية للمؤسسة؛

❖ **التشخيص العام:** يمكن تعريف التشخيص العام على أنه فحص كلي للمؤسسة عن طريق نظرة استراتيجية، تحليل مختلف الوظائف، التوازن المالي، تقدير هوية المؤسسة؛

❖ **التشخيص السريع:** معرفة أسباب الصعوبات وصياغة تدابير وحلول سريعة للمؤسسة، وترتيب الإجراءات الواجبة للتنفيذ وفقا للضرورة؛

❖ **التشخيص الداخلي:** يتمثل في جمع نقاط القوة والمؤهلات التي تركز عليها المؤسسة لتبين اختياراتها الاستراتيجية، وهو يسمح للمؤسسة بالفهم الجيد لمعارفها الكيفية، مهنتها وكفاءاتها، لكن المؤسسة ليست قائمة إلا على نقاط القوة لأنها تتوفر أيضا على نقاط ضعف وخصائص؛

❖ **التشخيص الخارجي:** ويشمل تحليل محيط المؤسسة من فرص وتهديدات وهي النظرة الاستراتيجية للمؤسسة، للتعرف على محيطها الخارجي.

(1) <https://www.almaany.com> , consulté le 22/01/2018 , à 14 :23.

(2) - la flamme (1977) : **Le Diagnostic Organisationnel Stratégique de Développement, Une Approche Global**, Gaetannrin , Quebec, p 13 .

(3) - نجار حياة ، وغيب مليكة (2003) : إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة : نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة الجزائر ، ص 136 يومي 23/22 ، أفريل.
(4) - غدير أحمد سليمة ، (2017) : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة ، الوادي ، غرداية) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قاصدي مريج ورقلة ، الجزائر ، ص 112.

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي

1- تعريف التشخيص الاستراتيجي

❖ تحليل نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، والاستراتيجية تمثل التوافق الأفضل بينهما؛
❖ أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع المحيط المتغير وهو تقييم يتفحص ظروفه الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية⁽¹⁾.

2- التشخيص الاستراتيجي ضمن برنامج التأهيل

تعتمد منهجية التشخيص على العديد من المعلومات والوثائق الواجب تحليلها مهما كانت التقنية المستعملة يجب توفر مجموعة النقاط التالية⁽²⁾:
❖ التخطيط الجيد للتشخيص من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بدقة، ومن الضروري مشاركة الكل فالتخطيط يشمل التحسين وخلق روح المؤسسة؛
❖ ضرورة وجود مرجع لعملية التشخيص، الذي يقيس الانحراف بين أداء المؤسسة وأداء منافسيها؛
❖ عرض النتائج التمهيدية (الأولية) للنظر فيها والتعليق عليها من قبل المسؤولين وذلك قبل إنهاء عملية التشخيص؛
❖ مساهمة الموارد البشرية للمؤسسة ذات الخبرات وكل ما يتعلق باليقظة؛
❖ التواضع أثناء التدريب والتعلم، فالتشخيص فرصة لإثراء الآخرين وبالتالي لا بد من تجنب ردود الفعل السلبية لانفتاح أعضاء المؤسسة على خبراء البرنامج.

ثالثا: مراحل عملية التشخيص

التشخيص عمل منهجي يتم إعداده وفق مراحل نذكر منها بالأساس:

- 1- **مرحلة الاجتماع التحضيري:** ويتم بين مسؤولي المؤسسة والمشخص (سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها)، حيث يقوم مسئول المؤسسة بعرض المشاكل وذلك ليعرف المشخص بطبيعة المهمة الموكلة إليه كما يتم الاتفاق حول أمور أخرى؛
- 2- **مرحلة تخطيط العمل ووضع البرنامج:** بعد الاجتماع التحضيري يقوم المشخص بتسطير الخطوط العريضة لعمله والبرنامج المتبع، حيث يختار المنهجية التي يجري بها التشخيص؛
- 3- **مرحلة جمع المعلومات:** للحصول على أكثر معلومات ممكنة يستخدم المشخص تقنيات تسمح له بذلك وهي الاستبيانات، المقابلات، الوثائق الداخلية للمؤسسة، وثنائ من محيط المؤسسة؛
- 4- **مرحلة التحليل الانتقائي:** وذلك من خلال مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع التقديرات المخططة (فعالية داخلية) ومع المحيط الخارجي (فعالية خارجية) وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكل؛
- 5- **مرحلة التوصيات:** بعد التحليل الذي يقوم به المشخص يقوم بتقديم التوصيات اللازمة لتفادي تكرار المشكل، وما يجب القيام به مستقبلا؛
- 6- **مرحلة تقديم التقرير (وهي المرحلة الحاسمة):** إعلام الفريق المسير من الانتهاء من تحديد التقرير:

(1). حسن علي الزغبي (2005) : نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي ، دار وائل ، الأردن 106.

(2) - Abdelhak Lamiri, (2003) : **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises** , OPU Alger, Algérie p- p 171- 173 .

- ❖ الاتفاق على موعد لإجراء عرض شفهي بعد تقديم التقرير؛
 - ❖ القيام بمناقشة حول مختلف الحلول المقترحة والمفاضلة بينها بانتقاء الأمثل منها؛
 - ❖ إعطاء موافقة نهائية بعد إيجاد صيغ توفيقية عموماً.
- 7- **مرحلة تنفيذ التقرير:** وهي مرحلة أخيرة حيث يتم فيها اختيار حل مناسب بين الحلول المقترحة ويجب أن يكون هذا الاختيار وفق موارد وإمكانيات المؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم المشاريع والصفقات العمومية

تكلف البرامج والمشاريع العمومية أغلفة مالية ضخمة تقوم الدولة بإنفاقها في سبيل تحقيق التنمية والتطور من جهة، والرفاه الاجتماعي والمساواة بين المواطنين من جهة أخرى، غير أن هذا الإنفاق تشوبه العديد من المشاكل منها الاختيار والمفاضلة بين عدة اقتراحات، أن تكون هذه البرامج تتماشى والخطط التنموية للبلاد، وبعدها الأولويات للبرامج المستعجلة.

المطلب الأول: أساسيات حول المشاريع العمومية

إن البرامج مصطلح يتوسط السياسة العمومية والمشروع وهذا حسب هدف البرنامج، تبدأ الحكومة بخطة يصادق عليها البرلمان وهو أول تقييم تتعرض له وجهة نظر الحكومة، ليتم بلورتها ضمن برامج، ثم تتحول إلى مشاريع في إطار ما تم تقديمه من طلبات مسبقة للوزارات.

أولاً: مفهوم السياسات العمومية**1- تعريف السياسات العمومية**

مجموعة الفعاليات والأنشطة الإنسانية المتعلقة بقياس صلاحية البرامج العمومية للتنفيذ، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة لها من جهة، ومعرفة الانحرافات بين النتائج المتحققة والأهداف المخططة لها واتخاذ الإجراءات اللازمة من تعديل أو تبديل أو إلغاء أو تأجيل⁽¹⁾.

2- تقييم السياسات العمومية

نشاط يستند على أساس علمي يهدف إلى تقييم الفعاليات المرتبطة بالسياسات العمومية وأثرها والبرامج الفعلية المصاحبة للتقييم⁽²⁾.

3- شروط قابلية تقييم السياسات العمومية: يمكن التطرق للأبعاد الثمانية التي تجعل أية سياسة عمومية قابلة للتقييم⁽³⁾:

- ❖ **الدقة والتطابق:** وهي العلاقة بين الحاجة والأهداف؛
- ❖ **التماسك الداخلي:** العلاقة بين الأهداف والأنشطة؛
- ❖ **الأثار:** العلاقة بين الأنشطة والنتائج؛
- ❖ **المنفعة:** العلاقة بين الحاجة والنتائج؛
- ❖ **الفعالية:** العلاقة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة؛
- ❖ **النجاحة:** العلاقة بين الإمكانيات المالية المستعملة والنتائج المحققة؛
- ❖ **الاستدامة:** استمرارية النتائج واستدامتها؛
- ❖ **التماسك الخارجي:** الترابط مع السياسات العمومية الأخرى.

ثانياً: المشاريع العمومية وأهمية تقييمها

تعود أهمية التقييم بالنسبة للمشاريع إلى العوامل الأساسية التالية⁽⁴⁾:

(1)- رشاد حماد علي حماد : تقييم المشاريع في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة، المرجع سبق ذكره، ص 19.
 (2)- العزاوي وصال نجيب، (2001) : السياسات العامة، حقل معرفي جديد، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق ، ص 112.
 (3)- مجلس النواب (2012) : الاطار المرجعي لتقييم السياسات العمومية ، منشورات مجلس النواب، الرباط، المملكة المغربية، ص 76-77.
 (*)- هو ترجمة مباشرة للسياسة العمومية عبر تقسيم المشاريع على القطاعات.

(4)- بن العارفة حسين: تقييم المشاريع الاجتماعية – دراسة حالة جامعة آدرار، المرجع سبق ذكره، ص- ص 23-25.

- 1- فشل المشاريع: إن النقص الحاد الذي تعانيه الدول في رأسمال المخصص للاستثمار، إضافة إلى إسراف، تبذير وهدر كبير في رأس المال المتاح، نتيجة لعدم الوعي بضرورة التقييم المسبق للمشاريع ما يجعل أغلب المشاريع المقامة تعاني من الفشل وعدم الجدوى الاقتصادية؛
- 2- ندرة الموارد الاقتصادية: وخاصة نتيجة ندرة رأسمال وتعدد المجالات والنشاطات التي يمكن أن يستخدم فيها، وهذا يعني أن هناك عدة فرص يمكن أن يستخدم فيها الأموال المتاحة، كما أن استخدام رأسمال في مجال معين يعني التضحية في استخدامه في مجالات أخرى وهذا من مطلق الفرصة البديلة التي يمكن أن تكون أحسن وفي هذه الحالة تصبح فرصة ضائعة؛
- 3- التقدم العلمي والتكنولوجي: والذي وفر العديد من البدائل سواء في مجال وسائل الإنتاج، سرعة نقل المعلومات من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أن التقدم العلمي وفر العديد من البدائل أمام المنتج والمستثمر، وما عليه إلا أن يختار البدائل المناسبة؛
- 4- الاستخدام و التوزيع الأمثل للموارد: فالمحافظة على معدلات نمو اقتصادي أو زيادتها لا يعتمد على مدى وفرة أو ندرة الموارد الاقتصادية فقط – كما كان التركيز عليه سابقا بل يعتمد أساسا على مدى الاستخدام والتوزيع الأمثل لتلك الموارد بين الاستخدامات المختلفة(1)؛

ثالثا: المعايير الدولية في تقييم ربحية المشاريع العمومية

- 1- معيار الارتباط (**): يفحص تقدير مدى الارتباط أو ملائمة النتائج بالنسبة إلى الاحتياجات والسياسات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع، وينصب هذا المعيار على تقدير تحقيق الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة الخطط المطلوبة، يقيس معامل الارتباط مدى ملائمة المشروع لجميع الأطراف، وعلى إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة وعرفة احتياجاتها الحقيقية، ليتم تصميم المشروع تبعا لاحتياجات هذه الفئة(2)؛
- 2- معيار الكفاءة: معيار يقيس تقدير كفاءة المشروع فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة، وهو مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، البشرية، التقنية، والمادية بشكل أمثل للحصول على المخرجات، وهو يوضح مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة نوعيا وكميا خلال الوقت المحدد(3)؛
- 3- معيار الفاعلية: يركز على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يهمل المشروع في النتائج المحددة، يقيس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها حسب الأهداف، وتحديد العوامل التي تعرقل تحقيق الأهداف؛
- 4- معيار الأثر: يفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون الأداء ناجحا إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وانجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب، ويعرف على أنه التأثيرات الايجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، مؤسسية، بيئية، أو تكنولوجية، أو من أي نوع آخر،

(1) - سمير محمد عبد العزيز، (1997): دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، الإشعاع للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ص 283.
 (*) - في سنة 1960 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بنشر دليل لتقييم المشاريع الصناعية بالدول النامية، وفي سنة 1974 وهذا من قبل الباحثين لينل وميرليس والذي أصبح يناقش منهج اليونيدو تحت عنوان " التقييم الاقتصادي السابق للمشروعات والتخطيط للدول النامية " واهتم بدور التخطيط على مستوى الاقتصاد الكلي واهتم بالمشاريع الزراعية والبنى التحتية على عكس الدليل الأول الذي اهتم بالمشاريع الصناعية فقط.

(2) - لحول كمال، (2014): اختيار المشاريع العمومية – دراسة مشروع الطريق السيار " شرق غرب" مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 61.

(**) - يعرف معيار الارتباط على أنه درجة استمرارية صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلا.

(3) - رشاد حماد علي حماد: تقييم المشاريع في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة، المرجع سبق ذكره، ص 41.

حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيرا متوقعا بالإضافة إلى التأثيرات الايجابية والسلبية غير المتوقعة ويعكس مدى امتداد وانتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة، كذلك يعكس الأثر مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاعات ذات العلاقة⁽¹⁾؛

5- معيار الاستدامة: يتحقق معيار استدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نجاحه، أو احتمال استمراره بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد، ويعرف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه، والاستدامة نوعان الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها، والثاني الاستدامة الديناميكية فهي تخص باستخدام أو تكيف نتائج المشروع تبعاً لبيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى، وبالتالي فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء بعد انتهاء عملية التمويل.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص المشاريع العمومية

للمشاريع العمومية العديد من الأنواع والخصائص نذكر منها

أولاً: أنواع المشاريع العمومية

1- المشاريع العمومية الاجتماعية

❖ المشاريع العمومية الاجتماعية هي التي لا تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف اقتصادية مثل مشاريع الصحة، التعليم والصفات الاجتماعية للمشاريع هي العناصر المتشابهة غير الكمية في مشاريع تهدف إلى تحقيق احتياجات اقتصادية.

2- المشاريع العمومية الاقتصادية

❖ هو هدف يراد تحقيقه بتدخل عدة أطراف في إطار معين خلال مدة زمنية محددة، باستعمال وسائل وإتباع منهج وأدوات محددة مسبقاً⁽²⁾.

3- مشاريع البنية التحتية

❖ مجموع الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، وتشكل البنية التحتية من المطارات والطرق والموانئ والسكك الحديدية ومحطات مياه الشرب وشبكتها ومحطات توليد الطاقة الكهربائية، وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقها⁽³⁾.

ثانياً: خصائص المشاريع العمومية

1- الآثار الخارجية للمشاريع: قد تكون هذه الآثار موجبة في شكل منافع تعود على المجتمع مثل

مشروعات الري والصرف الصحي والطرق، أو سالبة في شكل تكاليف يتحملها المجتمع؛
2- عدم القدرة على الاستبعاد: أي عدم القدرة على استبعاد أشخاص على استهلاكها، وهذه الخاصية تجعل المنفعة التي يقدمها المشروع لا يستغني عنها المواطن.

(1) - رشاد حماد علي حماد: تقييم المشاريع في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة، المرجع سبق ذكره، ص 44.

(1) - Henri Pierre Maderes et Etienne Clet, (2003) : **Comment Manager un Projet**, édition d'organisation, paris, France, 2eme tirage, p 08.

(3) - محمد محمود داغر، علي محمد علي (2004): الانفاق العام على مشروعات البنية التحتية وأثره في النمو الاقتصادي في ليبيا، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، (العدد

(51)، ص 115.

المطلب الثالث: تقييم المشاريع العمومية

أولاً: مفهوم تقييم المشاريع العمومية الاجتماعية

اختبار منظم يقيس مدى التقدم والانجاز في تحقيق مخرجات المشروع ولا يكون التقييم لمرة واحدة فقط بل يشمل عملية قياس الانجازات المختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية مختلفة حتى الوصول إلى تحقيق المخرجات(1).

1- تعريف تقييم المشاريع

- ❖ دراسة نظرية وعلمية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن تحقيقها من مشروع (*) ما على أسس تحليلية للبدائل المتاحة، بغرض تبني القرار السليم (2)؛
- ❖ عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة، الذي يضمن تحقيق الهدف المحدد واستنادا إلى أسس علمية (3)؛
- ❖ تقييم البرامج العمومية هي مقارنة النتائج المحققة فعلاً مع الأهداف (*) المرسومة لها (4).

ثانياً: مراحل تقييم المشاريع العمومية

1- وضع المعايير اللازمة لغرض التقييم: إذ لا يمكن إجراء عملية التقييم من دون تحديد أو وضع مجموعة من الأوزان أو المقاييس المعيارية التي يمكن أن تكون أهدافاً فرعية، أو مقداراً من الأموال، أو التوقيتات أو عدداً من الأفراد أو كمية من المواد والمعدات، كما يمكن أن تكون الموازنات التقديرية التي توضع لمختلف أوجه النشاط، كموازنة المواد، موازنة التكاليف، موازنة الموارد البشرية وغيرها، أفضل الأمثلة على المعايير وكيفية صياغتها؛

2- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها: إن عملية التقييم تتطلب الكثير من البيانات والمعلومات حول البرامج والمشاريع العامة المنفذة أو تحت التنفيذ المراد تقييمها، ويمكن الحصول على هذه البيانات من التقارير اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية والسوية التي تقوم بإعدادها الأجهزة المنفذة لهذه البرامج أو المشاريع، وكذلك السجلات التي تحتفظ بها هذه الأجهزة، ومستندات الاستلام والصرف والبيانات الختامية، وقوائم المركز المالي، والأوامر الإدارية المتعلقة بالبرنامج أو المشروع موضوع التقييم، والمخاطبات الرسمية ذات العلاقة، والإحصائيات والنشرات والدراسات وغيرها من المصادر التي يمكن اعتمادها للحصول على البيانات، ضف إلى ذلك الملاحظة الميدانية (الشخصية) والمقابلات المقننة وغير المقننة مع المسؤولين عن التنفيذ، واستمارات الاستبيان، وغير ذلك، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام مجموعة من الطرائق والأساليب الإحصائية، تمهيداً لتفسيرها، واستخلاص النتائج والدلالات التي يستفيد منها المقومون في الخطوة اللاحقة؛

3- عقد المقارنات بين المنفذ والمخطط (المعايير): لمعرفة الانحرافات، إذ تقوم الجهة المسؤولة عن التقييم بمقارنة الأداء النمطي للأجهزة التنفيذية والنتائج التي حققتها في ضوء البيانات والمعلومات التي حصلت عليها مع النتائج التي يفترض تحقيقها، كأن تقارن كلفة الإنجاز الفعلية مع التكلفة التقديرية، وكذلك الوقت المستغرق لتنفيذ كل نشاط، والوقت المخطط، وعدد الأفراد الذين شاركوا بالتنفيذ، وعدد الأفراد المخطط، والمواد المستهلكة، وكمية المواد المخططة، والأجهزة والمعدات المستخدمة مع تلك المخطط استخدامها، وكذلك الأهداف

(1) - هارون العشي (2015): النمذجة القياسية لمصادر تمويل المشروعات الاستثمارية العمومية، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2011، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر ص

(2) - محمد أمين الزويل (2004): دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 38.

(*) - المشروع عبارة عن مجموعة من المهام يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة عبر تحقيق أهداف معينة ضمن دورة منتظمة لها بداية ونهاية محددين وكذلك في إطار ميزانية موارد خاصة.

(3) - Abdellah Boughaba, (2005): *Analyse et Evaluation de Projets*, Berti Edition, Alger, p 15.

(4) - عبد القوي خيرى، (1989): دراسة السياسات العامة، ط1، الكويت، ذات السلاسل، ص 227.

المحقق مع الأهداف المطلوب تحقيقها، والآثار المحسوبة وغير المحسوبة، وغير ذلك للحكم على كفاءة التنفيذ من جهة، وفاعليته من جهة أخرى؛

4- اتخاذ القرارات: فإنها تتعلق باتخاذ القرارات أو الإجراءات التصحيحية اللازمة، إذ أن الغاية من التقييم لا تنتهي عن معرفة الانحرافات بين التنفيذ والتخطيط، بل الأهم من ذلك كله هو تصحيح المسار باتخاذ الإجراءات التي تقتديها كل حالة أو يستحقها كل موقف، لتصويب الأداء باتجاه تحقيق الأهداف وإنجاز الأنشطة وفق ما هو مخطط لها، خصوصاً إذا ما تم التقييم قبل وأثناء التنفيذ، أما التقييم بعد الإنهاء من التنفيذ فإنه يمكن الاستفادة منه في تنفيذ البرامج والمشاريع اللاحقة من جهة، وتحديد الأشخاص أو الجهات المسؤولة عن الانحراف إن وجدت، وأسبابها بهدف معالجتها من جهة ومن ثم مساءلة المقصرين لمنع تكرار ذلك في المستقبل من جهة أخرى.

ثالثاً: طرق تقييم المشاريع العمومية في الجزائر

رغم التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر وبرامج الخصخصة التي طبقت في الجزائر على مؤسسات القطاع العام منذ ما يزيد عن عقدين من الزمن، إلا أن المشاريع العمومية في الجزائر تواجه العديد من الصعوبات والتي جعلتها محل للانتقادات خاصة فيما يخص الدراسة القبلية وظروف اختيارها والتي يغلب عليها القرار السياسي على القرار الاقتصادي في أغلب الأحيان، وعليه تم عرض بعض المعايير المعتمدة في الجزائر لتقييم المشاريع العمومية⁽¹⁾.

1- معيار فعالية النقد الأجنبي:

ويعبر رياضاً على هذا المعيار وفق المعادلة رقم (1):

$$Ed = \frac{\sum_{t=0}^t Rt}{(1+i)^t} - \frac{\sum_{t=0}^t Dt}{(1+i)^t} \div \frac{\sum_{t=0}^t It}{(1+i)^t} \dots\dots\dots (1)$$

Rt: إيرادات المشروع من النقد الأجنبي.

Dt: نفقات المشروع من النقد الأجنبي.

It: الاستثمار بالعملة الصعبة ، i: معدل القيمة الحالية ، t: فترة الاسترجاع.

Ed: فعالية النقد الأجنبي.

ويفضل اختيار المشروع الذي يحقق أكبر قيمة وفق هذا المعيار لضمان جلب أكبر قيمة ممكنة من العملة الصعبة للاقتصاد الوطني⁽²⁾.

2- معيار مساهمة المشروع في إحلال الواردات

ويعبر عنه وفق الصيغة رقم (2) التالية:

$$\text{مساهمة المشروع في إحلال الواردات} = \text{الاستهلاك الوسيط المستورد} \setminus \text{الاستهلاك الوسيط الكلي} \dots\dots\dots (2)$$

(1) - لحول كمال، (2014): اختيار المشاريع العمومية - دراسة مشروع الطريق السيار " شرق غرب " مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، ص 98
(2) - المرجع السابق، ص98 .

كلما كانت قيمة هذا المعيار قريبة من الصفر كلما ساهم المشروع في إحلال الواردات، ويشترط في هذا المعيار استخدام سعر الصرف السائد لإعطاء أكبر دقة ممكنة في التقييم والمفاضلة بين المشاريع وفق هذا المعيار.

3- معيار التكامل الاقتصادي

يسمح هذا المعيار بمعرفة درجة تأثير مشروع مهين على مختلف القطاعات الاقتصادية من خلال توسيع الروابط الأمامية والخلفية للمشروع مع مشاريع أخرى، فمدخلات المشروع في هذه الحالة قد تكون مخرجات مشاريع أخرى، ومخرجات هذا المشروع من سلع وخدمات قد تكون مدخلات لمشاريع أخرى تساهم في زيادة الإنتاج الوطني وهذا وفق الصيغتين (3) و(4) التاليتين:

درجة التكامل الاقتصادي للمشروع الواحد = الاستثمار بالعملة المحلية \ الاستثمار الإجمالي(3)

درجة التكامل الاقتصادي لمجموعة مشاريع = الاستهلاك الوسيط المحلي \ الاستهلاك الوسيط الكلي.....(4)

كلما اقتربت النتيجة من الصفر ساهم المشروع أو مجموعة المشاريع في تحقيق التكامل الاقتصادي.

4- معيار تحقيق التوازن الجهوي

يهدف هذا المعيار إلى التوزيع الأمثل للموارد المحلية على السكان، لذلك يجب عند تحليل ودراسة المشاريع أن يتم تحديد الآثار المباشرة للمشروع كخلق مناصب الشغل واستعمال المواد الأولية المحلية فضلا عن قياس آثار المشروع على القطاعات، إلا أنه يتم من خلال هذا المعيار اعطاء أهمية كبرى لتوفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل في ظل زيادة المطالب الاجتماعية وفي مقدمتها توفير مناصب الشغل والسكن والهيكل القاعدية، خاصة للأقاليم الجنوبية الجزائرية، ويتم تحليل ودراسة المشاريع عن طريق تحديد عدد المناصب التي يوفرها المشروع من خلال الصيغ (5) و(6) التالية:

تكلفة منصب العمل = التكلفة الاستثمارية \ عدد مناصب العمل.....(5)

الإنتاجية المتوسطة = القيمة المضافة لسنة من التشغيل \ عدد مناصب العمل.....(6)

المبحث الثالث: دور اللجان في تقييم المؤسسات

يعتبر تقييم الصفقات العمومية من أهم عمليات التقييم في الجزائر نظرا لحجم الصفقات العمومية والآثار المنتظرة من انجاز هذه الصفقات من بني تحتية وهياكل قاعدية تسمح بتطوير الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: اللجان كأداة فعالة لممارسة عملية التقييم

اختيار اللجان كأداة لممارسة عملية التقييم في إطار الصفقات العمومية ليس اعتباطيا رغم ما تتميز به اللجان من سلبيات إلا أنه لا يمكن إنكار فوائد العمل المشترك في إطار اللجنة للتقييم.

أولا: أساسيات حول لجان التقييم

لا يمكن الاستغناء عن اللجان، وعادة توجد في كل مكان حتى إن لم تكن معينة رسمياً، ويرجع هذا إلى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية والاستبدادية.

1- تعريف لجان التقييم

❖ **اللجان لغة:** جماعة يُوكَل إليها دراسة أمرٍ أو إنجاز عمل، جماعة يُوكَل إليها فحص أمرٍ أو إنجاز عمل.

❖ اللجان اصطلاحا

➤ مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم أو يعينون لأداء مهمة معينة؛
➤ مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بدور متكامل لتأدية مهمة معينة لمنظمة ما.

2- أنواع اللجان:

❖ **اللجان الدائمة:** وتشكل لمسؤوليات ذات طبيعة مستمرة بوجه عام مثل التخطيط والعضوية والتمويل، وتحتاج إلى قرارات جماعية لا فردية.

❖ **اللجان المؤقتة:** والتي تُنشأ للقيام بمسؤوليات محددة من حيث طبيعتها ومدتها، ومن أجل مهام عامة غير خلافية وغير متكررة، مثل دراسة موقف أو وضع ما أو الترتيب لحدث أو مناسبة من المناسبات.

❖ **اللجان المنتخبة:** تنتخب اللجان عادة لمدة خمسة سنوات يتميز هذا النوع بالاستقلالية شبه المطلقة بالمقارنة مع اللجان المعينة، تتبع نظام داخلي طيلة مدة الانتخاب تقوم بإعداده بعد الانتخاب مباشرة لمزاولة النشاط المخول لها قانون؛

❖ **اللجان المعينة:** تعين من قبل المرؤوسين لأداء مهمات داخلية تكون صلاحياتها محدودة وكذلك استقلالية قراراتها؛

❖ **اللجان الاستشارية(1):** تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا الأنشطة التي تتكون منها هذه المشاريع، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت الضرورة لذلك.

3- وظيفة اللجان بين الإيجابيات والسلبيات

❖ فوائد اللجان

➤ تجمع بين أشخاص من مختلف التخصصات والمراتب التنظيمية لمعالجة مشكلة ما؛
➤ قرارات موضوعية مبنية على نقاش بين فاعلين من تخصصات مختلفة وإبداء وجهات نظر مختلف

تؤدي إلى قرارات سليمة؛

(1)- رشاد حماد علي حماد : تقييم المشاريع في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة ، المرجع سبق ذكره ، ص 29

➤ تساعد على إيجاد فريق عمل جيد من خلال التفاعل الرسمي وغير الرسمي.

❖ **سلبيات اللجان**

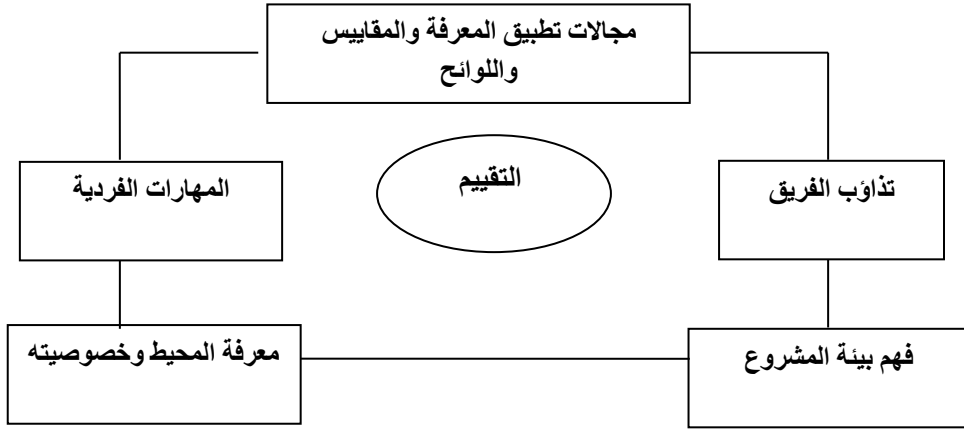
➤ إمكانية هيمنة عضو أو أقلية على أعمالها؛

➤ صعوبة إلقاء المسؤولية على مجموعة من الأشخاص أو محاسبتهم؛

➤ قد يستغرق اتخاذ قرار ما وقتا طويلا، نظرا لضرورة اجتماع أفراد اللجنة ومناقشته، وقد لا يبيت في القرار باجتماع واحد.

❖ **مجالات الخبرة التي يحتاجها المقيم أو لجان التقييم**

الشكل رقم (1-01): مجالات خبرة اللجان



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عدة مراجع

➤ فهم بيئة المشروع: يتم تخطيط وتنفيذ جميع المشروعات افتراضيا في إطار اجتماعي، اقتصادي وبيئي، ولها آثار ايجابية وسلبية عن قصد أو عن غير قصد، يجب أن يراعي فريق المشروع الإطار العام للإنجاز.

ثانيا: لجان التقييم وشهادات التأهيل في الجزائر

1- تعريف لجان التقييم: هيئات قائمة على عمليات تأهيل وتصنيف مؤسسات والأشغال العمومية.

❖ **اللجنة الوطنية للتأهيل والتصنيف المهنيين:** توضع اللجنة الوطنية للمؤسسات ومجموع المؤسسات

أو تجمع المؤسسات الخاصة بقطاعات الأنشطة المذكورة، والمرتببة من الصنف الخامس إلى التاسع تحت السلطة المشتركة للوزراء المكلفين بالسكن، الأشغال العمومية والموارد المائية، تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة الوطنية بموجب قرار مشترك بين الوزراء المعنيين بناء على اقتراح من السلطة التي ينتمون إليها تدوم عهدة أعضاء اللجنة الوطنية خمس سنوات⁽¹⁾، وتجتمع كل شهرين عند الحاجة، وتتولى مصالح مديريات الولاية المكلفة بدراسة الملفات، أمانة اللجنة.

❖ **تشكيل اللجنة الوطنية:** تتشكل اللجنة من الأعضاء التالية

- ممثل الوزير المكلف بالسكن؛
- ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية؛
- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية؛
- ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية؛

(1)- المرسوم التنفيذي رقم 14-139 مؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 20 أبريل سنة 2014، يوجب على المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار انجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين : المواد (14، 17)، الجريدة الرسمية (العدد 26)، 7 ماي 2014، ص - ص 8-9.

- ممثل الوزير المكلف بالمواصلات السلوكية واللاسلكية؛
- ممثل الوزير المكلف بالغابات؛
- ممثل الوزير المكلف بالمالية؛
- ممثل عن المؤسسات العمومية الوطنية؛
- ممثل عن المؤسسات الخاصة الوطنية.

❖ **اللجنة الولائية للتأهيل والتصنيف المهنيين** : توضع اللجنة الولائية للمؤسسات ومجموع المؤسسات أو تجمع المؤسسات المختصة بالرتب من الصنف الأول إلى الصنف الرابع تحت سلطة والي الولاية التي يوجد بها المقر تدوم عهدة أعضاء اللجنة الوطنية ثلاث سنوات⁽¹⁾، وتجتمع كل شهر عند الحاجة.

❖ **تشكيل اللجنة الولائية**: تتشكل اللجنة من الأعضاء الآتية:

- الوالي أو ممثله كرئيسا (*)؛
- مدير الولاية المكلف بالسكن؛
- مدير الولاية المكلف بالأشغال العمومية؛
- مدير الولاية المكلف بالموارد المائية؛
- مدير الولاية المكلف بالمواصلات السلوكية واللاسلكية؛
- محافظ الغابات في الولاية؛
- مدير الولاية المكلف بالتنظيم؛
- مدير الولاية المكلف بالتخطيط؛
- مدير الولاية المكلف بالضرائب؛
- ممثل محلي للمؤسسات العمومية الوطنية (*)؛
- ممثل محلي للمؤسسات الخاصة الوطنية.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة الوطنية بموجب قرار مشترك بين الوزراء المعنيين بناء على اقتراح من السلطة التي ينتمون إليها.

دراسة الملفات: تتولى المصالح المكلفة بدراسة الملفات، على مستوى كل دائرة وزارية، أمانة اللجنة الوطنية.

2- مهام اللجان⁽²⁾: تتولى اللجنة الوطنية واللجنة الوطنية حسب تخصص رتبة التصنيف المهام التالية:

❖ **تجميع ومراقبة المعلومات**: الخاصة بالنشاطات وعدد العمل والوسائل المالية المؤهلات المهنية للمؤسسات ومجموع المؤسسات أو تجمع المؤسسات الخاصة بالبناء والأشغال العمومية؛

❖ **كتابة التقارير**: تسجل المحاضر في سجلات خاصة يمسكها لهذا الغرض مسؤول الأمانة؛

❖ **تسجيل المحاضر**: يسجل المحاضر بنفس تريح انعقاد اللجنة ويشمل على:

➤ تاريخ انعقد اللجنة والمقر والموضوع (التأهيل والتصنيف المهني للمؤسسات)؛

➤ أعضاء اللجنة: بسجل أعضاء اللجنة ووظيفتهم والمصلحة التي ينتمون إليها، مع تحديد الأعضاء

الغائبون؛

➤ يرأس اللجنة الأمين العام للولاية نيابة عن الوالي؛

➤ يتم تحديد جدول الأعمال في كل جلسة؛

(1)- المرسوم التنفيذي رقم 14-139 مؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 20 أبريل سنة 2014، يوجب على المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار انجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين : المادة (20)، الجريدة الرسمية (العدد 26) ، 7 ماي 2014 ، ص 9.

(2)- المرسوم التنفيذي رقم 14-139 مؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 20 أبريل سنة 2014، يوجب على المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار انجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين : المادة 13، الجريدة الرسمية (العدد 26) ، 7 ماي 2014 ، ص 8

► يتم تحديد جميع مواد القانون التي على أساسها تتخذ اللجنة القرارات بخصوص التأهيل، التأجيل، وسحب التأهيلات؛

❖ **قرار اللجنة:** يحدد المرسوم التنفيذي رقم 289 /93 المؤرخ في 1989/11/28 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 114 /05، المؤرخ في 07 أفريل 2005، والقرار الوزاري المشترك رقم 947 المؤرخ في، 2005/12/03 والمحدد لكيفيات الترتيب المهني للمؤسسات أو مجموعة المؤسسات، والتعليمية الوزارية رقم 13 المؤرخة في: 1994/06/26 المتعلقة بتحديد الوثائق المكونة لملف طلبات أو تجديد شهادة التأهيل والتصنيف المهني.

❖ **تحديد أعضاء اللجنة⁽¹⁾:** تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة الوطنية بموجب قرار مشترك بين الوزراء المعنيين، بناء على اقتراح من السلطة التي ينتمون إليها.

❖ **رئاسة اللجنة:** يتولى رئاسة اللجنة بالتناوب لمدة سنة واحدة ممثلو الوزراء المكلفين بالسكن والأشغال العمومية والموارد المائية؛

❖ **نشاط اللجنة:** تتولى اللجنة مهمة تصنيف وتأهيل المؤسسات ومجموعات المؤسسات وتجمعات المؤسسات خاصة بالبناء والأشغال العمومية.

المطلب الثاني: الصفقات العمومية في الجزائر

أولاً: أساسيات حول الصفقات العمومية في الجزائر

1- **تعريف الصفقات العمومية:** عقود مكتوبة، تبرم مع المتعاملين الاقتصاديين لغرض تلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال، اللوازم، الخدمات و الدراسات⁽²⁾

2- **أنواع الصفقات العمومية:** كل صفقة عمومية تتم بهذه الأنواع الثلاث

❖ **صفقات الإنجاز:** تبرم مع مؤسسات الانجاز منها مؤسسات البناء، مؤسسات الأشغال العمومية.

❖ **صفقات المتابعة:** تبرم مع مكاتب الدراسات من أمثلتها بالجزائر ، SETS , CAETI , SETA

SETO

❖ **صفقات المراقبة:** تبرم مع مخابر مراقبة الجودة مثال دار الهندسة (لبنانية)

CTTP , (LTP(est , oust, sud)) , SNC LAVIN, les laboratoires SHERMONT (CANADA), LOUIS BERGER(American)

معظم المخابر الأجنبية جاءت نتيجة الصفقة الدولية للطريق السيار شرق غرب ومازالت تزاوّل النشاط في الجزائر

تبرم الصفقات العمومية وفق إجراء طلب العروض كقاعدة عامة أو إجراء التراضي كقاعدة استثنائية

3- **تعريف طلب العروض :** إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة دون مفاوضات للمتعهد الذي يقدم أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية (أقل ثمن)⁽³⁾

(1)- المرسوم التنفيذي رقم 139-14 مؤرخ في 20 جمادي الثانية عام 1435 الموافق ل 20 أبريل سنة 2014، يوجب على المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار انجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادات التأهيل و التصنيف المهنيين : المادة 14، الجريدة الرسمية (العدد 26) ، 7 ماي 2014 ، ص - ص 8 -9 .

(2)- المرسوم رئاسي رقم 247-15 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 02 ، ص 5

(3)- المرسوم رئاسي رقم 247-15 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 40 ص 12 .

❖ أشكال طلب العروض⁽¹⁾:

➤ طلب العروض المفتوحة؛

➤ طلب العروض المفتوحة مع اشتراط قدرات دنيا⁽²⁾: هو إجراء يسمح فيه لكل المترشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقا قبل إطلاق الإجراء؛

➤ طلب العروض المحدود⁽³⁾: هو إجراء استشارة انتقائية يكون المرشحون الذين تم انتقاؤهم الأولي من قبل مدعوون وحدهم لتقديم تعهد؛

➤ المسابقة؛

➤ التراضي: ويكون إما بالتراضي البسيط⁽⁴⁾ أو التراضي بعد الاستشارة⁽⁵⁾

أهم طلبات العروض هي المفتوحة مع اشتراط قدرات دنيا، والتراضي بعد الاستشارة.

ثانيا: امتيازات الصفقات العمومية إجراءات إبرامها

1- امتيازات الصفقات العمومية

❖ الامتيازات المالية

➤ العائد التام للقطاع: يتميز الانجاز في إطار الصفقات العمومية بميزة ارتفاع العائد وكل انجاز خارج إطار الصفقات العمومية يكون عائده أقل من عائد الصفقة مثل المقاولات من الباطن؛

➤ صندوق ضمان الصفقات العمومية: يمنح الصندوق قروض بضمان الرهن الحيازي للمشروع وملاحقه، ولا يمنح هذا الامتياز إلى في إطار الصفقات المبرمة مع الهيئات العمومية⁽⁶⁾.

❖ الامتيازات التقنية

➤ شهادات التنفيذ: تمنح بعد انتهاء الأشغال وتعد وثيقة هامة تؤهل المؤسسة فيما بعد بحيازة مشروع من نفس الطبيعة عبر طلب عروض محدود أو صفقات التراضي أو تراضي بعد الاستشارة؛

➤ شهادات حسن التنفيذ: تعد وثيقة هامة تؤهل المؤسسة فيما بعد بحيازة مشروع من نفس الطبيعة عبر طلب عروض محدود أو صفقات التراضي أو تراضي بعد الاستشارة.

2- الإطار القانوني لتنظيم الصفقات العمومية

إن للصفقات العمومية أهمية كبرى في تطوير الاقتصاد الوطني، لذلك أولاهها المشرع الجزائري أهمية خاصة من خلال المراسيم المنظمة لها منذ 1967

❖ الأمر رقم 67/90 المؤرخ في 17 / 06 / 1967 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية؛

(1)- المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 42 ص 12 .

(2)- المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 44 ص 12 .

(3)- المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 45 ص 12 .

(4)- المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 49 ص 14 .

(5)- المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 52 ص 15 .

- ❖ المرسوم رقم 145 / 82 المؤرخ في 10 / 04 / 1982 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية التي تبرمها مع المتعامل المتعاقد؛
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 434 / 91 المؤرخ في 09 / 11 / 1991 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية؛
- ❖ المرسوم الرئاسي رقم 250 / 02 المؤرخ في 24 / 07 / 2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية؛
- ❖ المرسوم الرئاسي رقم 236 / 10 المؤرخ في 07 / 10 / 2010، والذي ظهرت فيه بعض التعديلات في طرق إبرام الصفقات العمومية سواء من طرف المصالح المتعاقدة أو المتعاملين الاقتصاديين؛
- ❖ المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 16 / 09 / 2015 طرح هذا المرسوم نوع من الخصوصية في تنظيم الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام، خاصة فيما يتعلق بطرق الإبرام وسلطة ضبط الصفقات العمومية والإجراءات المكيفة، ويعتبر قفزة نوعية من حيث التنظيم والرقابة

3- المبادئ العامة لنجاح الصفقات العمومية(1)

- ❖ حرية الوصول إلى الطلبات العمومية؛
- ❖ شفافية إجراء إبرام الصفقات؛
- ❖ المساواة أثناء معاملة المترشحين.

جدول رقم (1-02): المبادئ العامة لإجراء الصفقات العمومية

المبدأ	التطبيق
حرية الوصول للعمومية	إشهار الواسع؛ سهولة الوصول للوثائق؛ اختيار طريقة إبرام الطلب العمومي؛ أجال تحصر العروض يكون كافي للمترشحين.
مساواة في معاملة المترشحين	الإعلان وطني أو محلي حسب الحالة؛ عناصر اختيار المترشح تكون موضوعية وغير موجهة؛ التطبيق الصارم والعادل لطريقة التقييط حسب دفتر الشروط.
شفافية الإجراء	إجراءات واضحة ومفصلة؛ التأشير المسبقة لدفتر الشروط؛ فتح الأطراف في جلسة علنية؛ نشر النتائج في إعلان المنح المؤقت؛ تقديم نفس الأجوبة وطلب التوضيحات لكافة المترشحين؛ حق الطعن .

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ملحق انجاز الصفقات العمومية المعمول به في ولاية الطارف من 2015 حتى 2018

ثالثا: إبرام وتقييم عروض الصفقات العمومية

1- سيرورة إبرام الصفقات العمومية

- ❖ المرحلة الأولى: مرحلة التحضير للصفقة
- تحدي الاحتياجات: تحدد مسبقا قبل الشروع في أي إجراء للصفقات العمومية؛
- تحضير دفتر الشروط: توضح دفاتر الشروط المحينة دوريا الشروط التي تبرم وتنفذ وفقها الصفقات العمومية؛
- المصادقة على دفتر الشروط؛

(1)- المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية ، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015 ، المادة 05 ص 05 .

➤ الإعلان عن طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا: إشهار صحفي في جريدتين يوميتين بلغتين مختلفتين؛

❖ المرحلة الثانية: مرحلة فتح الأضرفة
➤ فتح الأضرفة: تقوم لجنة فتح الأضرفة(أنظر الملحق رقم 7) وتقييم العروض (أنظر الملحق رقم 10) بفتح الأضرفة المتعلقة بملف الترشيح و العروض التقنية و المالية في جلسة علنية⁽¹⁾؛
➤ تقييم العروض: تقوم اللجنة بالترتيب التقني للعروض، وبعدها دراسة العروض المالية (أنظر الملحق رقم 10)؛

➤ اختيار المتعامل: طبقا لدفتر الشروط، الأقل ثمنا بين العروض المالية استنادا إلى معيار السعر.
❖ المرحلة الرابعة: دخول الصفقة حيز التنفيذ:
➤ الالتزام بها لدى المراقب المالي (أنظر الملحق رقم 12) أمر بالخدمة؛
➤ إمضاء الصفقة من طرف صاحب المشروع مديرية الأشغال العمومية مفوضة من الوالي (أنظر الملحق رقم 14) الأطراف المتعاقدة؛
➤ تبليغ نسخة من الصفقة للمتعاقد أنظر ملحق رقم 11 نسخة من الصفقة؛
➤ أمر مصلحي بداية الأشغال (ODS)؛
➤ تأشيرة الصفقة من طرف اللجنة المختصة أنظر ملحق رقم 20 مقرر تأشيرة.

2- شروط وامتيازات عروض الصفقات العمومية:
❖ الشروط القانونية: أن تكون المؤسسة جزائرية أو حصة المستثمر الجزائري تساوي أو تفوق 51 % من المساهمة، أن تكون للمؤسسة شهادة تأهيل في الصنف برتبة شروط الصفقة؛
❖ الشروط التقنية: تلتزم المؤسسة بكل ما ينص عليه دفتر الشروط من الناحية التقنية والمالية.
3- مكونات ملف الترشيح للصفقات العمومية

يضم ملف الترشيح شقين هامين هما العرض التقني والمالي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1- 03): ملف الترشيح في إطار الصفقات العمومية

الملاحظات	الوثائق المطلوبة	
مؤرخ، ممضي ومملوء	التصريح بالاكنتاب	العرض التقني
مؤرخ، ممضي ومملوء	التصريح بالنزاهة	
مؤرخ، ممضي مؤشر	دفتر الشروط	
/	نسخة من السجل التجاري	
سارية المفعول بتاريخ إيداع العروض ومصحوبة بجدول تسديد المستحقات في حالة الديون	نسخة من شهادة الضرائب(*)	
	نسخة من بطاقة الهوية الجبائية(**)	
مصحوبة بنسخة من شهادة الإيداع القانوني لحساباتها الاجتماعية	نسخة من القانون الأساسي للمؤسسة	
سارية المفعول بتاريخ إيداع العروض	نسخة من شهادة أداء المستحقات(***)	
رقم 3 للمسير سارية المفعول بتاريخ إيداع العروض مرفقة بإثباتات خلال الأربعة (04) سنوات الفارطة. يجب أن تحمل الموضوع والمبلغ والتاريخ وترفض	نسخة من شهادة السوابق العدلية	
	نسخة من شهادات المراجع المهنية للصفقات المنجزة في	

1 - المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية، (العدد 50) الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015، المادة 70 ص 19.

الشهادات الممنوحة من طرف الخواص	التخصص شهادة حسن التنفيذ	
لثلاثة (03) سنوات الفارطة	نسخة من الحصيلة المالية	
مطابقة لدفتر شروط المواصفات التقنية	المواصفات التقنية المفصلة للتجهيزات المقترحة	
	شهادة الضمان	
تتبع كل المعايير المرجعية للمنتوج المقترح بخصوص القياس، السلامة، الإشعاع...	كل الوثائق التقنية للأجهزة	
مؤرخة، ممضية ومؤشرة	رسالة التعهد	العرض المالي
مملوء، ممضي ومؤرخ	جدول الأسعار الوحدوية	
مملوء، ممضي ومؤرخ	الكشف الكمي والتقديري	

(*) - Extrait de Rôle.

(**) - carte fiscal.

(***) -CNAS, CASNOS.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مديرية الأشغال العمومية ولاية عنابة

خلاصة الفصل

من خلال دراسة الإطار النظري لتقييم ثلاث محاور أساسية وهي المؤسسة، المشاريع والصفقات العمومية عبر اللجان والدور الذي تلعبه في التقييم، بينت الدراسة أهمية المؤسسة انجاز المشاريع العمومية وبناء اقتصاد متوازن يهدف إلى إيجاد نسق يوضح آليات انتقال خطط وبرامج التنمية من الحكومة إلى الوزارات ثم مديرياتها عبر الولايات لتصل أخيرا إلى المؤسسات التي تقوم بالإنتاج أو الانجاز بالإمكانات التي تمنحها الدولة للقطاع ، غير أن هذا الانتقال إلى المؤسسة يعبر عن نقل ثروة ممثلة في استثمار لصالح المؤسسة، وعليه فإن أي خطأ في تحديد المؤسسة المؤهلة يعبر مباشرة عن ضياع تلك الثروة (لأنها ترجمة مباشرة لغلاف مالي)، أو تركيز تلك الثروة في يد قلة من المؤسسات تؤدي إلى حالة احتكارية، من المستحيل تجاوزها بعد ذلك، وعليه فإن تحديد أهلية المؤسسة ووجود طريقة عمل شفافة لتوزيع الاستثمارات من الدول إلى المؤسسات لا تتم إلا عبر لجان تقييم المؤسسات والتي بينت الدراسة النظرية قيمتها ودورها الفعال لتجسيد انتقال مرن وسليم، غير أن طريقة تكوين اللجان وعملها هي التي تحدد وبكل شفافية المؤسسة المؤهلة، فيما يخص برامج التأهيل تتعدى دراسة المؤسسات إلى مستويات أعلى وهي التشخيص تقوم به مكاتب دراسات اقتصادية متخصصة بتكاليف مرتفعة، تقوم الدولة بدعم 80 % من هذه التكاليف ويشمل التشخيص محيط المؤسسة بما فيه منافسيها المحتملين بعد الاندماج .

الفصل الثاني

قدرة برامج التأهيل على رفع الأداء
تحت قيد القدرة التنافسية طرح
نظري

تمهيد

إن برامج التأهيل هي تصريح واضح عن ضعف في مستويات الأداء بالمقارنة مع مستويات أعلى في الدول المتطورة غير أنها نظرة شاملة للاقتصاديات من خلال مؤشرات الكلية، أي أن هناك مؤسسات متطورة في اقتصاديات ضعيفة، وبالمقابل مؤسسات ضعيفة الأداء في اقتصاديات متطورة، وهذا بالنظر إلى المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة كعامل محفز أو مثبط للنشاط.

هذه البرامج التطويرية والتي تعتمد على تشخيص وضعية المؤسسة تقدم مرافقتها على شكل تدريبي، استشاري، معلوماتي، لدعم مختلف نشاطات التسيير (التنظيم، الانتاج، التسويق، النظام المعلوماتي، تسيير الموارد البشرية، التسيير المالي) غير أن تطوير المؤسسة يبقى أساس يعتمد على جودة المسير، أو صاحب القرار تكوينه، سلوكه وحوافزه، كل هذا جد مهم لتطوير واستمرار المؤسسة.

وبالمقابل نجد أن العديد من المؤسسات التي أبدت رغبة في الانضمام إلى برامج التأهيل ولم توفق بتخطي مرحلة التشخيص الأولى، وهذا دليل على الضعف الكبير لأدائها، رغم الانتقادات الموجهة للبرامج والداعية إلى التخفيف من شروط الانضمام.

المبحث الأول: التأصيل النظري لبرامج وشهادات التأهيل

في ضل المتغيرات العالمية الداعية إلى التميز، التكيف، ورفع الأداء ومن تم بلوغ قدرة تنافسية تسمح بالاستمرار داخل الاقتصاديات الأقل تطورا ظهر مفهوم التأهيل، والذي أولى له اهتمام واسع النطاق على صعيد الدولة والمؤسسة.

المطلب الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار البرامج

تسعى الدول إلى تطوير نسيجها الاقتصادي والذي يدعم استقرار التوازنات الكلية، فاعتمدت معظمها التجربة البرتغالية السبابة لتطوير مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة كمرحلة تمهيدية للاندماج في الاتحاد الأوروبي، وأخذت الجزائر بهذا المنطلق لبلوغ نفس الأهداف.

أولاً: مفاهيم أساسية حول برامج وشهادات التأهيل

يأخذ مفهوم التأهيل اتجاهين من حيث الجهة القائمة بالتأهيل، الأهداف والنتائج المحققة كما هو موضح في التحليل الآتي.

1- **نظرية المؤسسة المؤهلة(1):** ظهرت نظرية المؤسسة المؤهلة مع نهاية القرن العشرين وهي ضرورة تكييف دائم للمؤسسة لمواجهة محيط ديناميكي، تخص القطاع الصناعي أين يواجه فيها الفرد والفريق وضعيات متغيرة من الانتاج، أي الوعي بأهمية المعارف في تسيير مؤسسة عصرية، ضمن سياق معقد متطلب للمعرفة.

2- تعريف التأهيل

❖ **التأهيل لغة:** مصدر أهل، هو النشاط الذي يضمن أن البنية التحتية ملائمة ومهيئة بشكل صحيح (2).

❖ التأهيل اصطلاحاً:

➤ عملية مستمرة تشمل إحداث التغيير في الممارسات وطرق التفكير والاتصال والهدف منها هو اكتساب طرق جديدة في التفكير لتطبيق أساليب جديدة في إدارة أكثر ديناميكية وإبداع؛

➤ عملية مستمرة ترمي إلى تحضير، تهيئة وتكييف المؤسسة لمستوى متطلبات التبادل الحر من خلال مساعدتها على تجاوز بعض قيود محيطها وقدرتها على المنافسة من خلال السعر، الجودة، الابتكار وأخيراً اعتماد منهجية التقدم والنمو لرفع نقاط القوة وامتصاص نقاط الضعف(3).

وعليه يكون التأهيل عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات كبيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحضيرها وتكييفها مع متطلبات الانفتاح وجعلها أكثر تنافسية لمواكبة تغيرات التكنولوجيا العالمية.

3- تعريف برامج التأهيل

ظهرت برامج التأهيل مطلع الثمانينات كآلية لمعالجة الفروق بين درجات تطور اقتصاديات الدول التي ترغب في الاندماج، وهذا لإحداث توازن في قوى العرض والطلب بينها، وكانت التجربة البرتغالية السبابة في إحداث نقلة نوعية على مستوى مؤسساتها تسمح لها بالتكامل مع الاتحاد الأوروبي (*).

(1) -Yves Frédéric Livian (2001) : **Organisation, Théories et Pratique**, dunod, France, P –P 125-129.

(2) - <https://www.almaany.com>, consulté le 22 /01/2018 , à 23 :00.

(3) - Mohamed Lamine Dhaoui (2002) : **Guide Méthodologique : Restructuration, Mise à Niveau et Compétitivité Industrielle**, vienne France, P 16.

❖ عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية لتسهيل عملية اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف المتغيرات العالمية⁽¹⁾.

وعليه تكون برامج التأهيل عبارة عن ميكانيزمات مستوحاة من تجارب أجنبية تهدف إلى رفع الأداء لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ومحيطها بتوفير موارد مالية، بشرية وتقنية من شأنها تحقيق أهداف البرامج.

4- تعريف برامج التأهيل في الجزائر

❖ عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى ترقية أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الهيكلية لها مع منافسيها والمؤسسات الأخرى من نفس القطاع حتى تؤمن استمرارها وديمومتها " عبد الحق لعيميري⁽²⁾.

❖ " هو تقديم الدعم للمؤسسة التي تنتقل من العمل في ظل اقتصاد مسير إلى اقتصاد متحرر ومنفتح على المنافسة، ويتم ذلك بالتأثير على الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، ولهذا فإن الغرض من التأهيل هو إعطاء المؤسسة إمكانية التأقلم مع متطلبات السوق والارتقاء إلى تنافسية أفضل واغتنام فرص التصدير وتحقيق النمو " صندوق تحسين التنافسية الصناعية التابع لوزارة الصناعة "

❖ " تأهيل المؤسسات هي من السياسات الأساسية لاستراتيجية الإقلاع لتطوير الصناعة تبينتها الحكومة وتستهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " محمد بن ميرادي⁽³⁾

❖ "برامج التأهيل مصممة لوضع نظام متكامل يسمح ببقاء ونمو المؤسسات وهذا بتحسين تنافسيتها، وهدفه البحث عن نمو مستدام ومضمون للمؤسسة من الصدمات للوصول إلى النمو الاقتصادي وخلق مناصب الشغل داخل الدولة، وضع هذا النظام المتكامل ل 20000 مؤسسة غير أنه تم منح قرارات تمويل ل 1000 مؤسسة " وكالة دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010 – 2014.

ثانيا: أنواع وأبعاد برامج التأهيل على مستوى المؤسسة

1- أنواع برامج التأهيل على مستوى المؤسسة

تنوعت برامج التأهيل حسب الأهداف المسطرة من طرف الدول وكانت أهمها بالأساس:

❖ برنامج تأهيل القدرات التسييرية والتنظيمية

المؤسسة هي مجموعة معدة من عمليات داخلية مستقلة، الإنتاج البيع المعلوماتية، موارد بشرية، مشتريات ومخزون، التسيير المالي، وضع المؤسسة في مستوى لتأهيل هي ضمان أمثلية لمختلف هذه الوظائف بطريقة تسمح للوصول إلى الهدف الأول للمؤسسة، وهو التوسع في حصصها السوقية، بالمقابل إعادة النظر في مختلف هذه العمليات.

هذه البرامج التطويرية والتي تعتمد على تشخيص وضعية المؤسسة تقدم مرافقتها على شكل تدريبي، استشاري، معلوماتي، لدعم مختلف نشاطات التسيير (التنظيم، الإنتاج، التسويق، النظام المعلوماتي، تسيير الموارد البشرية، التسيير المالي) غير أن تطوير المؤسسة يبقى أساس يعتمد على جودة المسير، أو صاحب القرار تكوينه، سلوكه وحوافزه، كل هذا جد مهم لتطوير واستمرار المؤسسة.

❖ برامج تأهيل قدرات التحكم في المعرفة والابتكار

الابتكار يستحوذ منذ عشرينين على مكانة خاصة في الحياة الاقتصادية للمؤسسات والدول، التوسع في الأسواق واندماجها في الإطار الدولي كثف من التنافسية بين المؤسسات اضطرها إلى البحث عن عناصر

(*)- التجربة البرتغالية: البرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي (1988) وتمثل في الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تم تطبيقها في المجال الصناعي كإجراء للمرافقة للتكامل مع الاتحاد الأوروبي، وقد حقق هذا البرنامج نجاحا كبيرا.

(1)- ابتسام بوشويط (2010) : آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية لبرامج تأهيل المؤسسات الجزائرية) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، ص 28 .

(2)- Abdelhak Lamiri, (2003): La Mise à Niveau – Enjeu et Pratique des Entreprises Algériennes, sciences commerciales et de gestion, (N°2) , p 42.

(3)- Mohamed Benmeradi:(2012) : Revue, industrie Algérie, Avril, p 21.

التنافسية لمواجهة المنافسة، إذا أرادت الاستثمار والمؤسسة مجبرة على تطوير قدراتها التكنولوجية وتجاوز حدود السيطرة الابتكار لكي تستطيع الوصول إلى الأسواق الدولية.

2- أبعاد برامج التأهيل على مستوى المؤسسة

- ❖ **الأبعاد الاستراتيجية:** التعرف على مختلف مجالات الأنشطة التي تمكن المؤسسة من معرفة توجهها مستقبلا ومواردها وطاقاتها من أجل الاستثمار والتطور⁽¹⁾؛
- ❖ **الأبعاد التنظيمية:** وهي مجموعة الطرق، العمليات، الإجراءات والمهارات التي تستطيع المؤسسة تطبيقها لضمان تقارب الأهداف بين الأقسام، إضافة إلى الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقا؛
- ❖ **الأبعاد الإدارية:** التعريف بمختلف الإجراءات الضرورية لتسيير المؤسسة وتخطيط تطورها والرقابة على أنشطتها.

المطلب الثاني: دوافع برامج التأهيل وأهدافها

أولا: دوافع برمجة التأهيل

- 1- **تحرير الأسواق ورأسمال:** تطفو كل نقاط ضعف المؤسسات في الاقتصاديات الأقل تطورا أو أقل تنافسية في الاقتصاديات المتطورة (مثلما حدث للمؤسسات الفرنسية في عقر دارها أمام المنتج الصيني)؛
- 2- **التحديات العالمية:** محاولة توحيد نمط تسيير⁽²⁾ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالميا وفقا لمبدأ الاقتصاد التنافسي مع وجود صعوبات كبيرة تعاني منها هذه الأخيرة في الاقتصاديات الأقل تطورا منها غياب عنصر التدريب و التكوين المستمرين وضعف هيكل المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
- 3- **الاندماج وتشكيل التكتلات:** تفرض كل من التكتلات والمنظمات العالمية تطبيق برامج التأهيل في فترات تسبق عملية الاندماج، ويسمح لها الاندماج من تحقيق العديد من الفرص مثل ما حدث في الجزائر بعد توفير مناخ جد خصب أمام الاتحاد الأوروبي بعد عمليات الإصلاح و الخصخصة⁽³⁾.

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية لبرامج التأهيل ومستوياتها

لبرامج التأهيل العديد من الأهداف بمستويات مختلفة.

1- الأهداف الاستراتيجية لبرامج التأهيل على المستوى الدولي⁽⁴⁾

- ❖ الإنتاج بالموصفات الدولية؛
- ❖ اعتماد المنافسة الشديدة كمتغير أساسي ضمن استراتيجية المؤسسة؛
- ❖ الاهتمام بالتصدير الاندماج في السوق الدولي.

2- الأهداف الاستراتيجية لبرامج التأهيل على مستوى الجزائر

وهذا في إطار الاندماج مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- ❖ أقلمة المؤسسات مع محيطها تحت مستويات ضغط في اقتصاد مفتوح؛
- ❖ أخذ الإجراءات اللازمة لتقوية نقاط القوة وتخفيف نقاط ضعف المؤسسات؛
- ❖ بعث جهاز الإنتاج ونمو الإنتاجية وتترجم تفاؤل مزدوج لصالح المؤسسة؛

(1) - وافية تجاني (2016): مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة - حالة المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، ص 232.

(2) - حسين يحي (2013): قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، ص 11.

(3) - عبد الحق بوعتوس، محمد دهان، (2008): مصادر وآليات تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، (العدد 05)،

❖ رفع قدرتها التنافسية من جهة السعر، والجودة والتجديد.

3- الأهداف الاستراتيجية لبرامج التأهيل في إطار الاتفاقيات مع الاتحاد الأوروبي⁽¹⁾

تهدف البرنامج بالأساس إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويترجم هذا الهدف واقعا في التأثير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

❖ **تحسين التسيير العلمي:** ترجم من خلال تنفيذ إجراءات تغطي أولا التشخيص والتموضع الاستراتيجي من أجل رفع مستواه التنافسي وأداء عناصر التسيير والمتمثلة في الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع، التصدير الموارد البشرية، التكوين، نظم المعلومات والاتصالات، النوعية، الصيانة؛

❖ **دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة للتمويل:** وهذا بإمدادها بالعم في مجال الابتكار مع تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع وسائل التمويل؛

❖ **تحسين مستوى كفاءة وتأهيل الرؤساء والعمال:** عبر دورات التكوين مناسبة وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومات عبر شبكة معلومات وطنية لمساعدتها على التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق.

ثالثا: متطلبات برامج التأهيل

إن القيام بتنفيذ برامج التأهيل تسبقه توفير بعض الشروط لبلوغ الهدف المنشود منها وتتمثل في المتطلبات والتي نذكر منها بالأساس ما يلي:

1- **متطلبات الداخلية للمؤسسة:** وتتمثل في نشاط ووظائف أقسام المؤسسة.

❖ **التسيير:** اعتماد التسيير الاستراتيجي⁽²⁾ لما يملكه من مرونة تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ما يوضح الرؤى المستقبلية فيسمح باتخاذ قرارات جيدة؛

❖ **التسويق:** إن بناء أجهزة تسويقية قوية لتصريف منتجاتها يسمح لها باقتطاع حصة سوقية والتمكن من بعض منافسيها؛

❖ **الموارد البشرية:** على عكس الموارد المادية لا يهتلك العنصر البشري طيلة فترة نشاطه داخل المؤسسة وإنما ترتفع مردوديته وهذا بالتدريب والرسكلة المستمرة؛

❖ **البحث والتطوير:** لا يمكن أن يكون المنتج منافسا في الأسواق الخارجية المتطورة إلا إذا التزم بمواصفات قياسية محددة⁽³⁾.

2- **متطلبات المحيط الخارجي للمؤسسة:** وتتمثل في جميع الفرص والتهديدات التي تتعرض لها

المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر.

❖ **التكنولوجيا:** إن مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج تسمح لها بالتميز والرفع من مردوديتها وبالتالي من أداؤها؛

❖ **التشريعات والقوانين:** يجب أن تتناسب مرحلة التأهيل لقطاع المؤسسات مع طرح قوانين وأوامر تساعد على تحقيق البرامج وليس عرقلتها، وهذا لا يكون إلا من خلال التنسيق بين الوزارات، أي شمولية مرحلة التأهيل؛

❖ **الجهاز المصرفي⁽⁴⁾:** يعتبر الحصول على التمويل بجميع مراحلها أحد المتطلبات الأساسية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعليه يجب ترقية المحيط المالي بوضع آليات ملائمة من شأنها تسهيل

(1)- نوري منير (2006) : أثر الشراكة الأورو-متوسطية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الأول، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و 18 أفريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

(2) - سليمة غدير أحمد (2011) : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، الباحث (العدد 09) ، ص 135.

(3)- سليمة غدير أحمد (2017) : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر - دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة - الوادي- غرداية) أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ص 13 .

(4) - جمال بلخياط ، جميلة معلم (2006) : قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقى الدولي الأول حول " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الدول العربية " جامعة حسيبة بن بوعلي ، ومخبر شمال افريقيا ، يومي 17-18 أفريل

الحصول على القروض من جهة، ومن جهة أخرى تحسين نوعية الخدمات ومستوى موظفي وإطارات البنوك وإرساء قواعد التسيير الشفاف والواضح والذي يعتمد على معايير موضوعية تجارية في منح القروض.

3- متطلبات المحيط العام

❖ **المحيط الإداري:** يتطلب تأهيل المحيط الإداري للمؤسسة تبسيط الإجراءات الإدارية، وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عند الإنشاء، وحل المشاكل التي تواجهها بالسرعة والكفاءة المطلوبين؛

❖ **البنية التحتية:** تدعيم البنية التحتية يساعد على الأداء المتميز، بالمقابل يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى كالطريق السريع، والهياكل التي توفرها وزارة الأشغال العمومية والنقل وهذا ما سوف يتم عرضه في الفصل الخامس؛

❖ **العبء الضريبي:** تعتبر الضريبة على أرباح الشركات، والرسم على القيمة المضافة من أهم عوائق إنشاء المؤسسات، والتهرب الضريبي، وعليه فإن إعادة النظر في الاقتطاعات المفروضة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعد على ترقية الانتاج الوطني ومساعدتها على توفير مناصب شغل بشكل دائم مع توسيع دائرة القيمة المضافة.

رابعاً: سيرورة تطبيق برامج تأهيل المؤسسات والتحديات التي تواجهها

يتكون برنامج التأهيل من عدة عمليات متسلسلة ومتراصة بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، غير أن هذه العمليات تصطدم في العديد من الحالات بصعوبات تحد من لتقدم في البرنامج.

1- سيرورة تطبيق برامج تأهيل على مستوى المؤسسات

❖ **المرحلة الأولى:** التشخيص القبلي يتم من خلاله التعرف على مشاكل المؤسسة؛

❖ **المرحلة الثانية:** تنظيم وتحسين وظائف العمل أو الإنتاج داخل المؤسسة؛

❖ **المرحلة الثالثة:** تبدأ في هذه المرحلة المؤسسة في تأهيل نفسها عبر ترتيب إجراءات محددة استناداً إلى إجراءات تم تحديدها في المرحلة السابقة أهمها تحسين كفاءة العنصر البشري، الدراسة المعمق للسوق ووضع المؤسسة، ما يعطي للمؤسسة نظرة أوسع حول كيفية تسيير الإنتاج وتحسين لقدرة التنافسية؛

❖ **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة يتم التوجه إلى المنتج بشكل مباشر عبر تطبيق مواصفات الجودة العالمية حسب المعايير الدولية.

الشكل رقم (2-01): سيرورة تطبيق برامج التأهيل على مستوى المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

بين الشكل أن المؤسسة تبرم العديد من الاتفاقيات في إطار الانضمام إلى برامج التأهيل بعد المرور بمرحلتين وهي الموافقة الأولى لتدخل في مرحلة التشخيص الاستراتيجي ويتم منحها الدعم المالي فيما بعد.

2- التحديات التي تواجه برمج التأهيل

❖ **ضعف التمويل:** تبقى الأظرفة المخصصة لتمويل البرامج منخفضة مع التكاليف الحقيقية لبلوغ

الأهداف المرجوة؛

❖ **ضعف الخبرة الاستشارية:** إن عملية الإشراف على مثل هذه البرامج مسيرة من أشخاص ذوي

خبرة متواضعة يعتمدون على نسخ من لتجارب الأجنبية من اعتمادهم على ما تعانیه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

❖ **عدم توافق طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع شروط البرامج:** إن الشروط التي

تضعها برامج التأهيل؛

❖ **الإخفاق:** إن برامج التأهيل عبارة عن خيار فقد ترصد الدولة المبالغ لكن لا تستجيب المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة المستهدفة إلى هذه العروض، وعليه تواجه البرامج الإخفاقات نتيجة ضعف الاتصال بين الوزارة والمكلفين بتسيير البرامج مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة؛

❖ **عدم تقبل التغيير من طرف المسيرين والموظفين:** إن ثقافة المؤسسة تقف في بعض الأحيان

عائق أمام إقناع المسير والموظف بضرورة التغييرات التي تحد من تطور المؤسسة وخاصة في جانب التسيير، بالإضافة إلى الحكم المسبق على الفشل ما يحبط عزيمة المستفيد وبالتالي يضعف من تحقيق الأهداف، وتعتبر هذه النقطة على الدوافع النفسية لمحيط الداخلي للمؤسسة.

المطلب الثالث: شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين

لم تستفيد مؤسسات الانجاز من دعم برامج التأهيل، لأنه خاص بالقطاع الصناعي بالدرجة الأولى، غير أن هذه المؤسسات وفي سبيل تطوير طرق وأساليب انجازها اعتمدت الدولة على شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين كآلية فعالة لاستمرار المؤسسة في تطوير نفسها للمشاركة في طلب عروض صفقة عمومية.

أولاً: أساسيات حول شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين

تعتبر شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين خيار للمؤسسة وفي نفس الوقت هي وثيقة إلزامية للترشح في صفقة عمومية.

1- تعريف التأهيل والتصنيف المهنيين

❖ **تعريف التأهيل:** يحدد التأهيل قدرة المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجع المؤسسات على القيام

بوسائلها الملائمة البشرية والمادية والتقنية، بإنجاز الأشغال حسب نوعها ودرجة تعقيدها⁽¹⁾؛

❖ **تعريف التصنيف:** يحدد التصنيف أهمية المؤسسة ومجموع المؤسسات وتجمع المؤسسات،

وقدرتها على انجاز أشغال ذات حجم معين وذلك على أساس معايير محددة.

تتم عملية التأهيل والتصنيف المهنيين بناءً على طلب من المؤسسة ومجموع المؤسسات وتجمع المؤسسات لنفس قطاع نشاط الوزارة⁽¹⁾؛

(1) - المرسوم التنفيذي رقم 14 - 139 المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 20 أبريل 2014 المتعلق وجوب المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين، المادة (2) الجريدة الرسمية (العدد 26) ، الصادرة بتاريخ 7 ماي 2014 ص 6.

ثانيا: معايير التصنيف

يعتمد التأهيل في الصنف على المعايير التالية:

❖ **العدد الإجمالي للعمال:** المحسوب للسنة الأخيرة والمصرح به لدى صندوق الضمان الاجتماعي والذي يجب أن يظهر فيه عدد عمال التأطير التقني والإداري والمالي المتكون من إطارات جامعية وأعوان التحكم؛

❖ **عدد الممتهنين:** المتخرجين من مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين الذين تم توظيفهم؛

❖ **المخططات:** المنجزة في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة عدد العمال المصرح

به؛

❖ **قائمة وسائل التدخل المادية:** بالنسبة للمؤسسات المتخصصة، فإن النقطة المتعلقة بهذا المعيار تكون متوازنة؛

❖ **رأس المال المتوازن:** حسب القانون الأساسي للأشخاص المعنويين طبقا للقانون التجاري، وبالنسبة للأشخاص الطبيعيين يكون هذا المعيار محسنا؛

❖ **رقم الأعمال:** للسنوات الثلاث (03) السابقة؛

❖ **الوثائق الادارية:** يثبت فيها أهمية الأشغال المنجزة وتكاليفها ونوعيتها التقنية، وكذا احترام آجال الانجاز المحددة في العقد (شهادات حسن التنفيذ).

ثالثا: دوافع الحصول على شهادات التأهيل

إلزام المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار انجاز الصفقات العمومية في ميدان البناء والأشغال العمومية والموارد المائية والأشغال الغابية وأشغال المنشآت الكامنة للمواصلات السلكية واللاسلكية، أن تكون لها شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين لإبرام صفقات مع الدولة والولايات والبلديات والمؤسسات والهيئات العمومية.

(1) - المادة (3) : المرجع السابق ، ص 6.

(*) - المادة (1) : يهدف هذا المرسوم إلى إلزام المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار إنجاز الصفقات العمومية والموارد المائية والأشغال الغابية وأشغال المنشآت الكامنة للمواصلات السلكية واللاسلكية، أن تكون لها شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين لإبرام صفقات مع الدولة والولايات والبلديات والإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية.

المبحث الثاني: رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرتبط الأداء بالقدرة التنافسية للمؤسسة بشكل كبير فكلاهما مرآة عاكسة للآخر، فإذا استطاعة الدولة في إطار برامجها رفع أداء مؤسساتها، تكون حينها قد أكسبتها قدرة تنافسية تساعدها على الاستمرار والصمود للمد المؤسسي بعد الاندماج.

المطلب الأول: التأسيس النظري للأداء

طرح الأداء كهدف يبين جودة مخرجات المؤسسة سواء كانت سلعية أو خدمية، واختلفت كثيرا وجهات نظر الباحثين الاقتصاديين حول تحليل المصطلح لما له من دلالات اقتصادية تسييره وكمية.

أولا: أساسيات حول الأداء

على ضوء تعريف الأداء تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن طرح النقاط التي يجب التركيز عليها لرفعه، ورغم ذلك تعتبر الفعالية والكفاءة أهم المداخل التي عولج بها الأداء من حصره في الموارد البشرية أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة.

1- تعريف الأداء

- ❖ **الأداء لغة:** مصدر أدّى ، قام بأداء واجبه : بِإِنجَازِهِ ، بِإِكْمَالِهِ⁽¹⁾
 - ❖ **الأداء اصطلاحا:** هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به⁽²⁾.
 - ❖ إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط ما⁽³⁾، تحليل اجتماعي يبين درجة قبول النشاط من الناحية الاجتماعية؛
 - ❖ النتائج المحققة عند تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾، تحليل يربط بين البعد الخارجي والبعد الداخلي للمؤسسة؛
 - ❖ انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية مما يجعلها قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، تحليل من الناحية الوظيفية التسييرية يربط بين تفاعل عنصرين وهو استخدام أمثل لموارد المؤسسة أي الكفاءة، والنتائج المحققة من الاستخدام أي الفعالية؛
 - ❖ الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز إنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁽⁵⁾.
- وعليه يكون الأداء هو الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة مع تطويرها لبلوغ الأهداف المسطرة أهمها البقاء والاستمراري في محيط شديد التغير.

2- مكونات الأداء

يتكون بالأساس من عنصرين وهما الكفاءة والفعالية.

- ❖ **الفعالية:** القدرة على تحقيق نشاط مرتقب والوصول إلى نتائج محددة مسبقا⁽⁶⁾، وعليه نستنتج أن الفعالية هي الفرق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.
- ❖ **الكفاءة:** كيفية استعمال الموارد بطريقة أمثل وهو ترجمة للثنائية (تعظيم الأرباح، تخفيض التكاليف)، وعليه فإن الكفاءة هي الاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة.

(1)- <https://www.almaany.com> , consulté le 22/01/2018, à 13 :30.

(2)- أحمد زكي بدوي ، مصطفى كامل مصطفى (1984) : معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، ص 166.

(3)- الشيخ الداوي، (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، الباحث، (العدد 07)، ص 217.

(4)- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، (2007) : الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 477.

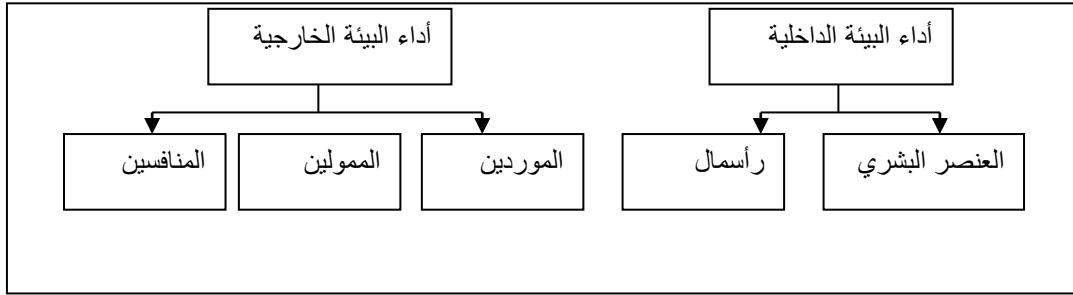
(5)- عبد البارى إبراهيم درة (2003) : تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص 25.

(6)- Vincent Plauchet , (2006) : **Mesure et Amélioration des Performances Industrielles** , tome 2, UPMF, France , p6.

❖ **الانتاجية(1):** كمية الانتاج منسوبة لعنصر أو أكثر من عناصر الانتاج، أي ناتج عناصر الانتاج خلال فترة زمنية محددة، ويستخدم لقياس حسن درجة استغلال الموارد.

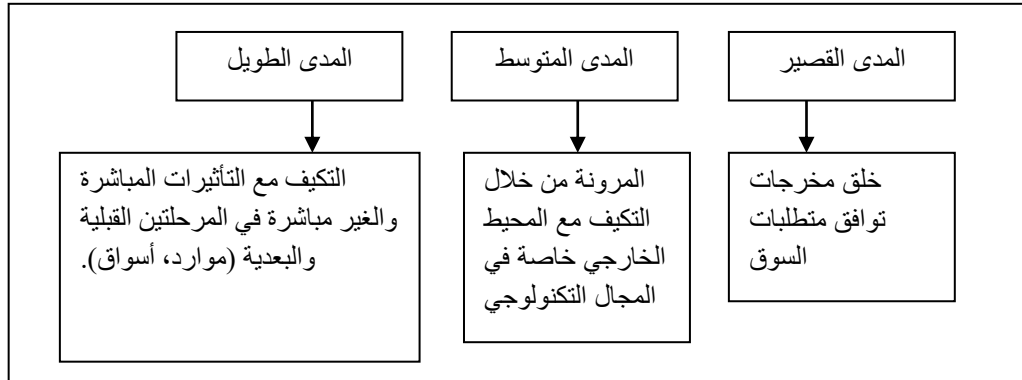
ثانيا: معايير تصنيف الأداء

1- **معيار البيئة:** وتتكون بالأساس من العناصر التالية
الشكل رقم (2-02): مكونات معيار البيئة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.
2- **معيار الزمن:** وتتكون بالأساس من العناصر التالية

الشكل رقم (2-03): مكونات معيار الزمن وأهداف كل مدى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

3- معيار الشمولية(2)

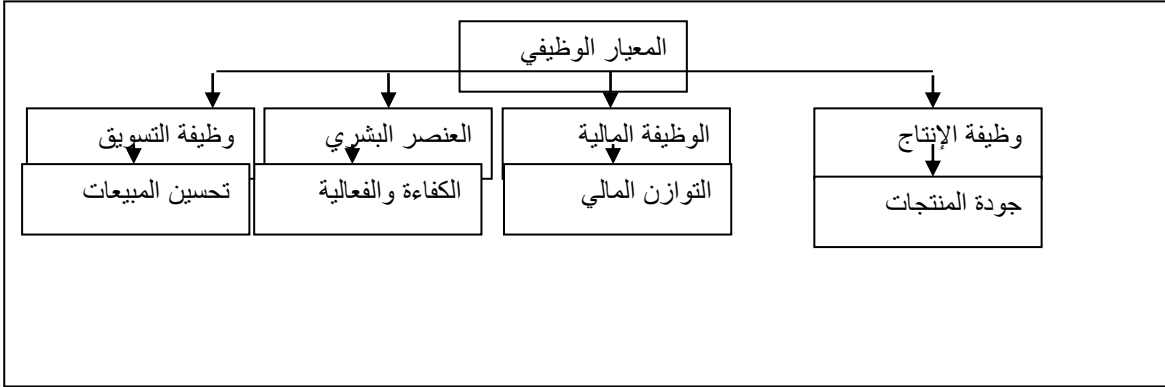
❖ **الأداء الكلي:** ويمثل تداؤب المؤسسة أي النتيجة الكلية لترابط أداء وحدات هيكلها التنظيمي، ومن خلاله يمكن الحكم على نقاط قوة وضعف المؤسسة؛
❖ **الأداء الجزئي :** وهو أداء كل وظيفة معينة بشكل منفصل عن الأخرى، ومن خلاله يمكن الكشف عن جميع الاختلالات الموجودة داخل الأقسام(3).

(1)- مجيد جعفر الكرخي (2010): تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص 33.

(2)- عبد الملوك مز هودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 01)، ص 89.

(3)- عمر محمد الشيبلي (1988): علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب، طرابلس، لبنان، ص 56.

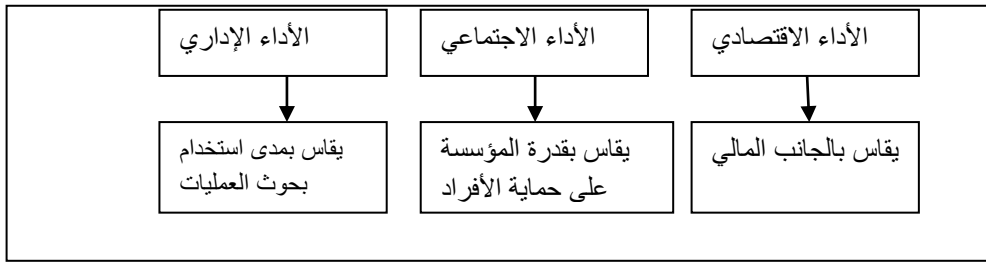
4- المعيار الوظيفي: ويتكون بالأساس مما يلي
الشكل رقم (2-04): الأداء الوظيفي وأهداف كل وظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

5- معيار طبيعة الأداء: ويتكون بالأساس مما يلي

الشكل رقم (2-05): طبيعة الأداء وأدوات القياس المستخدمة لكل نوع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد بختة هدار (2012): دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص-ص 26-27

6- معيار المستوى⁽¹⁾:

❖ **الأداء على مستوى الأسواق (التنافسية):** يتلشى هذا المفهوم في سوق الاحتكار، غير أنه يصبح مهيم في سوق منافسة، وتعتبر الأسعار أحد عوامل الميزة التنافسية بالإضافة إلى الجودة، خدمات بعد البيع، الضمانات، وتستهملها المؤسسات التي يكون حجم الإنتاج عندها أقل، أي أن سعر الوحدة ليس تنافسي؛

❖ **الأداء على المستوى المالي (المردودية):** يرتبط تحقيق الربح في المؤسسة على الاستعمال الأمثل للموارد غير أن المؤسسة بإمكانها تحقيق الأرباح دون المستوى الأمثل، إذا كانت مثلاً تنشط في قطاع ذو عوائد مرتفعة، أسواق غير مراقبة، أو انخفاض التنافسية.

ثالثاً: محددات الأداء

يتحدد الأداء وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية الخارجية التي تنشط فيها ومن أجلها المؤسسة وعليه يمكن تقسيم المحددات وفق لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

(3) - Ahmed Koudri (2004) : Repenser la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché, CREAD, Québec, Canada, p - p 46- 47.

1- محددات البيئة الداخلية (قدرات ومهارات العنصر البشري)

❖ **اليد العاملة المؤهلة:** إن الأصل الفكري القادر على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة هو ما يمثل مهارة العنصر البشري رغم الدور البالغ الأهمية لهذه الشروط التي يجب أن تتوفر في المستخدم إلا أن هناك نقطتين تعترضان المؤسسات في توفير هذه الشروط.

➤ **إيجاد اليد العاملة المؤهلة:** حيث يكون اختيار المستخدمين وانتقاؤهم هو أحد التحدي الذي تواجهه المؤسسات(1)؛

➤ **المحافظة عليها:** إن التكوين المتخصص القادر على تأهيل أعداد كبير من العمال ضئيلاً، غير أن المؤسسة وبعد بناء فرق عمل منسجمة ومتأقلمة مع المتغيرات، و المشاكل فإنه غير قادرة على المحافظة على هذا الفريق في ضل المنافسة بين المؤسسات(2).

❖ **الأخلاق:** تعرف على أنها مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه(3) (*). أما عن أخلاقيات المهنة فهي تقتضي ما يلي:

- **المنفعة:** وجود منفعة للعمل الذي يقوم به الشخص لصالحه أو للآخرين؛
- **إتقان العمل:** ألا يكون في العمل المنجز أذية لأي طرف؛
- **عدم الاستغلال:** عدم التأثير على نقاط ضعف الآخرين لتحقيق مصالح شخصية؛
- **العدالة:** عدم التعدي على حقيق الآخرين مثل الأجر، التعويضات، ساعات العمل؛
- **الإخلاص:** تكمن مسألة الإخلاص من طرف المستخدمين خاصة في مسألة المعلومات الاقتصادية كتركيبات المنتج،... إلخ

ترفع الأخلاق من الثقة المتبادلة مما يزيد من تماسك العلاقات وخاصة الاستراتيجية المتعلقة خاصة بالموارد والمستهلك.

2- محددات البيئة الخارجية(4)

❖ **التغيرات السياسية والقانونية:** يحمل التغيير جوانب إيجابية أو سلبية كما تحملها الأوضاع الحالية لكن كثرة التغيير داخل الدول يولد حالة من عدم الاستقرار والخوف لدى المؤسسات.

➤ **التغيرات القانونية:** إن وضع استراتيجيات متوسطة وطويلة المدى داخل المؤسسة يمكن أن تصطدم في المستقبل مع التغيرات القانونية(*) وعليه فإن خطر المرونة القانونية الزائدة يهدد أهداف المؤسسة المستقبلية مثلاً الضرائب، الامتيازات... إلخ.

➤ **التغيرات السياسية:** إن عدم الاستقرار السياسي يحتل مرتبة جد متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المؤسسة وخالصة التغيرات السياسية وبالتالي تغيير الاستراتيجيات ومن أهم الأساليب التي تسعى إلى معالجة هذا الخطر وهو تحالف المؤسسات وتكوين جماعات ضغط للتأثير على الساحة السياسية المتغيرة.

❖ **التغيرات في البيئة الطبيعية والمناخ:** من هنا بدأت فكرة الاستدامة فالاهتمام بالتغيير المناخي

والبيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي قد يصبح معها مرجعاً لاتخاذ القرارات الرئيسية والاستراتيجية داخل المؤسسات باعتبار غياب الدافع الايجابي ولكن التأثيرات السلبية والضعف المحتمل للمخاطر التي قد تتولد

(1). حسب الدراسة التي قام بها معهد الأبحاث " sirota intelligence 2006 " أن المؤسسات قد غيرت اهتمامها من التفكير في المورد البشري من حيث المهارات التقنية والقدرة على الإبداع إلى النظر في المورد البشري على أساس المهارات في تسيير الموارد البشرية وانتقاء الأفراد وأظهرت الدراسة بأن 64 ٪ من المدراء أكدوا بأن اختيار المستخدمين وانتقاؤهم هو أهم تحدي تواجهه مؤسساتهم .

(2) - الحفاظ على اليد العاملة الكفوة والماهرة والإبقاء على الذكاء الاجتماعي المتنامي بعد سنوات الاحتكاك والخبرة داخل المؤسسة يعتبر تحدياً هو الآخر في ضل وجود تنافس عالمي على اليد العاملة "Watson Wyatt" www.benefitslink.com

(3)- بينت دراسة (2006) بعنوان : " السلوك الأخلاقي في المؤسسات الصغيرة والمنظمات الكبيرة " على 1000 خبير مختص في إدارة الأعمال و التي ربطت بين الأداء والأخلاق المهنية توصلت إلى النتائج التالية : إن الجو الأخلاقي في المؤسسة يعزز الكفاءة (الوصول إلى التقليل من الأخطاء)، واستغلال المورد بشكل أمثل كما يحسن العمليات التشغيلية التي تعتبر أساس بناء القيمة في المؤسسة

(4)- مزغيش عبد الحليم، المرجع سبق ذكره، ص - ص 46- 51.

من البيئة لا تزال هاجسا ومصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعاملة مع المواد ذات التأثيرات الخطيرة على البيئة.

رابعاً: تقييم الأداء

1- **تعريف تقييم الأداء:** نشاط خاص بمقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف، كما يقصد به ذلك النشاط الخاص بالكشف عن الانحرافات أو الاختلافات (التباين) في فترة تسمح بإجراء التصحيحات اللازمة⁽¹⁾.

- 2- **أهداف تقييم الأداء⁽²⁾:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ❖ الوقوف على مستوى انجاز المؤسسات مقارنة بالأهداف المدرجة في الخطة؛
 - ❖ الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛
 - ❖ تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم من أقسام المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو ايجاباً وذلك من شأنه خلق منافسة بين الأقسام هدفه رفع مستوى أداء الأقسام؛
 - ❖ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛
 - ❖ تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على المستوى الكلي وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي على المستوى الجزئي؛
 - ❖ تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية هامة في رسم سياسات والبرامج متوسطة وطويلة الأجل.

(1)- صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب ، (2008): الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،ص 404.

(2)- مجيد جعفر الكرخي: تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، المرجع سبق ذكره، ص 32.

المبحث الثالث: القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المنافسة أساس التجارة وعمادها، لأنها تحث على تحسين الإنتاج وتخفيض الأسعار، وتؤدي إلى نمو التجارة، غير أن توفير المقومات التي تضمن المنافسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعب جدا، أمام تحرير القيود الدولية والدخول في العولمة لتجد منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها في مواجهة.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

بالنظر إلى مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الحجم والقدرة على التمويل، تجد هذه الأخيرة مشكل كبير فيما يخص قدرتها التنافسية، في محيط مفتوح وبإمكان المنتجات الأعلى جودة والأقل سعرا اختراقه في أي وقت، وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الحالة إيجاد ميكانيزمات متطورة تستطيع من خلالها مواجهة هذه الصعوبات.

أولاً: تعريف المنافسة

المنافسة تسمح للمستهلك بالاستفادة من الأسعار الأقرب إلى تكلفة إنتاج المؤسسة، زيادة على هامش الربح الذي يبقى معقول⁽¹⁾

ثانياً: تعريف القدرة التنافسية

- ❖ القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، بالسعر والوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى؛
- ❖ قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وجودة عالية بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب حتى تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.
- ❖ المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية هي التي يمكنها أن تقدم منتجات نوعية، وبتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، ليضمن تحقيق ربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين وتوفير عائد لمالكيه؛

وعليه تكون القدرة التنافسية هي مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ما يبقيا دائما متميزة ومختلفة عنهم، ويساعدها على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية لفترات أطول الابتكار والتطور.

المطلب الثاني: مستويات القدرة التنافسية

تتعدد مستويات القدرة التنافسية حسب تطلع المؤسسة.

أولاً: القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

تحتاج المؤسسة إلى مؤشرات لقياس قدرتها التنافسية في محيطها الداخلي قبل التوجه إلى المحيط الخارجي.

1- تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

تنشأ القدرة التنافسية للمؤسسة أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمناقص متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"، أي أن المؤسسة التي تملك قدرة "مايكل بورتر "

و عليه يكون قد تناول التنافسية من الجوانب التالية:

- ❖ إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى معين من الجودة والربح؛

(1) - www.commerce.gov.dz, consulté le 20 /10/2017, à 06 :59.

❖ إنتاج منتجات وتقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى سعر أقل، خدمات ما بعد البيع، بحيث تنفرد به المؤسسة عن منافسيها.

وعليه فإن القدرة التنافسية هي مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، هذا يعني أن صعوبة تقليد المؤسسة من طرف منافسيها يبقونها دائما متميزة ومختلفة عنهم بما يساعدها على الاحتفاظ بمركزها السوقي لفترات طويلة.

2- مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

❖ مؤشر الربحية

➤ **تعريف الربحية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في قطاع النشاط على أن يستمر الربح في المدى المتوسط والطويل⁽¹⁾.

➤ **العلاقة بين الربحية والقدرة التنافسية:** إن مؤشر الربحية مرتبط كثيرا بتدنية التكاليف وتعتمد الأرباح المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية، وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على المدى الطويل في الأسواق، كما أن الربحية المستقبلية للمؤسسة يمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها.

❖ مؤشر تكلفة الصنع

➤ **تعريف تكلفة الصنع:** قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها؛

➤ **العلاقة بين تكلفة الصنع والقدرة التنافسية:** وتمثل تكلفة الصنع مؤشرا كافيا عن القدرة التنافسية في فرع النشاط المتجانس ذو منتجات متشابهة ما لم يكن ذلك الانخفاض في التكاليف على حساب الربحية المستقبلية، لأن انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها يمكنها هذا من البيع بنفس الأسعار أو أقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في المؤسسات المنافسة لها، وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابيا بين الإيرادات والتكاليف، كما يمكن أيضا لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا لتكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

❖ مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

➤ **تعريف الإنتاجية:** النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على تلك المخرجات "منظمة العمل الدولية".

➤ **كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج،** وتعرف على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي"⁽²⁾

➤ **الإنتاجية الجزئية:** علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج مثل إنتاجية العمل، أو رأس المال.

➤ **الإنتاجية الكلية:** علاقة بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج وهي أداة تستخدم المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء داخل مؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس قطاع النشاط، أو في فترات مختلفة.

➤ **العلاقة بين الإنتاجية والقدرة التنافسية:** إن القدرة التنافسية والإنتاجية تتصلان اتصالا وثيقا بحجم ومعدل التغير في القيمة المضافة، ومن الضروري الاهتمام بزيادة الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد لأنها تساهم في زيادة أرباح المؤسسات الاقتصادية وتزيد من دخل الأفراد كما أن زيادة الإنتاجية توفر السلعة والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة وتوسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من المنتجات.

❖ مؤشر الحصة السوقي

(1)- مدخل خالد (2012): التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر (2010-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

➤ **تعريف مؤشر الحصة السوقية:** هو تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، فكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على قوتها في السوق. ومن الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون لها قدرة تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية.

ثانياً: القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط

1- تعريف قطاع النشاط

- ❖ مجموع المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة عنها؛
- ❖ مجموعة من المؤسسات المترابطة فيما بينها والمكملة لبعضها البعض.

2- تعريف القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط

❖ قطاع النشاط يكون تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل إنتاجه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، ويكون قطاع النشاط تنافسياً أيضاً إذا كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة منه (المتوسطة) يساوي أو أقل عن مستواه لدى المنافسين الأجانب؛
نلاحظ أن هذا التعريف ركز على مدى مقدرة قطاع النشاط على تحقيق الإنتاجية المرتفعة مقارنة بالقطاعات المنافسة الأخرى بالإضافة إلى تكلفة الوحدة المنتجة لديه تكون أقل من تكلفتهم أو مساوية لها.
❖ قدرة مؤسسات قطاع نشاط معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز الدولة في هذا القطاع ويعني ذلك أن القطاع الذي يملك قدرة تنافسية هو ذلك القطاع الذي يضم مؤسسات تحقق أرباحاً في الأسواق الحرة أي لها قدرة تنافسية محلياً ودولياً، وتقيم القدرة التنافسية لقطاع النشاط مقارنة بقطاعات النشاط في البلدان أو الأقاليم الأخرى.

3- مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى قطاع النشاط(*)

❖ مؤشرات الإنتاجية والتكاليف:

يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالباً ما يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة ومن الممكن تعريف تنافسية تكلفة اليد العاملة، أو تكلفة الوحدة المتوسطة لليد العاملة وتختلف للأسباب التالية:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج؛
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج؛
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة تكلفة الوحدة المتوسطة لليد العاملة تنجم عن غموضها، فإن ارتفاعها بسبب ارتفاع في الأجور أو زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوباً إن كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية، وإلا فتكلفة الوحدة المتوسطة لليد العاملة في البلد، ينبغي أن تقل بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو انخفاضاً في الأجور أو قيمة العملة. لكن هذه الرؤية وجهت لها انتقادات بناء على تجربة ألمانيا واليابان فقد عرفتا ارتفاعاً في تكلفة وتوسع في حصصهما من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة الوحدة لليد العاملة.

اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن خبرة البلدين تتوافق مع تزايد الطلب الخارجي على صادراتهما وبذلك نشأ توازن جديد برفع سعر الصرف والكميات المخصصة للتصدير الدولي،

(*) - هذه المؤشرات تعتبر متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن القطاع المدروس، والاختلافات بين مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الاختلافات عادة إلى تفسيرات عديدة مثل: توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسات وأحجامها.

والانتقاد الثاني كون تكلفة اليد العاملة يمكن ألا تشكل إلا قسما صغيرا من تكلفة السلع والخدمات التي يتم تبادلها، وبذلك يمكن تحييد أثر تلك التكلفة بواسطة تغير ملحوظ في قطاعات أخرى أثرا على سعر الصرف.

❖ مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي:

يستخدم الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق كمؤشرات لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر قدرته التنافسية عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو ترتفع حصته من الواردات لسلعة معينة.

ثالثا: القدرة التنافسية على مستوى الدول

1- تعريف القدرة التنافسية للدولة

❖ هي الأداء النسبي الحال والأداء النسبي الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية ويعتبر قطاع التجارة الخارجية والاستثمارات الأجنبية من أكثر المجالات المباشرة التي يتجلى فيها تزام الدول فيما بينها "المعهد العربي للتنافسية"⁽¹⁾.

❖ ربط القدرة التنافسية هنا بالنمو الاقتصادي مقاسا بمعدلات نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي، "القدرة التنافسية لدولة تعكس سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية المدعومة بمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط "المنتدى الاقتصادي العالمي".

من خلال هذا المفهوم نلاحظ أن هناك ارتباطا وثيقا بين القدرة التنافسية للمؤسسة والقدرة التنافسية للدولة، فلا يمكن الوصول إلى قطاع نشاط تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية باستطاعتها قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل للأفراد على مستوى الدولة.

❖ المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تتنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل "منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي".

❖ الدرجة التي تستطيع بموجبها دولة ما، في ظل ظروف سوق حر ونزيه، إنتاج سلع وخدمات تواجه الاختبار في الأسواق العالمية وتحافظ في آن واحد على الدخل الحقيقي لمواطنيها أو تزيد منه "منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي".

من خلال هذا المفهوم فإن القدرة التنافسية على مستوى الدولة تتمثل في الدرجة التي يمكن وفها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، أي أن القدرة التنافسية للمؤسسات تساهم بصورة كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية وبنائها على المستوى الكلي، حيث أن كفاءة المؤسسة وامتلاكها لأدوات فعالة وتكنولوجيا عالية ومنتجات تنافسية تساهم في زيادة القدرة التنافسية التصديرية للدولة وبالتالي المساهمة بصورة مباشرة في القدرة التنافسية على المستوى الكلي لهذا يمكن إجمالها في التعريف التالي "هي قدرة الدول على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية، بغية تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها".

2- مؤشرات التنافسية (البنك الدولي)

❖ الأداء الكلي العام: متوسط دخل الفرد ومعدل نموه والتفاوت في توزيع الدخل؛

❖ ديناميكية السوق والاقتصاد الكلي: النمو في الاستثمار والإنتاجية، الأبعاد العامة للتجارة

(1) - عبد القادر عبيدلي، محمد لحسن علاوي (2016): تقييم تطور القدرة التنافسية للاقتصاديات الدول العربية الفترة (2005-2014)، مجلة روى اقتصادية (العدد 11) جامعة الواد الجزائر، ص 80.

الخارجية للدولة كالعجز أو الفائض في الميزان التجاري وحصّة صادرات الدولة في الصادرات العالمية.. الخ، تنافسية الصادرات حيث يوزع النمو في الصادرات على ثلاثة مصادر وهي نمو الطلب العالمي، والنمو في حصّة الدولة في الصادرات العالمية والنمو نتيجة لتنويع الأسواق، هيكل الصادرات، السياسة التجارية، التدخلات الحكومية في الاقتصاد.

- ❖ **الديناميكية المالية:** الدين الخارجي، عرض النقود، التضخم، الائتمان والبورصة؛
- ❖ **البنية التحتية ومناخ الاستثمار:** شبكات الاتصالات والمعلومات، البنية الأساسية المادية؛
- ❖ **رأس المال البشري والفكري:** الأمية، التعليم والتكنولوجيا في الدولة.

بالرغم من أن البنك الدولي يعتبر أن التنافسية هي الإنتاجية، أي حجم القيمة المضافة لكل وحدة من المدخلات ومعدل نموها اللذان تحققهما المؤسسات العاملة في الدولة، إلا أن المؤشرات المقدمة قد اقتضت على المستوى الكلي، ولم تنطرق إلى المستوى الجزئي للتنافسية الذي يحتل مكانة كبيرة في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي.

المطلب الثالث: آليات رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عمدت العديد من المؤسسات الاعتماد على قدراتها الشخصية تسييرية كانت مالية أو إدارية للرفع من أدائها ولو بإمكانياتها المحدودة.

أولاً: الآليات الذاتية للرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أداء العنصر البشري)

وتناول التحليل جانبيين مهمين هما العنصر البشري والذي يعد كأهم فاعل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الجانب الثاني وهو الأداء الكلي للمؤسسة.

1- استخدام التكنولوجيا المعلومات كألية لرفع أداء العاملين: تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات⁽¹⁾.

❖ أهمية تكنولوجيا المعلومات

- السرعة والدقة في انجاز المهام نتيجة توفر خدمة حفظ واستخراج المعلومات؛
- تخفيض التكاليف والحد من استخدام الورق بصور مفرطة نتيجة الإرساليات الاليكترونية؛
- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية من خلال القيام بالأعمال بالطريقة الصحيحة، مع رفع مستوي التنسيق بين الأقسام؛
- مواكبة التطور العالمي فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن.

2- التقييس الدولي كألية لرفع أداء العاملين: يعرف (ISO - 1800) على أنه المواصفة التي تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام للحفاظ على الصحة والسلامة المهني⁽²⁾.

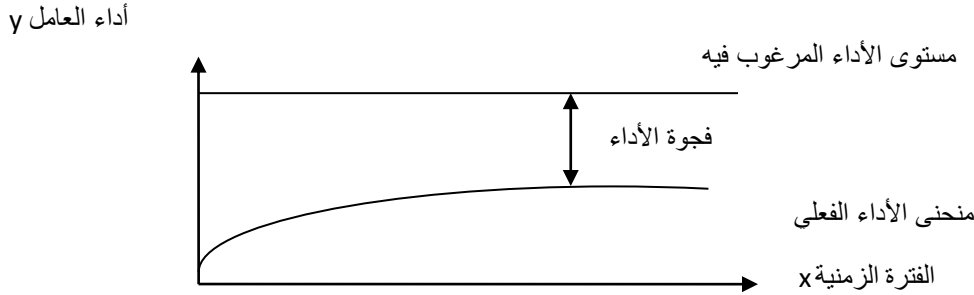
- القضاء أو التخفيض من حوادث العمل، من خلال تحديد الأخطار المهنية وتقديرها؛
- تحديث نظام تسيير الصحة والأمن؛
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال توفير بيئة عمل آمنة نتيجة التطبيق الفعلي للبرنامج.

3- التكوين كألية لرفع أداء العاملين : العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار، المتصلة بوظائفهم الحالية

(1) - حنان أحمد القضاة (2007): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير جامعة آل البيت الأردن ، ص 47.

(2) - محمد إبراهيم محمد (2009): إدارة الجودة من منظور إداري - مدخل متكامل- ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 453.

أو المستقبلية، فهو وسيلة فعالة لترقية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية، الأمر الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات⁽¹⁾.
الشكل رقم (2-06) : منحى الفجوة لتحديد ضرورة التكوين



المصدر: بختة هدار (2012): دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة- مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 34.

حيث يبين المنحنى أن مستوى أداء العامل يتزايد في بداية حياته العملية لكن هذا لا يستمر أي أنه يستقر دون الوصول إلى منح المؤسسة كل ما يمكن أن يحقق رضى المتعاملين معها، ويبدو أن التكوين وحسب يمكن من تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي المستوى المرغوب فيه.

➤ أهمية التكوين

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي وعلاقات الاتصال بين الأفراد؛
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة؛
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

ثانيا: الأداء الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- التنظيم الإداري كآلية للرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتكون التنظيم الإداري من قسمين يمثل القسم الأول التنظيم الرسمي وهو التنظيم المقتن والمحدد رسميا، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات، ويعتبر ماكس فيبر البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي، ويمثل التنظيم الغير رسمي القسم الثاني وهو ذلك التصرف العفوي نشأ دون تدخل الإدارة، نجد أن 68% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهيمن في تسييرها التنظيم الغير رسمي.

2- ثقافة المؤسسة كآلية للرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: " تلك الثقافة الموجودة في المؤسسة، وهي متجانسة مع ثقافة المجتمع، وتشمل الكثير من العناصر الغير ملموسة كالقيم، المعتقدات، الافتراضات، المدركات الحسية، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية التي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن لمسها من خلال تحقيق جودة الأداء، وذلك بعد تحقيق الشروط التالية⁽²⁾:

- ❖ دعم سرعة اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية؛
- ❖ تشجيع التفكير الذهني الجماعي بهدف تنمية المهارات الجماعية والفردية؛
- ❖ دعم الولاء الوظيفي بواسطة اعتماد آليات مرنة تكمن من توزيع الترقيات والمكافآت وفق المهارات بطرق غير نمطية.

العلاقة بين ثقافة المؤسسة وكفاءة الأداء: فالعلاقة مرتبطة بشكل كبير بأخلاقيات العمل المؤسسي وهو غير مستقل عن الجانب الأخلاقي لمعتقدات الإدارة العليا والذي تمارسه عبر القرارات التي تتخذها غير أن استجابة العمال مرتبطة بانسجام الجماعة، تنوعها، تماسكها.

(1) - Pierre casse(1994) : **la Formation Performante** , OPU, BenAknoun, Alger ,p48.

(2) - بوحنية قروي (2003): ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية - دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، الباحث (العدد 02) ، ص-ص 79-70.

ثالثا: آليات تدخل الدولة لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
مثلت الصناعة في الجزائر نقطة ضعف كبيرة، فعمدت الدولة إلى اعتماد العديد من الهيئات لجعل المؤسسة في الجزائر تنشط وفق طرق وأساليب متعارف عليها على المستوى الدولي.

1- المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)⁽¹⁾

يعمل المعهد (*) تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وهو مكلف ب:

- ❖ تحضير، إشهار ونشر المعايير الجزائرية؛
- ❖ المركزية والتنسيق لجميع أعمال التقييس التي باشرتها الهيكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض؛
- ❖ اعتماد العلامات التجارية المطابقة للمعايير الجزائرية وتسميات ذات نوعية، فضلا عن الإذن بتسليم تصريح باستخدام هذه العلامات التجارية، ومراقبة استخدامها في إطار التشريع المعمول به؛
- ❖ ترقية الاعمال، والبحوث، والتجارب في الجزائر أو في الخارج وكذلك وضع مرافق الاختبارات اللازمة لإنشاء المعايير وضمان تنفيذها صيانة الدستور والبقاء تحت تصرف الجمهور لأي توثيق أو معلومات تتعلق بالتقييس؛
- ❖ التكوين والتحسيس في مجالات التقييس؛
- ❖ تطبيق الاتفاقيات الدولية في ميادين التقييس، التي تكون الجزائر طرفا فيها؛
- ❖ إدارة المركز الوطني للمعلومات حول العوائق التقنية للتجارة، الذي يندرج تحت غطاء منظمة التجارة العالمية؛
- ❖ يشارك في أشغال المنظمات الدولية والإقليمية للتقييس ويمثل الجزائر عند الاقتضاء.

2- الديوان الوطني للقياس القانونية (ONML)⁽²⁾

وتتمثل مهمته الرئيسية في التأكد من اعتمادية قياس الادوات التي تتطلب مؤهل قانوني ولها تأثير مباشر على (*): تساوي المبادلات التجارية، الصحة، الأمن، البيئة، نوعية الإنتاج الصناعي
وتتمثل أهدافه في الحفاظ على الضمان العمومي وحماية الاقتصاد الوطني على مستوى المبادلات الوطنية والدولية وحماية المستهلك.
يتأسس الديوان مدير يعين بمرسوم ويساعده:

- دائرتين واحدة تقنية واخرى إدارية على مستوى المديرية؛
- 04 ملحقات جهوية (وسط-شرق-غرب-جنوب)؛
- 36 فرع في الولايات.

حتى الآن تعداد الديوان هو 211 موظف التي يمثل فيها الموظفين التقنيين 71 %، الادوات الخاضعة للمراقبة القياسية هي: أدوات الوزن، أدوات القياس البعدي، عدادات الطاقة الكهربائية، عدادات الغاز، عدادات المياه، عدادات توربينية، عدادات القياس الكيلومترية، محلات انفلات غاز المركبات، موزعات الوقود (عداد

(1)- www.ianor.org , consulté le 23/ 10/ 2017 , à 11 :32.

(*) -تم انشاء المعهد الجزائري للتقييس، كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، بمقتضى "المرسوم التنفيذي رقم " 98-69 21 فبراير 1998 بصيغته المعدلة والمكمل "بموجب المرسوم رقم التنفيذي" 11-20 من 25 يناير 2011.

(2)- www.onml.dz, consulté le 23/ 10/ 2017 , à 11 :32 .

(*) -هذا الديوان هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مع الاستقلالية المالية. تم إنشاؤه في عام 1986 "بموجب المرسوم رقم" 86-250 30 سبتمبر 1986

(الحجم)، الصهاريج والخزانات والبراميل والمونات الموجهة للنقل وتخزين المحروقات، الكروماتوغراف، دليل السرعة (رادار الطريق)

3- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية⁽¹⁾ (INPED)

تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيته الاستثمار، مهامه كالاتي (*):

- ❖ ضمان التكوين في إدارة الاعمال لإطارات ومسيري المؤسسات العمومية والخاصة، ولا سيما في القطاع الصناعي؛
- ❖ المساهمة بالوسائل المناسبة في الجهود التي بدأتها الدولة، فيما يخص تطوير الاقتصاد الوطني؛
- ❖ تقديم خدمات الدعم والدراسات للوزارة الوصية، بما في ذلك أنشطتها لإعادة الهيكلة الصناعية وتحضير الاستراتيجيات ذات الصلة؛
- ❖ مباشرة أي عمل للتكوين المتواصل في الاتقان وإعادة الرسكلة في مجالات التسيير ولغات الأعمال والتوثيق.

4- المعهد الوطني للملكية الصناعية⁽²⁾ (INAPI)

تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (*)، تشمل آفاق العمل تحديث المعهد من خلال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتطوير الإعلام لصالح المتعاملين في الواقع، تبقى المسائل المتعلقة بالملكية الصناعية ليس متحكما فيها بالقدر الكافي في الاقتصاد الوطني، فضلا عن النظام الوطني للبحث العلمي والتقني الذي ينبغي أن يكون أكثر اتصالا بالمعلومات الموجودة في مكتبة براءات الاختراع التي تحصل عليها المعهد في الواقع، تمثل هذه المكتبة ارضية خصبة للوصول للمعلومة على حسب التقنية، عن طريق تعزيز تدخلها في هذه المحاور الاستراتيجية الستة، سيستمر المعهد عمله كعامل لتنمية الاقتصاد والشركات الجزائرية، وهذا بتسهيل اللجوء للملكية الصناعية التي تشكل عنصرا أساسيا في استراتيجية التنمية الاقتصادية القائمة على الابتكار.

- ❖ تحسين الخدمة المقدمة للمستخدمين من خلال تقليص آجال معالجة الطلبات؛
- ❖ تسهيل الوصول إلى المعلومات عن طريق الموقع على شبكة الإنترنت؛
- ❖ تشجيع اللجوء للملكية الصناعية بغية تشجيع التطور من خلال الابتكار؛
- ❖ المساهمة في تحسين المحيط القانوني والمؤسساتي، ليكون عضوا رئيسيا في محاربة التقليد.

وهو يواصل تحوله الداخلي من ثقافة إجراءات إلى ثقافة خدمات.

5- الهيئة الجزائرية للاعتماد⁽³⁾ (ALGERAC)

كما انها تعمل تحت اشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (*). من مهامها الرئيسية اعتماد أية هيئة لتقييم المطابقة (منح الاعتماد).

(1) - www.inped.edu.dz , consulté le 23/ 10/ 2017 , à 11 :32

(*)-تم انشاء المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (inped)، بواسطة القرار رقم 67-172 31 أغسطس 1967، كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري طبقا "للمرسوم التنفيذي رقم" 98-163 19 مايو 1998.

(2) - www.inapi.org, consulté le 23/ 10/ 2017 , à 11 :32.

(*) - تم انشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، كهيئة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري بموجب "المرسوم التنفيذي رقم" 98-69 المؤرخ 21 فبراير 1998، في إطار إعادة هيكلة المعهد الأم (المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية)، وبما أن الجزائر عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، وهذا يعني بعدا دوليا في نشاط المعهد، والذي يمارس في إطار قانوني محدد من التشريع الوطني والالتزامات الدولية.

(3) - http://algerac.org, consulté le 23/ 10/ 2017 , à 11 :32.

(*) - تم إنشاؤها بموجب "المرسوم التنفيذي رقم" 05-466 " في 4 ذو القعدة 1426، الموافق ل 6 ديسمبر 2005، هذه الهيئة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

- ❖ وضع النظام الوطني للاعتماد المطابق للمعايير الوطنية والدولية الملائمة؛
 - ❖ إنجاز البنية التحتية الوطنية للنوعية؛
 - ❖ تقييم مهارات وكفاءات هيئات تقييم المطابقة؛
 - ❖ استخراج قرارات الاعتماد؛
 - ❖ القيام بتجديد والغاء وسحب قرارات اعتماد هيئات تقييم المطابقة، إبرام تعاقدات واتفاقات لها علاقة مع برامج عملها مع هيئات اجنبية مماثلة والمساهمة في الجهود المبذولة التي تؤدي للاعتراف المتبادل.
 - ❖ تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية والإقليمية؛
 - ❖ طباعة ونشر المجلات والكتيبات أو المذكرات ذات الصلة بأعمالها.
- وظيفة الهيئة الجزائرية للاعتماد هي اعتماد هيئات تقييم المطابقة.

والمعيار الوحيد الذي يحدد الاحتياجات بالنسبة لهيئات الاعتماد التي تقوم باعتماد هيئات تقييم المطابقة هو المعيار التقييسي (ايزو/سا 17011) لسنة 2004، الذي يعنى فيه الاعتماد ب:

- ❖ مخابر التجارب والتعبير (ايزو/سا/17025)؛
- ❖ هيئات التفتيش (ايزو/سا/17020)؛
- ❖ هيئات التصديق؛
- ❖ الأنظمة (ايزو/سا/17021)؛
- ❖ الأشخاص (ايزو/سا/17024).

تقوم شروط ومعايير الاعتماد لهيئات التقييم هذه على المعايير الوطنية و/أو الدولية المناسبة ويرجع نجاح الهيئة الجزائرية للاعتماد الى قدرتها على:

- ❖ ترقية وتطوير سوق الاعتماد، بأتم معنى الكلمة كعامل للمصداقية؛
- ❖ قبولها كفاعل لا غنى عنه في ترقية نوعية المنتوجات الجزائرية.

لدى استوجب على المؤسسات الجزائرية تفضيل الهيئة الجزائرية للاعتماد على باقي الهيئات الناشطة بالجزائر.

6- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾ (ANDI)

كلفت هذه الهيئة الحكومية بمهمة تسهيل وترقية ومرافقة الاستثمار (*).

- ❖ تستقبل وترشد وترافق المستثمرين على مستوى الهياكل المركزية والجهوية، تعلم المستثمرين، من خلال موقعها على الانترنت ودعائمها الترقية ومختلف الندوات لمعلومات بمناسبة الأحداث الاقتصادية التي تنظم في الجزائر أو في الخارج؛
- ❖ إضفاء الطابع الرسمي على أساس الإنصاف وفي وقت قصير على الامتيازات المقدمة من قبل جهاز التشجيع؛

(1) - www.andi.dz, consulté le 23/ 10/ 2017, à 11 :32.

(*) - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات هي مؤسسة عمومية ذات شخصية قانونية واستقلالية مالية، مهمتها الرئيسية هي تطوير ومتابعة الاستثمارات وهذا بتسهيل استكمال الإجراءات الإدارية المتعلقة ببعث مشاريع خلق المؤسسات من خلال الشبكات العملياتي الوحيد.

(*) - تم إنشاءها في إطار إصلاحات الجيل الأول التي بدأت في الجزائر في 1990، شهدت الوكالة المسؤولية عن الاستثمار عدة تغييرات كانت ترمي إلى التكيف مع التغييرات في الحالة الاقتصادية والاجتماعية للبلد، كانت في البداية من 1993 - 2001 تسمى بوكالة الترقية دعم ومتابعة الاستثمار ، 2001 وبعد ذلك الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

- ❖ ضمان تنفيذ قرارات تشجيع الاستثمار بالتشاور مع المؤسسات المعنية المختلفة (الجمارك والضرائب... الخ)؛
- ❖ تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التطوير بالتعاون مع القطاعات الاقتصادية المعنية؛
- ❖ يوفر للمستثمرين المحتملين بورصة الشراكة.

7- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾ (ANDPME)

هي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (*).
في هذا الصدد أوكلت لها تنفيذ المهام التالية:

- ❖ تنفيذ الاستراتيجية القطاعية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته؛
- ❖ ترقية الخبرة والإرشاد اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ تتبع ديموغرافيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الخلق والتوقف وتغيير الأنشطة؛
- ❖ إجراء دراسات القطاعات ونقاط حول الأوضاع الدورية؛
- ❖ جمع واستغلال ونشر معلومات خاصة بالمجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

8- الوكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري⁽²⁾ (ANIREF)

تم إنشاء الوكالة (*) بالموازاة مع الجهود المبذولة من قبل الدولة لتسهيل ظهور سوق للعقار الاقتصادي، يكون ديناميكيًا وشفافًا وتتلخص مهامها فيما يلي

- ❖ الإدارة، والترقية، والوساطة والتنظيم العقاري - المهام التي تؤديها في إطار ترقية الاستثمار؛
- ❖ الوساطة العقارية - التسيير باتفاقية لصالح المالك، مهما كانت الحالة القانونية للعقار؛
- ❖ الملاحظة والإعلام - تعلم الوكالة الهيئة المحلية الصانعة للقرار المعنية بأية بيانات عن العرض والطلب على العقارات والأراضي، واتجاهات السوق العقاري وآفاقه.

9- مؤسسة الدراسات الاقتصادية والتحليل المالي والتقييم الاستثماري⁽³⁾ (ECOFIE)

تقوم المؤسسة (*) بمهمة جمع ومعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ذات الصلة بالقطاع العمومي التجاري:

- ❖ إنشاء شهريا لوحات قيادة المؤسسات العمومية الاقتصادية تحت غطاء مؤسسات تسيير مساهمات الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية غير المنتسبة لها؛
- ❖ تقوم المجموعات المسيرة التابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية كل ثلاثة أشهر بعرض النتائج المتوصل إليها؛

(1) - www.andpme.org.dz, consulté le 23/ 10/ 2017 , à 11 :32.

(*) - تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05165 من 3 ماي 2005، هيئة عمومية ذات طابع إداري مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، التي ترأس مجلس التوجيه والإشراف على النحو الذي ينص عليه المرسوم المذكور سافلا.

(2) - www.aniref.dz, consulté le 23/ 10/ 2017 ,à 11 :32.

(*) -تم إنشاء الوكالة في أبريل 2007 لتعزيز الاستثمار. هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمار.

(*) - هي شركة ذات أسهم، تم انشاءها من طرف الشركة السابقة التي كانت تملك أسهم شركات أخرى وتشرف على أعمالها، وهذا في عام 1998، وفي أعقاب إعادة تنظيم القطاع العمومي تجاريا، الذي حدث في عام 2001 لصالح 04-01 من 20 أغسطس 2001، المتعلقة بالتنظيم وخصخصة المؤسسات العمومية والاقتصادية، الذي شهد ظهور مؤسسات تسيير مساهمات الدولة بتاريخ 10 فبراير 2004 (القرار رقم 2004/03).

- ❖ خلق بنك معطيات اقتصادية ومالية على الشركات العمومية؛
- ❖ تأخذ على عاتقها أية مهمة للتدقيق لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة والمؤسسات الاقتصادية العمومية، وهذا بأمر من مجلس مساهمات الدولة أو وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار؛
- ❖ ضمان الأمانة التقنية للجمعيات العامة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية الغير منتسبة؛
- ❖ منحها وضع قانوني للمؤسسات العمومية الاقتصادية غير منتسبة والأجهزة الاجتماعية التالية:

نفس الجمعية العامة، التي تعدها مؤسسات تسيير مساهمات الدولة مجلس إدارة يتألف من:

- ممثل لمصالح رئيس الحكومة؛
- ممثل الوزارة المكلفة بالمساهمات؛
- مدير عام الديوان الوطني للإحصائيات؛
- خبير مختص في المعلومة الاقتصادية يعين من طرف الجمعية
- محافظ حسابات يعين من الجمعية العامة.

خلاصة الفصل:

البرنامج الوطني للتأهيل يعد كرافعة استراتيجية، والتي من خلالها تريد الدولة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من إنتاج سلع وتقديم خدمات بالمواصفات العالمية بالتركيز على البرنامج التكنولوجي والتسييري، يهدف البرنامج إلى تقوية القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تضمن حصصها السوقية في السوق الوطني ومواجهة المنتجات المستوردة، وبإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دور مهم في تخفيض فاتورة الواردات إذا استطاعت الاستفادة من مرافقة ودعم الدولة.

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، ولا شك فيه أن عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر البديل الجديد للرفع من أداء هذه المؤسسات، وذلك من خلال انتهاج أساليب واستراتيجيات حديثة، إضافة إلى تبني برامج التأهيل من أجل الوصول إلى معدلات عالية للأداء، فعلى غرار بلدان العالم اعتمدت الجزائر على العديد من الطرق والآليات لدعم التأهيل على مستوى العنصر البشري والمحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات، الذي كان نتيجته تحقيق قدرة تنافسية عالية وتحسين أداء هذه المؤسسات، كما سعت الجزائر على اختلاف توجهاتها إلى محاولة الرقي بالقطاع الصناعي مبني على أساس كفاءات وخبرات مواردها البشرية لتحقيق أداء متميز في مختلف الصناعات .

فالارتقاء بالقطاع الصناعي يتلخص في ضرورة تسهيل إجراءات تأهيله وتوفير منظور استراتيجي يسمح للقطاع الصناعي بتحقيق أفضل إنتاجية، إما بالنسبة لعراقيل هذا القطاع، لا بد للجزائر أن توجه كافة الجهود لمحاربتها والتقليل منها، وذلك لتعزيز دور القطاع الصناعي.

الفصل الثالث

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
في الجزائر واقع وأداء

تمهيد

في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والثقافية وغيرها، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول ، و مما لا شك فيه أن دعم هذه المؤسسات أصبحت سمة بارزة حاليا ، بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء، حتى تستطيع هذه الأخيرة تقديم خدمات و سلع بجودة عالية وبالسعر المناسب والسرعة المطلوبة، وذلك من أجل إرضاء زبائنها واستمرارية بقائها في السوق، من جهة أخرى فإن دور هذه المؤسسات على المستوى الكلي لا يمكن إنكاره في إحداث التوازن الجهوي بين المنطق والتقليل من الاكتظاظ، توفير فرص العمل للأفراد منخفضي الكفاءات والمهارات، غير أن هذه المؤسسات تصادف العديد من لمشاكل ما يحد من انشائها، تطورها وتوسعه، وهنا يكمن دور الدولة في دعمها.

المبحث الأول: التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لعبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في معظم اقتصاديات العالم غير أن هذه المؤسسات تتميز بخصائص بعضها ايجابية والآخر سلبي يؤثر على نشأتها وتوسعها في ظل اقتصاديات تشهد العديد من الاختلافات في المستوى الاقتصادي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن عرض مفاهيم المؤسسة يوضح وبصورة مفصلة طبيعة وخصوصية هذا النوع من المؤسسات.

أولا: تعريف المؤسسة والمصطلحات المرتبطة بها.

1- تعريف المؤسسة

❖ **المؤسسة لغة:** صيغة المؤنث لمفعول أسس.

❖ **المؤسسة اصطلاحا:** الوحدة التي تجمع وتنسق بين العناصر البشرية والمادية للنشاط

الاقتصادي⁽¹⁾.

2- المصطلحات المرتبطة بالمؤسسة

❖ **الشركة:** يتم تكوينها يسن مجموعة من الأشخاص يساهم كل واحد في رأسمالها حسب قدرته ورغبته واتفق الشركاء الباقين، ولا يشترط أن تكون مساهمة الشركاء متساوية أو من نوع واحد، ويمكن تقسيم الشركات إلى نوعين شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

❖ **المجمع:** يتكون المجمع بعد قيام المؤسسة بالتوسع وفتح فروع له أو الاندماج مع مؤسسات أخرى.

❖ **التجمعات:** يؤسس بين شخصين معنويين أو أكثر لفترة محددة قصد تسخير كل الإمكانيات

الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي⁽²⁾ لأعضائها، وتطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتنميته، يمكن أن يؤسس بدون رأسمال كما لا يؤدي التجمع من تلقاء نفسه إلى تحقيق الفوائد واقتسامها، يسير التجمع شخص واحد أو أكثر ويلزم أعضائه بتسديد ديونه من ذمتهم المالية الخاصة وهم متضامنون إلا إذا وجد اتفاق مخالف مع المتعاقدين الآخرين، يمنح القيد في السجل التجاري للتجمع الشخصية المعنوية (الأساس القانوني نفسه).

يعتبر التجمع عقد يتفق من خلاله شخصان أو أكثر هم الأعضاء على تطبيق كل الوسائل الملائمة لتسهيل وتنمية نشاطهم الاقتصادي المشترك وتطوير وتحسين نتائجه⁽³⁾، ويمكن إنشاؤه دون رأسمال، وبالتالي دون حصص، خلافا لما هو عليه الحال بالنسبة للشركات أين تشكل الحصص من رأسمال ركنا جوهريا للانقضاء⁽⁴⁾.

❖ **المشروع:** لغة: شرع في العمل، أخذ فيه، بدأ، خاض

❖ **اصطلاحا:** مجموعة الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات وتنتهي في مدة زمنية معينة يتم

تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير التكلفة الزمنية والجودة⁽⁵⁾؛

❖ **مجهود** يتم القيام به بهدف تحقيق انجاز معين لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس

الصورة ويتم عادة انجاز المشاريع خلال فترة زمنية محددة، وفي حدود ميزانية موضوعية، فلكل مشروع سماته الخاصة به، وذلك لاختلاف الأنشطة والمراحل التنفيذية من مشروع لآخر⁽⁶⁾.

❖ **الصفقة:** لغة: الصَّفَقَةُ، ضربُ اليد عند البيع علامة إنفاذه⁽⁷⁾، العقد، البَيْعَةُ، المعاملة؛

❖ **اصطلاحا:** تدل على نقل السلع أو الخدمات من شخص لآخر، وحين تتعلق الصفقة بالدفع أو

الخدمات تسمى صفقة نقدية، وحين يؤجل الدفع إلى تاريخ لاحق فهي صفقة ائتمانية.

(1) - عدون دادي ناصر (1998): اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 9.

(2) - القانون التجاري (2001): الفصل الخامس " التجمعات " المادة 797، ص 383

(3) - شوطير ايمان رتيبة (2005): النظام القانوني للتجمعات ذات المنفعة الاقتصادية في القانون الجزائري والفرنسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 9.

(4) - المرجع نفسه، ص 29.

(5) - مرسي أحمد خير الدين (2012): إدارة المشاريع المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 26.

(6) - حسين بلعجوز، الجودي صاطوري (2013): تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 30.

(7) - <https://www.almaany.com> consulté le 22 /01/2018 à 12 :30.

3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لم يولى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا في الجزائر نتيجة الإيديولوجية التصنيعية في فترة السبعينات والثمانينات والتي أولت جل الاهتمام للمؤسسات الصغيرة. وظهر أول تعريف عند وضع التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة لوزارة الصناعات بداية السبعينات والذي يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وحدة إنتاجية تتميز بما يلي:

❖ **الناحية الاقتصادية:** تشغل أقل من 500 عامل، رأسمالها التأسيسي 10 مليون دج، وقدر رقم أعمالها السنوي ب 15 مليون دج؛

❖ **الشكل القانوني:** مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، فروع للمؤسسات الوطنية، مؤسسات مسيرة ذاتيا، تعاونيات، مؤسسات خاصة

❖ **القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1):** معتمد على معيار العمالة (2)، وتنص المادة 04 من نفس القانون " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت الطبيعة القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع او خدمات مستقلة تشغل اقل من 250 عامل لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج " وتم التصنيف على هذا الأساس(3):

الجدول رقم (3-01): الحدود الكمية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تعديل 2017

المؤسسة	عدد العمال	رأسمال (مليون دج)		مجموع الأصول (مليون دج)	
		2001	2017	2001	2017
TPE	1- 10	20	20	أقل من 10	أقل من 20
PE	10- 50	200	200	أقل من 100	أقل من 200
ME	50 - 250	2 مليار دج	2 مليار دج	أقل من 500	من 200 - 1 مليار دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001، المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية (العدد 77)، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001، الجزائر، ص - ص 05-06.

غير أن نفس القانون استثنى أن تزاوّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأنشطة التالية: البنوك والمؤسسات المالية، شركات التأمين، الشركات المسعرة في البورصة، الوكالات العقارية، شركات التصدير والاستيراد ما عدى تلك الموجهة للإنتاج الوطني عندما يكون رقم أعمالها السنوي المحقق أقل من ثلثي رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه (4).

❖ **تعريف حسب قانون 2017 (5)**

وتنص المادة 05 من نفس القانون " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت الطبيعة القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع او خدمات مستقلة تشغل من 01 إلى 250 عامل لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دج «ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دج وتم التصنيف على هذا الأساس. ويكون مجموع الحصيلة السنوية هو لب الفرق بين التعريفين.

وعليه تتشكل مؤسسة أو شركة حسب رغبة المؤسس وفق أشكال قانونية مختلفة، حجمها يتقرر وفقا لرأسمال وعدد العمال ورقم الأعمال، يستطيع هذا التنظيم انجاز العديد من المشاريع عبر ابرام صفقات (التعاقد) مع متعاملين آخرين، ويكون المشروع هو موضوع الصفقة للحصول على حصة كاملة من العوائد.

(1)- وهو قانون مستنسخ من التعريف الذي أقرته اللجنة الأوروبية ، حيث قام الاتحاد الأوروبي بإصدار تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1996 في توصيات المفوضية بتاريخ 03 أبريل 1996 المتعلق بتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استخدمت المعايير الثلاثة وهي عدد العمال رقم الأعمال، والمداخل السنوية، بالإضافة إلى معيار الاستقلالية.

(2)- القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001، المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية (العدد 77) ، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001 ، الجزائر ، ص - ص 05-06.

(3)- سبب الاعتماد على الاتحاد الأوروبي في معايير التعريف هو الشراكة الأورو-متوسطية واتفاقيات برامج التأهيل فتوحيد التعاريف لا يحدث إشكال عند تحديد المؤسسات التي سوف تستفيد من البرامج.

(4)- المادة 27 من القانون التوجيهي 08/01، مرجع سابق ص- ص 09-08.

(5)- القانون التوجيهي رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني سنة 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017، المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية (العدد 02)، الصادر بتاريخ 11 يناير 2017، الجزائر، ص - ص 05-06.

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- الخصائص الايجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حتى وإن اختلفت الآراء حول المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه ثمة اتفاق حول خصائصها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، وأشكالها التي تختلف باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها.

- ❖ **اختلاف أنماط الملكية:** يغلب على نمط الملكية الفردية العائلية أو شركات الأشخاص وهو الشكل الذي يناسب مدخرات أصحابها حيث تدني رأسمال الإنشاء يرفع من إقبال المستثمرين ذوي المدخرات الأقل؛
- ❖ **المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات:** تشمل هذه الخاصية حتى المؤسسات المصغرة، نظرا لبنيتها البسيطة مما يجعلها مرنة وديناميكية، حيث تتميز بأنها لها القدرة على التفاعل والتأقلم بمرونة مع المتغيرات المختلفة التي قد تحدث أي التحول السريع إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق، أو التحول من قطاع اقتصادي إلى قطاع آخر في ظرف أو مدة وجيزة(1)؛
- ❖ **سهولة التأسيس والانتشار:** ترجع سهولة التأسيس إلى تدني رأسمال الإنشاء، أما الانتشار فتعود إلى ارتباطها بتحقيق المنافع المحلية أو الجزئية للنشاط الاقتصادي(2)؛
- ❖ **سهولة الإدارة والتسيير:** إن بساطة الهيكل التنظيمي يسهل من عملية الإدارة والقيادة والتوجيه مما يجل الأهداف واضحة نتيجة التعاملات المباشرة بين العمال والمسيرين(3)؛
- ❖ **دعم الناتج المحلي:** كونها أداة فعالة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجية دعم الصادرات وإحلال الواردات، مما يساعد في علاج الاختلالات الهيكلية في ميزان المدفوعات؛
- ❖ **المساعدة على الإبداع والابتكار:** إن بساطة الهيكل التنظيمي يجل نطاق الاتصال قوية بين العاملين مما يساعد على تنقل المعلومات والأفكار بسرعة وبوضوح ما يجع القدرة على تحقيقها أكبر(4)؛
- ❖ **الاستقلالية:** تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستقلالية فلا تكون تابعة من الناحية المالية أو من ناحية المراقبة والتصويت لمؤسسات أخرى، فهي ليست فروعاً تابعة لأي مؤسسة(5) كما تتمتع أيضاً بالاستقلالية في الإدارة، أي لا يوجد انفصال بين الملكية والإدارة، بمعنى أنه تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكةا، وهو ما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات(6)؛
- ❖ **المساهمة في التشغيل:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إتاحة فرص عمل كثيرة في الوقت الذي تعاني معظم دول العالم خاصة النامية منها من مشكل البطالة، وأهم الأسباب التي جعلت هذه المؤسسات أكثر استقطاباً لليد العاملة هو أنها مشروعات كثيفة العمالة(7)؛
- ❖ **امتلاك القدرة على التأقلم مع التغيرات الاقتصادية:** نتيجة امتلاكها مرونة عالية في التفاعل مع متغيرات المحيط الخارجي(8)؛ الاعتماد على الموارد الإنتاجية المحلية، مما يساهم في التقليل من الاستيراد؛
- ❖ **المساهمة في دعم الصادرات:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما توصف للدول النامية لأمرين الأول هو الدفع بمعدلات النمو الاقتصادي لمواجهة الفقر، والثاني هو قدرتها على استيعاب عدد كبير من العمالة بتكلفة أقل، لكن هذه المؤسسات لم يعد دورها مقتصر على التطلعات المحلية داخل الدول التي

(1)- يحي عبد القادر (2012): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، ص - ص59-60.

(2) - خالد رجم ، حمزة بن ناصف ، العربي عطية (2017): تقييم برامج دعم المقاولاتية للوكالة الجهوية لتسيير القرض المصغر - ولاية ورقلة - الفترة 2005-2014 (المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية)، (العدد 06)، ص 74.

(3)- عبد الستار محمد العلي، فايز صالح النجار (2006): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص67.

(4) - محمد الناصر مشري (2001): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 19.

(5)- لزه العابد (2013): إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، الجزائر، ص28.

(6) - هالة محمد لبيب عتبة (2004): إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ص22.

(7)- عبد القادر رفرق، (2010): متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، ص29.

(8)- كمال رزيق، بلال عوالي (2016): تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، المؤتمر الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرهانات- المنعقد يومي 14-15 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص6.

تمارس فيها نشاطها ولكن أصبح مجال التصدير والدخول في أطر أكبر من المحيط القطري هدفا لهذه المؤسسات(1)؛

2- الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ❖ **انخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة:** فالتقنيات المستعملة مكثفة للعمل نسبيا وبسيطة، وتكون المواد الأولية المستعملة قريبة من أماكن الإنتاج؛
- ❖ **معدلات الوفاة والفشل العالية:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة للفشل والموت، وهذا التهديد قائم على مدى حياة هذه المؤسسات إلا أنه أعلى في سنوات الأولى؛
- ❖ **الاعتماد على السوق المحلي:** تنتمي المؤسسة لنفس المجتمع الذي تنتج له وعليه تكتسب خبرة كبيرة في معرفة سلوك المستهلكين، وإشباع حاجاتهم وحجم الطلب الحالي والمستقبلي؛
- ❖ **انخفاض قدرتها على التوسع والتطور(2):** نظرا لقلّة قدرتها الإنتاجية وكذا التطور التكنولوجي السريع، وانخفاض مستويات معامل رأس المال وعليه تكون قدرتها الذاتية على التوسع والتطور منخفضة.

ثالثا: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- **حسب أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أشكال تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وهي:

- ❖ **تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها:** وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات:
 - **المؤسسات العائلية:** ويكون مكان إقامتها أو نشأتها المنزل، حيث تستخدم الأيدي العاملة العائلية وتنشئ بمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتوجات تقليدية للسوق وبكميات محدودة(3)؛
 - **المؤسسات التقليدية:** وهي المؤسسات التي يتميز الإنتاج فيها بالطابع اليدوي والمجهود الفردي والمهارات المكتسبة، وتستخدم معدات وأدوات بسيطة وعدد محدود من العمال(4)؛
 - **المؤسسات المتطورة والشبه متطورة:** يتميز هذا النوع من المؤسسات عن النوعين السابقين باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيات الصناعة الحديثة سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل، أو من ناحية إنتاج منتجات مطابقة لمعايير الصناعة الحديثة والحاجات العصرية(5)؛

- ❖ **تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج:** ويمكن التمييز بين:
 - **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** ويرتكز نشاط هذه المؤسسات على التصنيع وبالتحديد تصنع المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشقاته، ويعود سبب تركيزها على مثل هذه المنتوجات بسبب طبيعة الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات، ولكونها تعتمد على المواد الأولية المتفرقة والتقنيات الإنتاجية البسيطة واليد العاملة الكثيفة(6)؛
 - **مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:** ويركز هذا النوع من المؤسسات على تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم، ويعود التركيز على مثل هذه الصناعات بسبب الطلب المحلي على هذه المنتوجات خاصة فيما يتعلق بمواد البناء؛

(1) - عبد القادر رقرق، المرجع سبق ذكره، ص30.

(2) - الطيبي عبد الله (2017): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي لإعاش الاقتصاد الوطني، الاقتصاد وإدارة الأعمال (العدد 01)، ص 104.

(3) - محمد الناصر مشري (2011): دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر ص13.

(4) - أحمد حجاوي (2011): إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، ص13.

(5) - صوراية قشيدة (2012): تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر ص24.

(6) - محمد الناصر مشري: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، المرجع سبق ذكره، ص - ص13-14.

➤ **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام معدات وأدوات لتنفيذ إنتاجها ذو التكنولوجيا الحديثة، فهي تتميز كذلك بكثافة رأس المال الأمر الذي ينطبق وخصائص المؤسسات الكبيرة، الشيء الذي جعل مجال تدخل هذه المؤسسات ضيق بحيث يكون في بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة⁽¹⁾؛

❖ **تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري:** وتتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التابعة للقطاع العام، وتمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة، وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والاعفاءات المختلفة؛
- **المؤسسات الخاصة:** وهي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، ويمكن إدراجها إجمالاً ضمن صنفين هما، المؤسسات الفردية والشركات (شركات الأشخاص، شركات الأموال)؛
- **المؤسسات المختلطة:** وهي مؤسسات تقوم على الشراكة بين القطاع العام والخاص؛
- **التعاونيات:** تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية، بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من سلع وخدمات بأقل تكلفة ممكنة.

2- حسب الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ شركات الأشخاص

➤ **شركة تضامن:** شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء هو اثنان (02) ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للشركة، التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك، الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية، يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة - التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للشركة صفة الشخص المعنوي ولكل الشركاء صفة التاجر⁽³⁾؛

➤ **شركة المحاصة:** شركة تجارية مؤقتة تتعقد بين شخصين أو أكثر للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال يباشرها أحد الشركاء باسمه الخاص، وبعد انتهائها تنتهي الشركة ويقسمون الأرباح والخسائر حسب العقد المحرر بينهم، وليس لها اسم ولا تتمتع بشخصية اعتبارية، أي ليس لها كيان قانوني بالنسبة للغير، ولا تخضع لإجراءات الشهر، ويقتصر أثرها على أطرافها كسائر العقود، وأسمالها يمكن أن يكن من أحد أو كل الشركاء، وبعد تصفية الشركة توزع الربح والخسائر بحس العقد المبرم بينهم، وأهم أمثلة الشركة شراء وبيع المحاصيل الزراعية⁽⁴⁾؛

➤ **شركة التوصية البسيطة:** يتكون من نوعين من الشركاء المتضامنون، يكونون مسئولين مسئولية تضامنية في كل أموالهم عن ديون الشركة، وتطبق عليهم نفس القواعد التي تطبق على الشركاء المتضامنون في شركة التضامن، وشركاء موصون لا يسألون إلا بمقدار الحصة التي يقدمونها في رأسمال الشركة أو تعهدوا بتقديمها، ولا يتخلون في الإدارة، ويحق لهم الاطلاع على حسابات الشركة بموافقة الشركاء الآخرين، وتكون حصتهم في الأرباح حسب قيمة رأسمالهم، وتنحصر مسؤوليتهم في حالة الخسارة أو الإفلاس بمقدار حصتهم في رأسمال فقط، ولا يكتسبون صفة التاجر.

❖ شركات الأموال

➤ **الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م):** هي شركة أموال، تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل وخمسين (50) على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون

(1) - صوراية قشيدة، المرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) - نصيرة عقبة (2015): فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 28-29.

(3) - القانون التجاري: المادة 551 من المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993

(4) - هارون العشي (2015): النمذجة القياسية لمصادر تمويل المشروعات الاستثمارية العمومية، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة: 1990 - 2011، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، ص 16.

الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي، كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين⁽¹⁾.

➤ **الشركة ذات التوصية البسيطة (ش ذ ب):** هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة؛ الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية وتسير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة، وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وللشركاء صفة التاجر⁽²⁾.

➤ **الشركة ذات الأسهم (ش ذ أ):** وهي شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين والحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5.000.000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام ومليون دينار جزائري (1.000.000 دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام، يقسم الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم، تسير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة، يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة، مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للشركة - التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وصفة التاجر لأعضاء مجلس الإدارة⁽³⁾.

➤ **شركة توصية بالأسهم (ش ت أ):** هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين، عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة، يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم ويمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين، الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5.000.000) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1.000.000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة للاكتتاب عمومي، المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم، للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين⁽⁴⁾.

❖ المؤسسات

➤ المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش و م م)⁽⁵⁾

هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الاجتماعي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر لمسيرها⁽⁶⁾.

(1) - القانون التجاري : المادة 763، من المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 ، ص 370

(2) - القانون التجاري: المادة 563 من المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

(3) - القانون التجاري: المادة 592 من المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 .

(4) - القانون التجاري : المادة 715 من المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أبريل 1993

(5) - <https://www.jecremonentreprise.dz>, consulté le 22/01/2018 à 20 :30.

(6) - القانون التجاري : الأساس القانوني أحكام القانون رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30، يعدل و يتمم المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر 1، 590 .

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه

لعبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في العديد من دول العالم، ومن أهم الأدوار التي تستطيع لعبها نذكر بالأساس:

أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- نموذج جيد لنقل الملكية لصالح القطاع الخاص: إن الاقتصاديات الريعية تتميز بنسبة تدخل كبيرة في القطاع الاقتصادي، غير أن هذا التدخل لا يكون مستقر في المدى المتوسطة والطويل وعليه تنشأ بعض الاختلالات خاصة عندما تعاني مصادر الربح من تذبذبات، ويكون الانفاق الحكومي على الجهاز الانتاجي والمشاريع المزمع انجازها تابع لهذه الأسعار، ومن الملاحظ أن معظم الدول الريعية تتخلى عن خطط الانفاق عند الانخفاض في الأسعار ويكون التخلي عن المشاريع والخطط مكلف جدا يترجم مباشرة عبر سوق السلع والخدمات، وعليه فإن نقل جهاز الانتاج لصالح القطاع الخاص يعد حماية للاستقرار الاقتصادي للدولة ككل، ونظرا لافتقار المستثمرين في المراحل الأولى لرأس المال تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذج جيد؛

2- مساعدة الدولة على تحمل عبئ التشغيل: إن عدد هذه المؤسسات والموزع عبر العديد من الأقطار يساعد على تكوين العمالة - بما أن المؤسسات لا تستطيع في بداية النشاط تحمل عبئ العمالة الكفوءة -، ومن ثم توظيف بالنسبة للمؤسسات المصغرة، فيما يخص لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي قادة من الناحية النظرية على استيعاب قدر هائل من العمالة بحكم عدد هذه المؤسسات، من ناحية أخرى سهولة انشاء هذا النوع من المؤسسات يخفف عدد طالي العمل بحكم توجههم نحو الاستثمار بدل التوظيف؛

3- توسع نطاق خلق الثروة: إن المؤسسة هي المصدر الوحيد لخلق الثروة من وجهة النظر الاقتصادية والقانونية، وإيجاد نموذج سهل لإنشاء المؤسسات يدعم منطق زيادة خلق الثروة داخل الاقتصاديات من جهة، وإيجاد توازنات من جهة أخرى بين الطبقات الاجتماعية فيما يخص توزيع الدخل الوطني.

ثانياً: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء وتؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية على النحو التالي:

1- تأثيرها على متغيرات بيئتها الداخلية

❖ **تخفيض معدلات البطالة:** إن قدرتها على التوسع والانتشار وامتصاص يد عاملة أكبر وهذا طبعا على حساب التكنولوجيا الأكثر تقدما يساعدها على امتصاص البطالة وخاصة لدى الفئة النشيطة الأقل؛

❖ **تأهيل اليد العاملة:** أن الفترات التي يمضيها المستخدمون في هذا النوع من المؤسسات تكسبهم مهارات وثقافات العمل الجماعي والذي ينمي في الفرد روح المسؤولية اتجاه المؤسسة وشعوره بالانتماء مما يدفعه لاكتساب المهارات الجديدة في انجاز المهام الموكلة له؛

❖ **تنمية المواهب والابتكارات:** وهذا بإعطاء فرص لأصحاب المهارات والإبداعات والذين يملكون إمكانيات مالية محدودة من خلال توظيف هذه القدرات لخدمت مشاريعهم الخاصة.

2- تأثيرها على متغيرات البيئة الخارجية

❖ **زيادة الناتج المحلي:** وهذا بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار بدل الاستهلاك، نتيجة سهولة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتكاليف أقل⁽¹⁾؛

❖ **تحقيق الاستقرار الاجتماعي:** إن أبلغ أثر يمكن تحصيله من تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو إحداث توازن جهوي يمكن من تخفيض الهجرة الداخلية واستقرار الأماكن التي تعاني من ظواهر اجتماعية سلبية ناتجة عن البطالة كارتفاع معدلات الجريمة، والتسرب المدرسي الناتج عن الفقر، وانخفاض معدلات الزواج وما ينجر عنه من انحلال خلقي؛

(1)- نواب بن عمارة (2012): التمويل المصرفي الإسلامي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدراسات الاقتصادية والمالية (العدد 05)، ص 16.

- ❖ **المساهمة في تنمية الصادرات:** تساهم هذه المؤسسات بنسب كبيرة في رفع قيمة الصادرة من المنتجات الصناعية وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر للشراكة؛
- ❖ **نقل التكنولوجيا من الدول المتطورة:** إن مرونة هذه المؤسسات وسرعة تكيفها يساعد الدول المضيفة الأقل تطورا من كسب ميزات تكنولوجية متطورة نتيجة الشراكة مع مؤسسات من دول متقدمة في إطار الشراكة الدولية الثنائية والمتعددة؛
- ❖ **رفع مستوى المعيشة:** إن نقل وسائل الإنتاج إلى فئات واسعة في المجتمع من شأنه أي يرفع من مستوى معيشة المستثمرين الجدد الذين كانوا يعيشون في بطالة، أو أجراء فصلوا استثمار مهاراتهم لحسابهم الخاص؛
- ❖ **التوسع في هيكل الإنتاج:** إن تعداد المؤسسات يعطي فرصة لتنويع هيكل التصنيع بصورة كبيرة تفسرها سهولها الإنشاء لهذا النوع من المؤسسات وعليه يمكن توزيع الصناعات وإعطاء فرص لمنتجات عزفت المؤسسات الكبيرة عن إنتاجها؛
- ❖ **تخفيض الفروق في حجم الثروات:** إن التوسع في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعطي فرصة كبيرة لإعادة توزيع الثروات داخل الدول حيث أن الأحجام الصغيرة الموزعة لرأسمال تقابلها ثروات موزعة على الأفراد عكس المؤسسات الكبيرة التي تركز الثروة في يد فئة صغيرة من المجتمع.

المطلب الثالث: دور الدولة والتكتلات في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقود الاقتصاديات إن لم توفر لها الحكومات حزمة من البرامج والمساعدات وخاصة في بداياتها.

أولاً: الدعم الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ❖ **المخططات فترة الاقتصاد الموجه:** يشكل المخططين الخماسيين الأول (1980-1984) والثاني (1985-1989) مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الخيار الاشتراكي؛
- ❖ **البرامج فترة اقتصاد السوق:** في إطار البرامج الخماسية منذ 1999 إلى غاية 2019 تدعم الاقتصاد الجزائري بمبالغ ضخمة صببت في معظمها لفائدة القطاع الاقتصادي بمستوياته الثلاث الجزئي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحيطي والكلي.

ثانياً: الدعم القانوني والمؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ❖ **الدعم القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- تطور دعم الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد 1999 أي أثناء برامج الإصلاح للجيل الثاني وتطبيق الخماسيات ودعم الوزارة المعنية.
- قانون رقم 82-11 والذي يهدف إلى تحديد الأهداف المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية⁽¹⁾ ، وهو أول قانون ينظم الاستثمار الخاص الوطني؛
- قانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988، والذي يحدد كفاءات توجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية⁽²⁾؛
- قانون الاستثمار لسنة 1993 للمرسوم التشريعي الصادر في 05/10/1993 فكان متميزا عما سبقه من قوانين وتنظيمات بإقرار لمبدأ الحرية الكاملة للاستثمار⁽³⁾ ، وإتاحة المساواة بين المتعاملين الوطنيين الخواص والأجانب، ومنح امتياز جديد لتنمية القطاع الخاص عن طريق المؤسسات الصغيرة

(1)- المادة 01 من لقانون 82-11 ، المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1402 الموافق ل 21 غشت سنة 1982 ، المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، الجريدة الرسمية (العدد) 34 ، ص 1693 .

(2)- المادة 01 من القانون 88-25 ، المؤرخ في 28 ذو الحجة لموافق ل 12 القعدة عم 1408 يوليو 1988 ، المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، الجريدة الرسمية (العدد 28)، ص 1031.

(3)- المادة 07 فقرة 01 من المرسوم التشريعي 93-12 ، المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1414، الموافق ل 05 أكتوبر سنة 1993 ، المتعلق بترقية الاستثمار ، الجريدة الرسمية ، العدد 64 ، ص 05.

والمتوسطة وذلك بالسماح لها بالاستثمار في الكثير من المجالات كتنظيراتها في الدول المتطورة، وبموجبه تم إنشاء وكالة ترقية الاستثمارات ومتابعتها وقد تم تحديد صلاحياتها وتنظيمها بالمرسوم التنفيذي 94/319 المؤرخ في 17/06/1994؛

➤ **القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يعتبر إنجازاً استراتيجي ، حيث حدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة ، وكذا آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، وجاء هذا القانون كسبيل لإعطاء حلا للعديد من المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع، إذ أن الهدف من هذا القانون هو تحسين المحيط الاستثماري الداخلي والأجنبي المباشر والمساهمة في تحرير المبادرات الخاصة، وينتظر على المدى المتوسط إنشاء حوالي 600.000 مؤسسة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، مما يسمح بخلق 06 ملايين منصب شغل على مدى 10 سنوات، غير أن هذا الهدف الطموح يبقى مرهونا بتوفير المناخ والإرادة المناسبين لإنشاء مثل هذه المؤسسات؛

❖ **قانون تطوير الاستثمار 2001:** والذي جاء كمراجعة عميقة لقانون الاستثمار الصادر عام 1993، والهدف منه إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني.

1- الدعم المؤسسي

❖ **الدعم الإداري:** المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة والجمعيات المهنية من جهة والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى؛

❖ **وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، وقد حددت الجزائر مفهوما مضبوطين لعملية التأهيل وهذا سنة 2006 تأهيل المؤسسات الصغيرة، ضمن برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ثالثا: دعم التكتلات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1- التكتل الاجتماعي للمؤسسات

❖ **الكونفيدريالية العامة للمؤسسات الجزائرية⁽¹⁾:** نشأة سنة 1989 يتجمع أعضاؤها وفق قطاع النشاط وحسب الولاية ترأسها حاليا سعيدة نقزة؛

❖ **منظمة أرباب العمل (منتدى رؤساء المؤسسات)⁽²⁾:** نشأ المنتدى في أكتوبر سنة 2000 في مرحلة الانتقال نحو اقتصاد السوق، يضم حاليا 40000 عضو و70000 مؤسسة، يشغل 300000 عامل، برقم أعمال إجمالي يقدر ب 4000 مليار دج، وهذا حسب تقرير 2018 برئاسة علي حداد والذي يملك أكبر تجمع للبناء والأشغال العمومية في الجزائر.

ونجد الصراع بين الكونفيدريالية والمنتدى بالنسبة لحصص الصفقات العمومية في مجال البناء والأشغال العمومية.

2- التكتل الاقتصادي للمؤسسات

❖ **تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** أنظر الفصل الخامس تجمع بوفراجي (أشغال عمومية)

❖ **مجمعات المؤسسات وتشكيل الشركات القابضة**

➤ **مجمع حداد:** تأسست سنة 1987، من طرف عائلة حداد، مؤسسة الأشغال العمومية والري، أنشأت العديد من المنشآت الفنية خاصة في الهضاب العليا؛

(1) - www.cgea-dz.org, consulté le 27/05/2018 à 11 :44.

(2) -www.fce.dz, consulté le 27/05/2018 à 14 :00.

➤ **مجمع حسناوي⁽¹⁾**: تأسست سنة 1974، كمؤسسة شخصية مؤسسة الأشغال العمومية والري بسيدي بلعباس، بدأت مرحلة لتوسع القبلي سنة 1983 بهدف تمويل المؤسسة الأم تم انشاء مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ب مواد البناء في إطار البرنامج السكني الواعد الذي أطلقتته الدولة في تلك الفترة ، 1998 أنشأة مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة في النجارة و الخشب ، 2008 تم الإندماج بين مؤسسة الخشب ، واستيراد مواد البناء ، وفي نفس السنة تم نشاء شركة التطوير الوزاعي ، أي أن المجمع انتقل من البناء ولأشغل العمومية إلى الفلاحة، مع خلق مؤسسة بشركة أجنبية في مجال النقل ، وتطوير وسائل الاتصال.

⁽¹⁾ -www.groupe-hasnaoui.com, consulté le 27/01/2017 à 23 :10.

المبحث الثاني: فلسفة النشأة والتطور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ليس وليد اقتصد السوق فقد تواجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل الاستقلال، - رغم أنها لم تحمل هذا الاسم إلا أنها مارست نشاطات في ضل عمالة أقل من 500، ومارس المعمرين العديد من نشاطات التحويل الغذائية عبر هذا القطاع، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الاستقلال فقدت روح الاستثمار نتيجة احتكار الدولة لسلاسل الانتاج، وبعد تغيير نمط الانتاج ومحاولة تحويله للقطاع الخاص تم الرجوع لهذا النوع البسيط والمجدي في الانتاج.

المطلب الأول: المؤسسات التي نشأة بطبيعتها صغيرة ومتوسطة

أثبتت الواقع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تنقسم إلى نوعين من ناحية النشأة الأولى مؤسسات صغيرة ومتوسطة نشأة على هذا الأساس، أما الثانية فهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة نشأة كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الكبرى.

أولاً: المرحلة الأولى قبل الاستقلال (1958)

في إطار المخطط الاستراتيجي الاستعماري المعروف بمخطط قسنطينة تم إنشاء العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للشركات الاستعمارية الكبرى هدفها تطوير الصناعات المحلية والتي تعود بالفائدة على الاقتصاد الفرنسي وهذا للتمكن من الحصول على أرباح، سلع وخدمات بتكاليف منخفضة مع الإبقاء على التبعية الاستعمارية اقتصادياً.

ثانياً: المرحلة الثانية (1963 – 1967)

بالنسبة في هذه المرحلة اعتمدت سياسة اللامركزية ووضعت مؤسسات صغيرة ومتوسطة تحت إشراف الجماعات المحلية أي أنها كانت تتبع البلديات والولايات، أما بالنسبة للبرامج والسياسات تمت وفق توجيهين:

- ❖ الأول: تعتبر قطاع مكمل وتابع للقاعدة الصناعية؛
- ❖ الثاني: تعتبر أداة وأسلوب بديلين للصناعات القائمة.

الجدول رقم (3-02): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1964

عدد المؤسسات	411	298	300	195	253	148	1605
عدد العمال	09 - 01	19 - 10	49 - 20	99 - 50	499 - 199	500 فأكثر	المجموع

المصدر: محمد بلقاسم حسن بهلول (1990): الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي: مثال الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ص 363.

- ❖ أول تدخل للدولة: وتمثل في العادة تنظيم القطاع الصناعي.
- ❖ ثاني تدخل للدولة: تمثل في تدعيم انشاء المؤسسات الصناعية الكبرى المنتجة في اطار عمليات التأميم وبرامج التنمية⁽¹⁾.

ثالثاً: المرحلة الثالثة (1967 – 1980)

إن سياسة التخطيط المتبعة منذ 1967 ركزت على الصناعات الكبيرة المنتجة لوسائل الإنتاج وتم النظر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتدعيم عمليات التصنيع الشاملة وتكثيف النسيج الصناعي الموجود، لذلك

(*) - بعد الدراسة التي قامت بها مديرية الإحصاء التابعة لوزارة المالية والتخطيط سنة 1964 تبين وجود عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تم إعادة بعثها بعد صدور قانون التسيير الذاتي 1963

(1) - محمد بلقاسم حسن بهلول (1990) : الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي: مثال الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، ص 363.

عرفت بالصناعات التابعة هذا بالنسبة للمؤسسات التابعة للدولة، فيما يخص القطاع الخاص فكان مؤطر بموجب قانون الاستثمار لسنة 1966، وهي موجهة لتحقيق الأهداف العامة لمخططات التنمية.

- ❖ **الخماسي الأول (1973-1967):** تم تمويل 150 مشروع بقيمة 389 مليون دج
- ❖ **الخماسي الثاني (1974 – 1979):** تم تمويل 594 مشروع بقيمة 3179 مليون دج منهم 2225 باقي للإنجاز.

الجدول رقم (3-03): نسبة تمويل القطاع الصناعي العمومي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1979-1967)

مواد بناء	الصناعات المعدنية	الخدمات الحرفية	الخشب والورق	النسيج	الكيمياء الصغيرة	السياحة المحلية	الصناعات التقليدية	الصناعات الغذائية	
17%	05%	01%	07%	17%	/	13%	39%	/	الخماسي الأول
41%	13%	08%	11%	01%	02%	19%	02%	03%	الخماسي الثاني

المصدر: شريف شكيب أنور وآخرون (2004): " قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – موجبات التكيف وميكانيزمات التأهل" الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة الاقتصادية في الجزائر
 إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية الذي أعتبر أداة في يد الجماعات المحلية والذي كان هدفه انشاء مناصب شغل، تامين الموارد المحلية، تلبية الحاجات المحلية، اللامركزية والتهيئة العمرانية، لم تتجاوز نسب اجاز المؤسسات فيه 19 %.
 أما فيما يخص أسباب التأخر فتراجع إلى عاملين هما نظام التمويل، والمساعدات الفنية، وطبعاً فهو ليس من أولوية الحكومة.

الجدول رقم (3-04): تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاص (1978 - 1967)

السنوات	67	78	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	المجموع
مليون دج	36	136	252	146	41	35	173	53	19	25	06	18	940
عدد المؤسسات	66	220	279	123	43	29	23	26	31	24	08	17	889

المصدر: شريف شكيب أنور وآخرون (2004): " قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – موجبات التكيف وميكانيزمات التأهل" الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سعيدة، الجزائر.

رابعاً: المرحلة الرابعة (1980-1989)

❖ قانون الاستثمار 1982 (ديوان توجيه ومتابعة الاستثمارات الخاصة)

❖ اجراءات انشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة:

تعرف هذه الفترة بالإصلاحات الهيكلية التي داهمت المؤسسات الكبرى للتخفيف من حدة الأزمات المتتالية وقد جسدها المخطط الخماسي (1980-1984) و (1985 – 1989) مرحلة الإصلاحات في ضل استمرار الاشتراكية مع إعادة الاعتبار نسبياً للقطاع الخاص.

الجدول رقم (3-05): توزيع الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القطاع العام والخاص

(1989-1980)

إجمالي الاستثمارات	م ص و م عمومية	نسب م ص و م
155 مليار دج	03 مليار دج	02%
174 مليار دج	06 مليار دج	03%

المصدر: شريف شكيب أنور وآخرون " قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – موجبات التكيف وميكانيزمات التأهل" الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة.

في هذه المرحلة ومع ارتفاع النسب الموجه لهذا القطاع ولأجل إدخال الفعالية والمردودية بهدف تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم تبني مجموعة من الإجراءات التنظيمية أهمها، إعادة الهيكلة العضوية والمالية، استقلالية المؤسسات العمومية

وتميزت المؤسسات في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- ❖ مؤسسات ثانية لم تتطلب تكنولوجيا عالية؛
- ❖ يد عاملة غير مؤهلة؛
- ❖ صناعات متفرقة وغير منسجمة؛
- ❖ انخفاض مساهمتها في القيمة المضافة إلى 30٪ سنة 1982 بعدما وصلت نسبته إلى 68 ٪ سنة 1968.

خامسا: المرحلة الخامسة (1990-1999) مرحلة الإصلاحات

جاء قانون الاستثمار لسنة 1993 ليقر بمبدأ الحرية الكاملة في الاستثمار، وأتاح المساواة بين المتعاملين الوطنيين والأجانب والتقليص في آجال دراسات الملفات وإجراءات انجاز العقود، وتسريع التحويلات وتعزيز الضمانات⁽¹⁾، وعليه منح امتيازات جديدة لتنمية القطاع الخاص عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالسماح لها بالاستثمار كحاكاة للاقتصاديات المتطورة.

وبموجب هذا القانون تم إنشاء وكالة ترقية الاستثمارات لدعمها ومتابعتها، وقد تم تحديد صلاحياتها وتنظيمها وسيرها فضلا عن الصلاحيات المنصوص عليها، وتعتبر الوكالة أول الهيئات الحكومية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أنها لم تنجح في جذب رؤوس الأموال الخاصة الوطنية والأجنبية بسبب البيروقراطية التي رافقت تطبيق هذا المرسوم، ما أدى إلى تجميد المشاريع المصرح بها لدى الوكالة.

الجدول (3-06): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1990-1999)

السنة	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
العدد	22606	22382	20207	23207	26212	29000	177365	182354
السنة	1998	1999						
العدد	187846	153507						

المصدر " بوسنة كريمة (2011): البنوك الأجنبية كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر " مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، ص - ص 123-124

سنة 1997 ثم إنشاء 182354 مؤسسة جديدة مقابل 177365 سنة 1996 أي أكثر من ضعف العدد وتوزعت على القطاعات بالنحو التالي: البناء والأشغال العمومية: 1147 مؤسسة، 478 قطاع الخدمات، 122 النقل، 248 السياحة.

المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدلة (نشأة عبر تعديل مؤسسات كبيرة وعمومية)

في إطار التحول نحو النموذج المصغر عمدت الدولة إلى لإحداث تغييرات جوهرية على نموذج ملكية ولتسيير لدى المؤسسة العمومية كالتالي:

أولاً: المرحلة التي سبقت التعديل

1- تعريف المؤسسات التي خضعت للتعديل

وهي مؤسسات نشأة عند تقسيم المؤسسات الكبرى التي كانت تعاني من عجز هيكلية وأرغمت الدولة على إعادة هيكلتها نتيجة الاتفاق مع صندوق النقد الدولي لتخفيض عجز الميزانية، الناتج عن التهام أغلفة مالية ضخمة رغم ضعف الإنتاجية، وانعدامها في بعض الأحيان.

2- مميزات المؤسسات التي خضعت للتعديل

(1)- صالح صالح (2004): أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي ، الإشكالات و آفاق التنمية " جامعة الدول العربية ، القاهرة ، مصر،

مرت هذه المؤسسات بمرحلتين أساسيتين قبل اتخاذ قرار بتحويلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة عامة أو خاصة

- ❖ تكاليف إعادة هيكلتها العضوية؛
- ❖ تكاليف إعادة هيكلتها المالية (التطهير المالي وتحول الملكية الجزئي أو الكلي)؛

مميزاتها:

❖ حيازة هذه المؤسسات كان بالدينار الرمزي أي هناك اختلاف كبير بين تكاليف الانشاء وتكاليف التخلي هذا ما يجعل إعادة استغلالها من طرف الخواص فرصة كبيرة أمام سوق يعاني من انخفاض كبير في الانتاج المحلي والأجنبي (الدولة في تلك المرحلة كانت عاجزة عن الاستيراد)؛

❖ نمط تسيير هذه المؤسسات لم يتغير بالنسبة للعمومية إضافة إلى نزوح الإطارات المسيرة نحو القطاع الخاص المحلي والأجنبي في تلك الفترة.

ثانيا: إجراءات التعديل ضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبيرة

1- تعريف

الهيكله العضوية للشركات الوطنية الكبرى تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم حيث تضاعف عددها عدة مرات وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها (*).

2- عرض البرنامج

بمقتضى المرسوم رقم 80-242 حددت اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات التي تم انشاؤها على مستوى المجلس المركزي لحزب جبهة التحرير الوطني وكان تنصيبها يوم 15/11/1980 ، يرأسها وزير التخطيط ، تتولى المهام التالية⁽¹⁾:

- ❖ دراسة الشروط العامة لتطبيق توجيهات الحكومة؛
- ❖ إبداء رأيها في اقتراحات اللجان الوزارية؛
- ❖ تقديم تقارير دورية للحكومة عن نشاطها؛
- ❖ تنسيق ومراقبة الأعمال المنبثقة من مختلف القطاعات الاقتصادية.

3- مراحل إعادة الهيكلة

❖ إعادة الهيكلة العضوية وهدفها التنظيم العقلاني للمؤسسات الاقتصادية الوطنية؛

❖ إعادة الهيكلة المالية وهدفها تزويد المؤسسات الجديدة بوسائل مالية تضمن لها التوازن المالي الذي افتقرت إليه؛

❖ توزيع تراث الشركات التي تمت إعادة هيكلتها على المؤسسات الجديدة.

4- المعايير المتبعة في إعادة الهيكلة العضوية (2) :

- ❖ الفصل بين وظائف الانتاج، الاستثمار والتوزيع؛

(1)- عليواش أمين عبد القادر (2007) : أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 58.

(*) - المؤسسات التي خضعت لإعادة الهيكلة العضوية : سوناطراك ، سونالغاز ، الشركة الوطنية للحديد SNS ، الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM ، SN METAL ، سونارام SONARAM ، سونيلاك SONELEC ، الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC ، سونيتاكس SONITEX ، الشركة الوطنية للخشب والفلين SNLB ، الشركة الوطنية للصناعات السليلوزية SONIC ، الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC ، سومباك SOMPAC ، سوجيديا SOGEDIA ، الشركة الوطنية للتبغ والكبريت SNTA ، الشركة الوطنية للمياه المعدنية SNEMA ، سونيباك SONIPEC ، الشركة الوطنية للصناعات التقليدية SNAT ، المجموع 100 مؤسسة جديدة ومركز بحث بعد إعادة الهيكلة العضوية

(2)- عليواش أمين عبد القادر، مرجع سبق ذكره ص 57.

- ❖ التفرقة بين الوظيفة الانتاجية، الوظيفة الاجتماعية، هذا الأخيرة كانت عبئ على المؤسسة؛
- ❖ التخصص على أساس عائلات متجانسة من المنتجات، الفروع التكنولوجية، النشاط المتجانس؛
- ❖ الاستقلالية في التسيير مع تحمل مسؤولية عملية الانتاج للمديريات والجماعات المحلية؛(1)
- ❖ التوزيع الجغرافي لإدارات المؤسسة العمومية وذلك بتحويل مقراتها من العاصمة وتقريبها من وحدات الانتاج يسمح بتحقيق لامركزية فعلية للقرارات التي تتعلق بالنشاط اليومي للمؤسسة.

ثالثا: نتائج إعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسات

1- أسباب إعادة الهيكلة

❖ الأسباب المتعلقة بالتسيير

- ارتفاع تكاليف انجاز المشاريع الناجمة عن طول مدته، وهذا يرجع إلى القيود القانونية وضعف طاقات الانجاز(2)؛
- تكاليف الخدمات الاجتماعية العالية؛
- ارتفاع تكاليف الاستغلال الناجمة عن ضعف الانتاجية؛
- ارتفاع تكاليف المواد المستوردة الداخلة في العلية الانتاجية؛
- زيادة تكاليف التوزيع التي تتعدى أحيانا تكاليف الانتاج، وتكاليف الانتاج تكون في بعض الأحيان غير معروفة.

❖ الأسباب المتعلقة بعدم فعالية أدوات التسويق على مستوى الاقتصاد الكلي

- اختلال التوازن بين سعر البيع وسعر التكلفة مما يحول دون تحقيق التوازن المالي للمؤسسة، المحاسبة التحليلية غائبة عن ثقافة المؤسسة؛
- المؤسسة العمومية الاشتراكية لا يمكن استرجاع حقوقها لدى الغير.

بالرغم من تسرع السلطة السياسية في تطبيق نظام الاستقلالية على أغلبية المؤسسات الوطنية والمحلية، حسب مواعيد كانت قد حددت، وحتى فيفري 1990 تم تحويل 240 مؤسسة عمومية من بين 459 مؤسسة وطنية إلى نظام الاستقلالية، بينما المؤسسات الأخرى بقيت بين مد وجزر للانتقال نحو الوضع الجديد، وفي أغلب الأحيان يتم التحول دون توفر اجراءات التحول عدم انتهاء العمليات الخاصة بتوزيع ذمم المؤسسات المهيكلة، التأخر في اعداد الاجراءات القانونية المدعمة للاستقلالية، عدم وضوح الاليات الاقتصادية للتركيب المالي للمؤسسات(3).

2- نتائج إعادة الهيكلة:

إن الأهداف التي سطرت لإعادة الهيكلة كانت من الناحية النظرية ذات أهمية كبيرة، وكان يرجى منها أن تؤثر بالإيجاب على المستوى الكلي والمستوى الجزئي، إلا أن الواقع كان غير ذلك، ومن النتائج الناجمة عن إعادة الهيكلة يمكن أن نذكر ما يلي(4):

- ❖ إن صغر حجم المؤسسات الذي نتج عن إعادة الهيكلة العضوية لم يكن له الأثر المنتظر منه، إذ لم تكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستقلة عن المؤسسة الأم، بل العكس من ذلك أصبحت المعلومات لا تصل بالصورة المطلوبة إلى الوحدات الإنتاجية الصغيرة رغم بقائها تحت التوجيه الاقتصادي للمركزي؛

(1) - الطيب داودي (2004) : تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مجلة المفكر (العدد 03)، ص 140

(2) - عليواش أمين عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3 - إيمان بوعكاز (2015): أثر الإنفاق العمومي على النمو الاقتصادي دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (2001-2011)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص 189.

(4) - الشيخ الداوي (2009) : الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا، المجلد 25 (العدد 02)، ص 260.

❖ بقاء صلاحية التشغيل والأجور الممركزة وما له من الأثر السلبي على المؤسسة، فالأصل في الأجور هو المردودية، وهو الشيء الذي لم يكن على الحال في إعادة الهيكلة، إذ كانت الأجور تقريبا موحدة وعلى جميع الوحدات الاقتصادية، ولم تترك ذلك للمؤسسة بتحديد أجور العمال، وذلك حسب خصوصيتها وخاصة مردوديتها؛

❖ أما من ناحية التشغيل فإن المقاييس المعمول بها لم تكن واضحة ولا من صلاحية المؤسسة بل هو من اختصاص الجهات المركزية، وهو ما ترك المجال واسعا لتدخل اعتبارات كثيرة غير الكفاءة في عملية التوظيف ومنها المحسوبية؛

❖ عدم إعطاء الصلاحيات الكاملة للإطارات المحلية في اتخاذ القرارات، مما عطل استعمال الإمكانيات والطاقات الإدارية المتاحة؛

❖ إن عملية إعادة الهيكلة التي قسمت المؤسسة الأم إلى وحدات اقتصادية أقل حجما، قسمت وشتتت الطاقات البشرية ووزعت الإمكانيات والوسائل الإنتاجية، الشيء الذي أجبر الجهاز الإنتاجي على البقاء يشكو من نفس نقص المردودية.

المبحث الثالث: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولت الجزائر أهمية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلتها تابعة لوزارة الصناعة رغبة منها لتوجيه المؤسسة نحو القطاع وتطويره.

المطلب الأول: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن نشأة وتطور المؤسسات في هذه الفترة مختلف عن الفترات السابقة نتيجة اختلاف الإيديولوجية الدخول الحقيقي لاقتصاد السوق المفروض فما هي المؤسسات التي نتجت عن هذا المنطلق الجديد.

أولاً: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القطاع العام والخاص للفترة (2003 - 2017)

الجدول رقم (07-3) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية (2003 - 2017)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	طبيعة المؤسسات
618515	455398	392013	293946	269806	245842	225449	207949	م الخاصة
557	591	626	666	739	874	778	788	م العمومية
619072	455989	392639	294612	270545	246716	226227	208737	المجموع
	2017	2016	*2015	2014	2013	2012	2011	طبيعة المؤسسات
	1060025	1022231	896279	851511	777259	711275	658737	م الخاصة
	264	390	532	542	557	557	572	م العمومية
	1060289	1022621	896811	852053	777816	711832	659309	المجموع

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

من معطيات الجدول علاه نجد أن عدد لمؤسسات الخاصة في الجزائر يفوق بكثير عدد لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، وحسب التحليل السابق ورغم أن هذا العدد قد تطور بعد عمليات إعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسات إلا أنه يبقى ضعيف، نتيجة سياسة الدولة في توجيهها نحو القطاع الخاص المصغر لإحلال عملية الانتاج العمومي الكبير.

وتبين الإحصائيات تراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية بالمقابل ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

ثانياً: التطور السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الهيئات الداعمة للفترة (2003 - 2017)

الجدول رقم (08-3): التطور السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2003 - 2017)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	السنة
369876	346493	27950	24067	23829	11524	18987	26724	العدد
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنة
	4166	84214	84223	76551	34811	55144	44390	العدد

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

من الجدول أعلاه نلاحظ المساهمة الفعالة التي تقوم بها هيئات الدعم والمرافقة في الجزائر على غرار الصندوق الوطني لضمان القروض، الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كل هذه الهيئات

وبدعم كبير من الدولة سعت إلى مضاعفة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ 2003 حتى 2017 غير أن هذا العدد لم يصل إلى الهدف المطلوب في البرامج المتعمدة والهيئات الداعمة.

الجدول رقم (3-09): التعداد التراكمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
العدد	288587	312959	236727	269806	293946	519526	169069	369319
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
العدد	659309	711832	747934	852053	934569	1014075	1060289	

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

إن التعداد التراكمي للمؤسسات مؤشر على استمرار نشاط هذا القطاع والذي تطور منذ سنة 2003 حيث كان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 288587 ليصل سنة 2017 إلى 1060289 غير أن هذا العدد لم يصل إلى مليوني مؤسسة رغم كل الدعم، وهذا ما يفسره نسبة شطب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لم تستطع الصمود بعد إنشائها نتيجة ضعف التسيير وروح المقاولاتية من طرف الشباب الذين يحبذون الربح السريع.

ثالثا: تقسيم المؤسسات بين الصغيرة والمتوسطة والمصغرة للفترة (2003 - 2017)

الجدول رقم (3-10): تطور عدد المؤسسات حسب الحجم (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TPE	/	/	/	/	8598	11863	15797	22717
PE	/	/	/	/	2664	4506	3598	632
ME	/	/	/	/	388	508	313	68
المجموع	/	/	/	/	11650	16877	19708	23417
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
TPE	21489	27231	38158	36365	907659	983653	1035891	
PE	1087	989	1016	1065	24054	27380	21202	
ME	438	136	123	136	40299	145	2855	
المجموع	23014	28356	39297	28356	972012	264559	934569	

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

من خلال الجدول تبين أن توزيع المؤسسات في الجزائر منذ 2007 إلى غاية 2017 عبر عشرة سنوات كان لصالح المؤسسات المصغرة، والتي تشغل عدد عمال أقل في حدود 5 عمال ما يفسر عدم استجابتها إلى شروط برامج لتأهيل من جهة، وضعف تصديرها، وعدم استيعاب عمالة كافية لإحلال دور الدولة، ويجسد هذا الحجم المرتفع للمؤسسات المصغرة ضعف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعا: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2003 - 2017)

الجدول رقم (3-11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق الجغرافية (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الشمال	/	/	/	/	177730	193483	205857	219270
الهضاب العليا	/	/	/	/	87666	96354	105085	112335
الجنوب	/	/	/	/	28550	31550	34960	37714
المجموع	/	/	/	/	293946	321387	345902	369319
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
الشمال	232664	248985	262423	344405	373337	/	/	
الهضاب العليا	119146	128316	134960	108912	118039	/	/	
الجنوب	39951	42816	44581	43672	46525	/	/	
المجموع	391761	420117	441964	496989	537901	/	/	

(*) تمثل احصائيات السداسي الأول فقط للسنة

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

من خلال الجدول تبين أن الدعم المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمناطق الجنوبية لم يساهم كثيرا في رفع عددها، ما يفسر عدم قدرة الدعم أو بالأحرى عدم كفاية الدعم لتغطية مخاطر المناطق الجنوبية، على العكس فإن الهضاب العليا تشكل ثلث عدد المؤسسات في الشمال رغم انخفاض عدد السكان ما يبين أن الدعم المقدم للهضاب العليا يناسب المستثمرين في هذه المنطقة.

المطلب الثاني: استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبرامج الدعم على المستوى الجزئي
إن الأداء هو التعبير الصحيح عن استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل الدعم الذي وفرته لها الدولة.

أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شهدت في الفترة (2003 - 2017)
الجدول رقم (3-12): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شهدت توسع (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
العدد	18397	17500	20393	23964	24140	27441	24515	23417
السنة	2011	2012	2013	2014	*2015	2016	*2017	
العدد (*)	22442	28356	39297	37575	33164	38005	37794	

(*) - تمثل احصائيات السداسي الأول فقط للسنة

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

إن عدد المؤسسات التي شهدت توسع سنة 2003 والمقدر ب 18397 حوالي عشرين ألف مؤسسة يدل على من أصل 288587 مؤسسة في نفس السنة 6.37 % فقط شهدت توسع أما سنة 2016 و المقدر ب 38005 من أصل 1014075 مؤسسة في نفس السنة 3.74 % أي أن عدد المؤسسات التي شهدت توسع، انخفضت إلى النصف في ثلاثة عشرة سنة ، نلاحظ المفارقة بين الارتفاع في عدد المؤسسات المنشأة والانخفاض في توسع المؤسسات الناشطة، وهذا ما يفسره الاستيراد العشوائي للمنتجات ناهيك عن السلع المصدر إلى الجزائر مقلدة ومنخفضة الأسعار، ومنها المنتجات الصينية التي تمثل 41.93 % من المنتجات المصنعة سنة 2006، مقابل 61.9 % سنة 2009 وهي في ارتفاع مستمر⁽¹⁾.

ثانياً: قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التوظيف على للفترة (2003 - 2017)
الجدول رقم (3-13): التوظيف في المؤسسات صغيرة ومتوسطة (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
العمالة (*)	704999	838504	1157856	1270647	1355399	1540209	1756964	1625686
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
العمالة (*)	1724197	1848117	2001892	2157232	2371020	2487914	2601958	

(*) - العمالة مستثنى منها النشاطات الحرفية

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

بالمقارنة مع الفئة النشيطة في الجزائر فإن قدرة استيعاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ضعيف جداً، وبالمقارنة بين عدد المؤسسات المنشأة سنويا وحجم التوظيف نجد أنه غير منطقي ورغم ذلك فإن عامل الحجم الذي يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر له دور كبير في تفسير العديد من لتناقضات التي تطرحها المعطيات المجمع من قبل الوزارة.

(1) - عمار طهرات (2013): فعالية حماية حقوق الملكية الفكرية في الجزائر ودورها في تطوير بيئة الاستثمار الأجنبي المباشر "دراسة قياسية خلال الفترة : 2005- 2010 م " كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر، ص 178.

ثالثا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شهدت حالة شطب للفترة (2003 - 2017)

الجدول رقم (3-14): الشطب السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
العدد	/	3407	3488	3090	3176	3475	4420	7915
السنة	2011	2012	2013 ^(*)	2014	2015	2016	2017	
العدد	9189	8482	2661	9585	8646	12650	9941	

(*) تمثل احصائيات السداسي الأول فقط للسنة

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N°-31-30-29-28-27-26-23-22-21-20 - 18

يوضح الجدول أعلاه ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشطب سنويا منذ 2003 من 3407 سنة 2004، إلى 9941 سنة 2017 أي تضاعف العدد بثلاث مرات خلال 14 سنة، ما يبين ضعف آليات مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع العلم أن هذه المؤسسات التي تعاني من عجز في ليس لها الحق بامتيازات برامج التأهيل بحكم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكاليف البرامج والتي تكون في غالب الأحيان مرتفعة.

المطلب الثالث: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤشرات الاقتصادية على المستوى الكلي

تبين المؤشرات الاقتصادية الكلية متوسط مساهمة القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وهي ترجمة لأداء متوسطة المجموع الكلي للمؤسسات الناشطة على اعتبار حجم المؤسسات المصغر متفوق على الأنواع الأخرى، فهل يؤثر هذا الحجم على الأداء الكلي للقطاع؟

أولا: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

شكلت القيمة المضافة في الجزائر نقطة سوداء للمؤسسات الكبرى العمومية فهل استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رفع التحدي؟

الجدول رقم (3-15): القيمة المضافة ناتجة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
القيمة المضافة	552.17	607.05	668,13	729,37	833	1003,2	1151,62	1279.62
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
القيمة المضافة	1444.63	1651.55	1870.6	1870.6	2259.33	/	/	

(*) - الوحدة بالمليون دولار (\$)

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32-31-30-29-28-27-26-23-22-21-20 - 18.

ارتفعت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة منذ سنة 2003 حيث كانت 552.17 مليون \$ لتصل إلى 2259.33 مليون \$ سنة 2015 غير ن هذه القيمة تبقى ضعيفة جدا بالمقارنة مع ما تساهم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ول الجوار.

ثانيا: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام للفترة (2003 - 2017)

ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برفع النواتج لداخلية لبلدانها، وشكلت فوارق كبير فهل لعبت المؤسسات الجزائرية نفس الدور؟

الجدول رقم (3-16): الناتج الداخلي الخام ناتج عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB (*)	2434.8	2745.4	3015,5	3444,11	3909,63	4334,99	4978,82	5509.21
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
PIB (*)	6060.8	6604.404	7634.43	/	/	/	/	

(*) - الوحدة بالمليون \$

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la

18 - 20 - 21 - 22 - 23 - 26 - 27 - 28 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 PME N°

توضح نتائج الجدول أعلاه أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام تتزايد من سنة إلى أخرى، فبعدما كان 2434.8 بالمليون دولار سن 2003، ارتفع إلى 7634.43 سنة 2013 أي في غضون عشرة سنوات ارتفع ب حوالي 04 مرات

ثالثا: تأثير المؤسسات لصغيرة والمتوسطة في الاستيراد للفترة (2003 - 2017)

إن الاستيراد بهدف الإنتاج يعبر عن مؤشر جيد لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بدورها سوف تقوم بتصدير منتجات تامة لا يمكن تصريفها في الأسواق الداخلية.

الجدول رقم (3-17): تطور حجم الاستيراد لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الاستيراد	/	/	/	21005	27439	39479	39294	40212
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
الاستيراد	46453	46801	28350	45700	51501	23509	22989	

(*) - الوحدة بالمليون \$

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

يمثل الاستيراد المدون في الجدول أعلاه تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمواد الأولية والسلع الوسيط التي تدخل في الإنتاج، وعليه فإن هذا الاستيراد يعد عامل إيجابي يساهم في رفع الإنتاج، فيما يخص انخفاض الاستيراد سنة 2017، كان بدافع سياسي وليس له علاقة بالطلب على مواد التمويل من الخارج، وانجر عنه انخفاض الإنتاج لسنة 2017 و2018 على التوالي بسبب القائمة التي نشرت والمتضمنة لمواد الممنوعة من الاستيراد.

رابعا: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير للفترة (2003 - 2017)

يمثل التصدير عامل مهما لتوسيع النشاط وزيادة أرباح المؤسسات، عبر الأسواق الخارجية، إليك جدول يوضح تصدير منتجات وخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الجدول رقم (3-18): تطور تصدير منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2003 - 2017)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
التصدير	/	/	/	52822	59518	79298	45194	56665
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
التصدير	73390	73981	35907	/	37787	12678	18141	

(*) - الوحدة بالمليون \$

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31 -30-29- 28- 27- 26- 23- 22- 21- 20 – 18.

حجم التصدير الكلي خارج المحروقات سنة 2013 كان 64974 مليون دولار أي ما 55.26% أي نصف ما تصدره الجزائر، خارج المحروقات ناتج عن منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم أن حجم التصدير في انخفاض مستمر من سنة إلى أخرى، وهو مفسر بالشطب السنوي وحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في السوق، وتوجه المؤسسات نحو الخدمات وليس الإنتاج.

خلاصة الفصل

نشأة وتطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمنهجين مختلفين من حيث المدة التي مارست فيها هذه الأخيرة النشاط، في عهد الاقتصاد الموجه، اقتصررت هذه المؤسسات على مجالات محددة في الإنتاج والخدمة بحكم القانون، ومع بداية تخلي الدولة عن التدخل في الشؤون الاقتصادية، وتحويل مصدر الثروة (المؤسسة) لصالح القطاع الخاص، غيرت بذلك من حجم، نمط تسيير وملكية المؤسسة، غير أن هذا التغيير لم يمس ثقافة المؤسسة الاشتراكية المركزية البيروقراطية، ما أضعف من أدائها رغم كل هذه التعديلات، وفي فترة اقتصاد السوق مارست الدولة دور الممول والموجه لهذا القطاع عبر العديد من الآليات، الهيئات والبرامج بهدف رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن هذا الأداء لم يستجيب ولم يصل إلى الأهداف المنشودة، فعدد المؤسسات المنشأة سنويا قابلها شطب سنوي مرتفع، وتوسع في انخفاض مستمر ناهيك عن تصدير ضعيف، إن حجم المؤسسات المهيمن هو المصغر في الجزائر ناهيك عن اختيار الخدمات كنشاط أساسي في معظمها ما يضعف مساهمتها في تحقيق الأهداف التي دعمت من أجلها وهي العمالة، الإنتاج وعلى الدولة تدارك الأسباب الحقيقية التي تقف أمام الأهداف لبرامج معدة للمستثمرين الصغار.

الفصل الرابع

عرض تحليلي لبرامج تأهيل
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
في الجزائر

تمهيد

هذه البرامج التطويرية والتي تعتمد على تشخيص وضعية المؤسسة تقدم مرافقتها على شكل تدريبي، استشاري، معلوماتي، لدعم مختلف نشاطات التسيير (التنظيم، الانتاج، التسويق، النظام المعلوماتي، تسيير الموارد البشرية، التسيير المالي) غير أن تطوير المؤسسة يبقى أساس يعتمد على جودة المسير، أو صاحب القرار تكوينه، سلوكه وحوافزه، كل هذا جد مهم لتطوير واستمرار المؤسسة.

تعتبر عملية التأهيل أحد أهم الخيارات الاستراتيجية والأساليب الحديثة التي انتهجتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد غدا التأهيل أحد اهم مقومات التنمية والتطوير لهذه المؤسسات، حيث أصبح التأهيل يلعب دورا هاما في تحسين أدائها تعزيز مكانتها الاقتصادية ورفع قدرتها التنافسية.

وفي ظل الظروف السالفة الذكر لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ان تكون في معزل عما يجري على الصعيد المحلي والعالمي من تطورات وتحولات ، اذ ينبغي عليها زيادة فعالية نشاطها وكفاءة أدائها، خاصة مع انفتاح الاقتصاد الجزائري على الأسواق العالمية، مما يعني زيادة المنافسة الأجنبية التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق واحتلال مكانة اكبر بسبب قدرتها على الابداع وادخال تحسينات على منتجاتها بصفة مستمرة، ولمواجهة ذلك يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ان تحسن منتجاتها، وتحسن من أدائها بمختلف الوسائل.

المبحث الأول: الاتفاقيات والبرامج الدولية للتأهيل في الجزائر

تبنت الجزائر العديد من البرامج منها الخاصة بالمؤسسات الصناعية وأخرى خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى برامج اتفاق مع الاتحاد الأوروبي.

المطلب الأول: الاتفاقيات في إطار الشراكة الأوروبية-متوسطة

أولاً: الاتفاقيات الجزائرية الأوروبية قبل وبعد تكوين الاتحاد (1976-2012)

مرت العلاقة الجزائرية الأوروبية بثلاث مراحل أساسية

1- الاتفاقيات في إطار المجموعة الأوروبية، البروتوكولات الأربعة (1976-1996)

بعد نهاية الستينات قررت بعض الدول الأوروبية كإيطاليا رفض متابعة منح أفضليات للصادرات الجزائرية التي كانت تلقاها من المجموعة الأوروبية و هو ما جعل المجموعة (1) الاقتصادية الأوروبية تقرر انطلافا من سنة 1972 فتح مفاوضات مع الجزائر قصد الوصول إلى اتفاق في إطار السياسة المتوسطة الشاملة التي تبنتها المجموعة، وبهذا وقعت الجزائر في 26 أفريل سنة 1976 وعلى غرار باقي الدول المتوسطة اتفاقية التعاون و التي دخلت حيز التنفيذ رسميا في نوفمبر 1978 إلى غاية توقيع اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي سنة 2002 ودخلها حيز التنفيذ سنة 2005 .

يتم تحديد البرامج و القطاعات التي تحتاج إلى تمويل عن طريق البروتوكولات (2) المالية بصفة مشتركة بين السلطات الجزائرية و المجموعة الأوروبية عبر التفاوض، و قد تم تحديد القطاعات الرئيسية و التي تشكل أولوية لتمويلها عن طرق بروتوكولات التعاون المالي كما يلي :

الجدول رقم (4-01): عرض البروتوكولات الموقعة بين المجموعة الأوروبية والجزائر

البروتوكول	مدة البروتوكول	سريان	منح المجموعة الأوروبية	ميزانية	قروض الاستثمار الأوروبي	بنك	مجموع المساعدات	توزيع المساعدات
البروتوكول الأول	1976-1981		44		70		114	التنمية الريفية 34% حماية البيئة و 31%
البروتوكول الثاني	1981-1986		44		107		141	البنية التحتية تلقت 70%
البروتوكول الثالث	1986-1991		56		183		239	البنية التحتية 50% تسيير الموارد المائية 30%
البروتوكول الرابع	1991-1996		52		280		222	البنية التحتية 60%
المجموع			196 مليون €		640 مليون €		716 مليون €	

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على: مراد خروبي (2015): الشراكة الأورو-متوسطة وأثارها على المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر ومصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة - الجزائر، ص 203.

(1) - محمد براق، سمير ميموني، (2006) : الاقتصاد الجزائري و مسار برشلونة-دراسة تحليلية للجانب الاقتصادي لاتفاق الشراكة الأورو-جزائرية، الملتقى الدولي حول آثار انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد يومي 04-06 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف.

(2) - البروتوكولات الأربعة تمثل مبلغا ماليا مجموعه 949 مليون أورو و تمثل مساعدات من ميزانية المجموعة الأوروبية منها 214 مليون أورو يمثل مجموع المبالغ المالية للبروتوكولات الأربع، بالإضافة إلى 95 مليون أورو تمثل التكيف الهيكلي للسياسة فتقدر ب 640 مليون أورو، (BEI) المتوسطة المتجددة، أما قروض البنك الأوروبي للاستثمار كما سجل حجم المبالغ المالية المخصصة للجزائر في إطار بروتوكولات التعاون المالي زيادة مستمرة لكل بروتوكول جديد، كما تمثلت أكبر زيادة بنسبة 68% من البروتوكول الثالث إلى الرابع بمبلغ مالي قدره 111 مليون أورو.

2- تقييم البروتوكولات الأربعة

إن التعاون المالي بين المجموعة الأوروبية و الجزائر كانت نتيجته توقيع أربعة بروتوكولات مالية، إلا أن حجم هذا التعاون بقي ضعيفا مقارنة باحتياجات الجزائر المالية لتمويل المشاريع التنموية، هذا بالإضافة إلى تناقص قيمة التسديدات المخصصة للجزائر من بروتوكول لآخر، حيث قدرت هذه النسبة في البروتوكول الأول ب 83 ٪ و 63 ٪ في البروتوكول الثاني، ثم 16 ٪ في البروتوكول الثالث و 10 ٪ في البروتوكول الرابع، و هذا بسبب انخفاض عملية تسديد القروض الممنوحة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار إذ لم تبلغ نسبة التسديد الفعلي سوى 40 ٪ خلال الفترة(1).

ثانيا: الاتفاقيات الجزائرية الأوروبية بعد تكوين الاتحاد (1995 – 2010)

وفي إطار برنامج التعاون مع دول حوض البحر الأبيض المتوسط في الميدان الاقتصادي والاجتماعي

1- عرض الاتفاقيات

يمثل الجدول التالي الاتفاقيات المبرمة في إطار الاتحاد الأوروبي

الجدول (4-02): الاتفاقيات مع الجزائر في إطار الاتحاد الأوروبي

المبالغ	الأهداف	البرنامج و فترة سريانها
برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة و التعاون (مؤتمر برشلونة 1995)		
أهدافه : تأهيل الاقتصاديات المتوسطة غير الأوروبية لتتأقلم مع التحول التدريجي لتنفيذ متطلبات اتفاقية الشراكة معه ² .		
125 مليون €	تسهيلات التعديل الهيكلي	البرنامج الأول للمعونة و التعاون 1995-1999
57 مليون €	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
23.25 مليون €	القطاع المالي و المصرفي	
38 مليون €	إعادة الهيكلة الصناعية و برامج الخصخصة	
10.75 مليون €	مكافحة التلوث الصناعي	
254 مليون €	المجموع الجزئي الأول	
17 مليون €	قطاع البريد و المواصلات	البرنامج الثاني للمعونة و التعاون 2000-2006
60 مليون €	قطاع التكوين المهني	
50 مليون €	التنمية الاقتصادية والاجتماعية	
60 مليون €	تأهيل المناطق المتضررة من الارهاب	
05 مليون €	قطاع الصحافة والإعلام الجزائري	
8.2 مليون €	عصرنة الشرطة	
10 مليون €	تنفيذ اتفاقية الشراكة	
17 مليون €	إصلاحات قطاع التربية	
25 مليون €	عصرنه الإصلاح الإداري	
14 مليون €	تأهيل المناطق المتضررة من الإرهاب	
266,5 مليون €	المجموع الجزئي الثاني	
برنامج الإرشاد الوطني (PIN*) : 2007-2010		
وهو امتداد لبرنامج ميدا تحت هذا الاسم لاستكمال المشاريع المتبقية و المقدر ب 106 مليون €		
10 مليون €	اتفاقية الشراكة	البرنامج الأول: برنامج الإرشاد الوطني 2005-2006
10 مليون €	قطاع الموارد المائية	
10 مليون €	عصرنه الشرطة الحدودية	
20 مليون €	عصرنة إدارة الاقتصاد	
20 مليون €	عصرنة قطاع النقل	
05 مليون €	تسهيلات لقطاع التجارة	
11 مليون €	التنمية الريفية	

(1)- بهلول فيصل، (2009) : التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورو متوسطية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 93.

(2)- ويتم تنفيذ البرنامج وفق مقاربة دورة المشروع و تنقسم بدورها إلى خمسة مراحل : التعريف بالمشروع – التكوين – التمويل- متابعة الانجاز – التنفيذ و التقييم

المجموع الجزئي الثالث	86 مليون €
البرنامج الثاني : برنامج الإرشاد الوطني 2007-2010	دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التكنولوجيا الاعلام و الاتصال تنمية المصالح العمومية للشغل تنويع الاقتصاد بهدف رفع حصة الصادرات خارج المحروقات، عبر الاهتمام بقطاعات أخرى كالسياحة ، الفلاحة و الصناعات الغذائية رفع أداء الخدمات العمومية كالصحة التعليم - التعليم العالي ، الموارد المائية
المجموع الجزئي الرابع	220 مليون €
المجموع الكلي	826,5 مليون €

(*) -PIN: Programme Indicatif Nationale.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: مراد خروبي (2015): الشراكة الأورو-متوسطة وأثارها على المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر ومصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، الجزائر ص - ص 205-222.

إن معظم المشاريع كانت لصالح التنمية المستدامة بهدف المساعدة على التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق واستفادت الجزائر من قروض بقيمة 144 مليون € خلال الفترة (1995-2005) أي ما نسبته 4 ٪ من المبلغ المخصص لدول جنوب المتوسط.

2- تقييم الاتفاقيات : يندرج هذا البرنامج في إطار التعاون الأورو-متوسطي، ويهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التأهيل، وقد تم تحقيق إلى غاية جوان 2004، حوالي 400 عملية تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر وكذا إنجاز جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون €⁽¹⁾، غير أن جميع هذه الاتفاقيات اقتصر على تهيأت الجو فعليا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: الاتفاقيات في إطار برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

أولا: برنامج الإدماج لتطوير التنافسية ودعم إعادة الهيكلة (1998 – 2002)

وقد سبقته برامج متعلقة بعملية إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات للتحكم في الجودة وكذا مشاريع البورصة والمناولة وتقوية تنافسية المؤسسات في مجال الخدمات وترقية ودعم و متابعة الاستثمارات في الجزائر، تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ووزارة التهيئة العمرانية والبيئة، والوكالة الوطنية لترقية الاستثمارات، وشركاء آخرون يجتمعون دوريا لمتابعة تنفيذ البرنامج و انطلق البرنامج نهاية سنة 1998 على مدى ثلاث سنوات وينفذ على ثلاث مراحل باستعمال أموال مشروع " دعم الخصخصة وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية في الجزائر" وقد تم هيكلته لتحديد مدته ب 5 سنوات ويخصص له غلاف 11442000 € لتنفيذ البرامج⁽²⁾.

ثانيا: أهداف البرنامج

- ❖ التحضير لانطلاق البرنامج الوطني للتأهيل؛
- ❖ التأهيل النموذجي لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ تقوية ودعم النشاطات الخدمية المرتبطة بالصناعة، الدعم التقني، الجودة التقييس شهادات المطابقة، النظم المعلوماتية، البيئة.

(1) - Amine Mokhefi et Ali Kaldi et Mohamed Lazreg (2014) : la mise à niveau des PME algériennes : un levier de compétitivité des entreprises , Revus des Entreprises Algériennes N°06 , p 71.

(2). ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات (2008): التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، ص- ص 172- 174 .

ثالثا: تقييم برنامج الاتفاق مع الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

- ❖ تشخيص 12 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بتدخل مكاتب وطنية و6 خبراء أجانب؛
- ❖ تكوين 30 مستشار في التشخيص الاستراتيجي للتأهيل؛
- ❖ تكوين 50 مراجع داخلي للجودة؛
- ❖ تكوين إطارات المعهد الجزائري للتقييس (LANOR)؛
- ❖ تكوين 67 إطار في العوائق التقنية تحضيرا لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

المطلب الثالث: الاتفاق في إطار البرامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على غرار البرامج الأولى عمد الاتحاد الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أقصتها البرامج الأولى.

أولا: برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2002 – 2007)

1- التعريف بالبرنامج: ممول من طرف الاتحاد الأوروبي والحكومة الجزائرية موجه لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20⁽¹⁾ عاملا، والتي تنشط بالقطاع الصناعي أو قطاع الخدمات ذات الصلة بالصناعة، يمتد البرنامج على الفترة بين 2002 و2007 وقدرة ميزانيته ب 62.9 مليون € مساعدة الاتحاد الأوروبي تقدر ب 57 مليون €⁽²⁾، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية تساهم ب 03 مليون € مساهمة المؤسسات الجزائرية تقدر ب 2.9 مليون € ، تشرف على البرنامج وحدة للتسيير متكونة من 25 (21 خبير جزائري و4 أوروبيين)

2- أهداف البرنامج

- ❖ **على المستوى الجزئي (الدعم المباشر):** من خلال المساعدة في القيام بالتشخيص الاستراتيجي والنشاطات المرتبطة بالتأهيل تقوية تنافسية المؤسسات وتكوين الاطارات والمسيرين ورؤساء المؤسسات؛
- ❖ **على مستوى القطاع (دعم التمويل):** عبر وضع تسهيلات للتمويل البنكي للمؤسسات المعنية بوجود هيئات المساندة والمرافقة للمؤسسات؛
- ❖ **على المستوى الكلي (دعم المحيط):** عبر قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية بتنظيم ملتقيات لجمعية أرباب العمل والجمعيات المهنية والحرفية وغرف التجارة والصناعة الجزائرية بهدف تهيئة وتحسين المحيط المؤسسي.

3- نتائج البرنامج

- ❖ **الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تقدمت 716 مؤسسة من مجموع 2150 تخلت 256 مؤسسة عنه بعد المرحلة الأولى من التشخيص و18 مؤسسة بعد المرحلة الثانية من التشخيص، وعليه تكون 442 مؤسسة أنهت المرحلة الأولى من التأهيل؛
- ❖ **التسهيلات من أجل عملية التمويل:** 191 تدخل؛
- ❖ **الدعم المباشر لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** 131 تدخل؛
- ❖ **التدخلات في ميدان التكوين:** 298 تدخل لتكوين إطارات ومدراء المديرية الولائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورؤساء المؤسسات، ويكون مجموع التدخلات في هذا الإطار 303 تدخلا.

(1) - مع العلم أنه في تلك الفترة مثلت المؤسسات المصغرة (بأقل من 20 عامل) % 3.3 من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أي حوالي 2150 مؤسسة مستثناة من البرنامج

(2) - غدير أحمد سليمة ، كيجلي عائشة سلمى (2012) : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، الملتقى الدولي الأول حول استراتيجية تنظيم ومرافقة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، البرنامج الوطني للبحث (1 و 2) .

ثانيا: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال
(2009 – 2012)

1- التعريف بالبرنامج

تم بموجب اتفاقية مبرمة بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية في مارس 2008 يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيئة الأعمال مع تقوية الهيئات والمؤسسات المكلفة بوضع السياسات الوطنية وقدرت تكلفة البرنامج ب 44 مليون € مساهمة اللجنة الأوروبية ب 40 مليون €، و 4 مليون € ممثلة في المساهمة الجزائرية يسير البرنامج من طرف فريق مختلط مكون من 54 خبيرا.

2- أهداف البرنامج

❖ **الدعم المباشر:** من خلال الخبراء تحت تصرف المؤسسات لتعميق عملية التأهيل وتسهيل عملية الحصول على التمويل الضروري، ووضع أنظمة تسيير حديثة؛
❖ **دعم الهيئات والجهات المساندة:** من خلال الدعم الفني للوزارات والهيئات والمساهمة في انطلاق بعض المشاريع؛
❖ **دعم وانجاز نظام للجودة:** وهذا في بعض القطاعات مثل دعم وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات في الاستراتيجية الوطنية للجودة، التقييس وشهادة المطابقة، بالإضافة إلى خلق مراكز تقنية للقطاع الصناعي.

3- نتائج البرنامج

❖ **الدعم المباشر:** تحديد معايير اختيار المؤسسات المعنية بالبرنامج، تحديد أكثر من 200 مؤسسة تم اختيارها منها 100 لتنفيذ البرنامج، دراسات تحديد احتياجات المؤسسات من أجل اعداد مشاريع المرافقة والدعم، إطلاق مناقصة ب 10.5 مليون € لإنشاء مركز الخبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
❖ **الدعم المؤسسي وهيئات الدعم:** انشاء المراكز التقنية الصناعية، استراتيجية تطوير المناولة، برنامج الاستراتيجية الجزائرية الإليكترونية، آليات التمويل وصناديق الضمان، دعم الهيئات المهنية⁽¹⁾؛
❖ **دعم الجودة:** إعداد مشاريع محددة وخاصة لدعم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الهيئة الجزائرية للاعتماد، المعهد الجزائري للتقييس، الديوان الوطني للقياس القانونية؛ إعداد إجراءات اختيار هيئات المطابقة المستفيدة من دعم الاعتماد ISO 17020، ISO 17025 إعداد قائمة أولية تضم 112 هيئة لتقييم المطابقة بمساهمة هيئات الجودة لتحديد المستفيدين من البرنامج؛
❖ **اعداد سوق الخدمات:** ب 7 مليون € من أجل الدعم التقني للجودة.

(1) - www.algerie-pme2.dz , le 28/02/2017 à 23 :00

المبحث الثاني: البرامج الوطنية للتأهيل في الجزائر

على غرار البرامج بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي أو الهيئات الدولية عمدت الجزائر إلى تنفيذ العديد من البرامج بهدف إحداث نقلة نوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر رفع أدائها للتأقلم مع مرحلة الاندماج.

المطلب الأول: إجراءات المطابقة في الجزائر

أولاً: إجراءات التأهيل ضمن مخطط برنامج التأهيل في الجزائر

1- إيداع الدراسة: (شاملة أو غير معمقة)

وتحتوي على ملف مكون من رسالة مرفقة (نية الانضمام للبرنامج)، ثلاث نسخ من الدراسة الشاملة (التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل) ممضي من طرف المؤسسة ومكتب الدراسات (نسخة من الملف الإلكتروني)⁽¹⁾.

2- استقبال الدراسة

تتحقق مديرية التأهيل من أن الملف المقدم من طرف المؤسسة يستجيب لمعايير الأهلية والقبول من جهة، وحياسة الخسة من الملف حقيقة وهي تضع شروط عند الإيداع منها احترام المدة.

❖ حالة القبول: تقوم مديرية التأهيل بإيداع ملف شامل عن المؤسسة وتقديمه إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، يتم على مستواها تحديد عمليات التأهيل والمبالغ المالية للمساعدات الموجهة للمؤسسة؛

❖ حالة الرفض: تعلم مديرية التأهيل المؤسسة بذلك.

3- تقييم الملف:

❖ تتحقق من أن عملية التشخيص قد شملت الجوانب الآتية:

➤ الهيكلية المالية للمؤسسة، مخطط التمويل؛

➤ التنافسية والتموضع الاستراتيجي في الأسواق المحلية والامتداد إلى الأسواق الخارجية في ظل التفكيك الجمركي 0٪؛

➤ المساهمة الايجابية لمخطط التأهيل في زيادة القدرة التنافسية وتحسين إنتاجية المؤسسة، تحسين رقم الأعمال، تحسين إمكانية التمويل الذاتي، تحسين طرق التسيير.

4- دفع تكاليف إعداد الدراسة: على ضوء نتائج عملية التقييم تحرر مديرية التأهيل مساعدات مالية

للمؤسسة حتى تنجز هذه الأخيرة عملية التشخيص، متبعة النماذج المتفق عليها في عقد التمويل.

5- تقديم الملف للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: بعد قبول مديرية التأهيل ملف المؤسسة الطالبة

الانضمام إلى البرنامج، تقدمه بدورها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية مرفقا باستمارة القرار، حيث تتخذ اللجنة أحد القرارات.

❖ الموافقة: على مبلغ المساعدات فيتم الإمضاء على اتفاقية التأهيل بين وزارة الصناعة وإعادة

الهيكلية والمؤسسة؛

❖ الإرجاء والتأخير: إعادة التقييم المعمق للمؤسسة؛

❖ الرفض.

6- تنفيذ برنامج التأهيل: تبدأ عملية منح المساعدات وهذا على شكل فواتير.

(1)- عبد القادر عبيدي، محمد لحسن علاوي (2016) : تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصادات الدول العربية الفترة (2005- 2014)، مجلة رؤى اقتصادية (العدد 11)،

ثانيا: النظام الوطني للتقييس وتحسين التنافسية (برنامج الحصول على شهادات الايزو)

1- البرنامج الوطني للتقييس "اتفاقية تمويل عملية مرافقة المؤسسات للإشهار بالمطابقة"

اتفاقية تمويل عن طريق الصندوق الوطني لإعادة تأهيل المؤسسات الصغير والمتوسطة وتدعيم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية للمرافقة من أجل الحصول على الإشهار بالمطابقة في إطار تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس، الذي أسسته الوزارة المكلفة بالتقييس، والمصادق عليه في شهر مارس سنة 2000، ومن أجل وضع نظام وطني للتقييس وتحسين تنافسية المؤسسات الوطنية وتقديم الدعم المالي، للتي ترغب في الحصول على نظام الجودة في التسيير.

❖ الإطار القانوني للبرنامج

➤ المرسوم التنفيذي رقم 99-11 المؤرخ في 23 ديسمبر المتضمن قانون المالية رقم لسنة 2000 لا سيما المادة 92 والمادة 89 المعدلة والمتممة بموجب المادة 104 من القانون رقم 14-10 المؤرخ بتاريخ 2014/12/30 المتضمن قانون المالية لسنة 2015؛

➤ المرسوم التنفيذي رقم 16-163 المؤرخ في 26 شعبان سنة 1437 الموافق ل 2 يونيو سنة 2016 والذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية "؛

➤ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 ديسمبر 2016 الذي يحدد مدونة الإيرادات والنفقات لحساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية؛

➤ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 فيفري 2017 الذي يحدد كفاءات متابعة وتقييم حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية ".

❖ أهداف الاتفاقية:

تهدف هذه الاتفاقية إلى التمويل الجزئي لعملية مرافقة لغرض الإشهاد بالمطابقة للمؤسسات، وفقا للمواصفات المتعلقة بنظام تسيير الجودة (إيزو) 9001 ، نظام تسيير البيئة (أيضا) ISO 1400 إيزو و1400 ، نظام تسيير الصحة والسلامة في الوسط المهني 45001 نظام تسيير سلامة المواد الغذائية إيزو و22000

2- مراحل تطبيق البرنامج

❖ المرحلة الأولى: اختيار مكتب الدراسات وهيئة الإشهاد بالمطابقة

بالنسبة لمرحلة المرافقة تختار المؤسسة المستفيدة من المساعدات المالية مكتب دراسات للمرافقة، يكون ضمن القائمة المعدة والمحددة من طرف الوزراء، يمكن للمؤسسة اقتراح مكتب دراسات حسب اختيارها بعد الحصول على موافقة الوزارة.

❖ المرحلة الثانية: المساعدات المالي

يحدد مبلغ التمويل على أساس عقد يبرم كل على حدا، بين المؤسسة المستفيدة والمكتب المرافق من جهة، وبين المؤسسة المستفيدة وهيئة الإشهاد بالمطابقة من جهة أخرى، تقدر نسبة مساهمة الدولة ب % 80 بالدينار الجزائري، في حدود السقف المبين على التوالي:

➤ **مرحلة المرافقة:** مليوننا (02) دينار جزائري مع احتساب كل الرسوم؛

➤ **مرحلة الإشهاد بالمطابقة:** مليون (01) دينار جزائري مع احتساب كل الرسوم.

لا تمنح المساعدات المالية التي تدخل في إطار المرافقة والإشهاد بالمطابقة، إلا بعد إتمام المؤسسة لكافة مراحل التقييم وحصولها على الإشهاد بالمطابقة.

❖ المرحلة الثالثة: مدة الإنجاز

تحدد المدة المرخصة لإنهاء مجمل الأعمال ب 18 شهرا، ويمكن للمؤسسة طلب تمديد لمدة لا تتجاوز الستة أشهر، على أساس عقد تكميلي.

❖ المرحلة الرابعة: كفاءات التسديد

يكون التسديد على شكل تعويض، بعد مرحلتى المرافقة والإشهاد بالمطابقة، مع تبيان المبررات اللازمة، وفقا للتنظيم المعمول به، تقدم الفواتير على النحو التالي:

- مرحلة المرافقة: فاتورة خاصة بهذه المرحلة؛
- مرحلة الإشهاد بالمطابقة: فاتورة خاصة بهذه المرحلة.

❖ المرحلة الرابعة: مرحلة المرافق

تلتزم المؤسسة بتقديم جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بكل مرحلة من عملية المرافقة على النحو التالي:

- التشخيص والوضعية الحالية؛
 - التكوين؛
 - تحرير الإجراءات؛
 - التدقيق على الأبيض.
- تقدم البيانات والوثائق على النحو التالي:
- العقد المبرم مع مكتب الدراسات 05: نسخ من بينها نسخة أصلية؛
 - فواتير المدفوعة لمكتب الدراسات المرافق 05 نسخ لكل فاتورة أصلية؛
 - شهادات إنجاز الخدمة: 05 نسخ من بينها نسخة أصلية؛
 - اثباتات الدفع وإشعارات بالمدين 05 نسخ؛
 - الفاتورة نموذج الوزارة: 05 نسخ؛
 - كل وثيقة محاسبية أخرى يمكن للوزارة طلبها.

❖ المرحلة الخامسة: مرحلة الإشهاد بالمطابقة

تقدم البيانات والوثائق المتعلقة بهذه المرحلة على النحو التالي:

- العقد المبرم مع هيئة الإشهاد: 05 نسخ من بينها نسخة أصلية؛
- فواتير التدقيق المدفوعة بالدينار الجزائري إلى هيئة الإشهاد: 05 نسخ من بينها نسخة أصلية؛
- شهادات إنجاز الخدمة: 05 نسخ من بينها نسخة أصلية؛
- فاتورة خاصة بهذه المرحلة؛
- إثباتات الدفع وإشعارات بالمدين: 05 نسخ؛
- نسخة من الشهادة صادرة من هيئة الإشهاد؛
- الفاتورة نموذج الوزارة: 05 نسخ أصلية؛
- كل وثيقة أخرى، يمكن للوزارة طلبها.

ثالثا: مقومات البرامج المعتمدة للتأهيل في الجزائر

1- مكاتب الدراسات لتشخيص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم (4-03): توزيع مكاتب الدراسات في الجزائر 2017

الولاية	الولاية	الرقم	عدد المكاتب	الولاية	الرقم
02	سطيف	8	81	الجزائر	1
02	تلمسان	9	15	عنابة	2
01	قسنطينة	10	10	وهران	3
01	باتنة	11	06	تيزي وزو	4
01	الأغواط	12	04	بلدية	5
01	سكيكدة	13	03	سيدي بلعباس	6
01	بوسعادة	14	03	بجاية	7
		131		المجموع المكاتب	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: وزارة الصناعة والمناجم متاحة على الموقع أنظر الملحق

رقم (03)

على اعتبار عدد المؤسسات التي خضعت للتأهيل وعدد المؤسسات التي ترغب في الانضمام إلى برامج التأهيل 2602 قبلت في برنامج التأهيل سنة 2016 فإن 131 مكتب دراسات يعد قليل 19.86 مؤسسة لكل مكتب دراسات سنويا، ولهذا نلاحظ ارتفاع تكاليف التشخيص والتشخيص الاستراتيجي الذي تقوم به مكاتب الدراسات الاقتصادية، مع العلم أن المؤسسات في الواقع لا تختار مكاتب الدراسات وإنما توجه لها عبر المديرية، رغم اختلاف تكاليف المكاتب.

المطلب الثاني: أنواع برامج التأهيل الوطنية التي طبقت في الجزائر

من خلال الدعم المالي والقانوني، ومع إعداد وإنشاء العديد من الهيئات تبنت الجزائر فكرة برامج التأهيل، في محاولة جادة لمرافقة المؤسسات في مرحلة رفع أدائها الإنتاجي والتسيير.

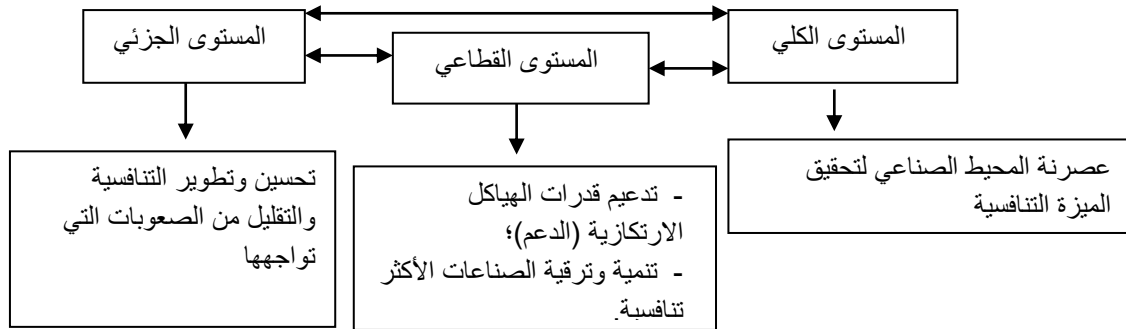
أولا: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية (2000 – 2006)

اقترح خلال قانون المالية لسنة 2000⁽¹⁾ عند إنشاء حساب خاص لتغطية المساعدات المالية المباشرة لتأهيل المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل ترقية تنافسية الصناعة تحت عنوان " صندوق ترقية التنافسية الصناعية "، ويتم تسيير هذا الصندوق من قبل اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

1- شروط الاستفادة : مؤسسة جزائرية، وتنتمي إلى القطاع الصناعي أو ممونة للخدمات التابعة للصناعة، مقيدة في السجل التجاري، تشغل أكثر من 20 عاملا دائم، لا يقل نشاطها عن ثلاث سنوات⁽²⁾.

2- أهداف البرنامج: بالأساس يهدف لتحقيق التأهيل عبر ثلاث مستويات

الشكل رقم (4-01): أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية



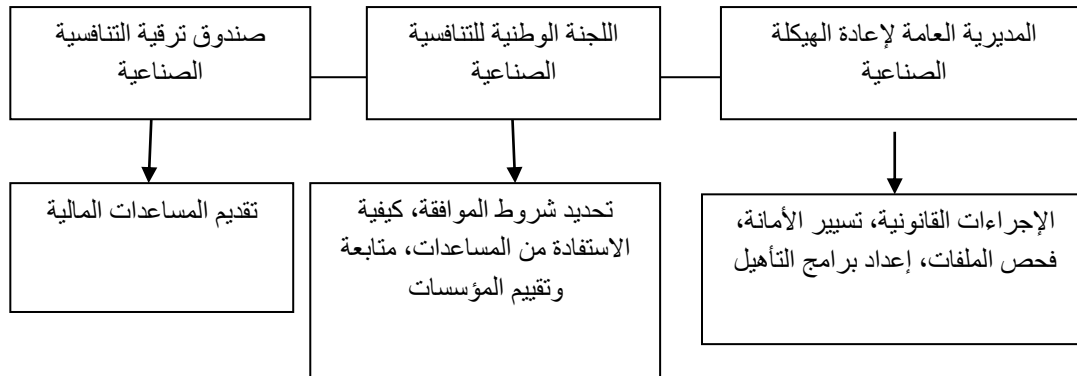
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد: لزعر علي وبوعزيز ناصر (2009): تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو-متوسطية، أبحاث اقتصادية وإدارية، (العدد 5)، ص 39.

(1)- القانون رقم 99 – 11 و المتضمن قانون المالية لسنة 2000 : في مادته 192 المتعلقة بإنشاء حساب التخصيص الخاص رقم 102 – 302 بعنوان " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " مكلف بتقديم المساعدات للمؤسسات ، الجريدة الرسمية ، عدد 92 بتاريخ 25 ديسمبر 1999 . أما كليات تسيير الحساب فيجدها المرسوم التنفيذي رقم 2000 – 192 وبموجبه أسست اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ، يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة والتي تضم سبعة وزارات و ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة، سنة 2001 جاء القرار الوزاري المشترك (وزارة الصناعة ، وزارة المالية) المحدد لكليات المتابعة و التقييم للصندوق المكلف بتقديم المساعدات المالية للمؤسسات الصناعية و المؤسسات التي تقدم خدمات مرتبطة بالصناعة العمومية و الخاصة التي تستوفي شروط الترشح المحددة من طرف اللجنة ، وفي نفس السياق جاء القرار المؤرخ في 12 / 12 / 2001 المحدد لنفقات و إيرادات الصندوق و يبين شروط ترشح المؤسسات للحصول على المساعدات المالية

(2)- سهام عبد الكريم (2011) : سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II ، الباحث (العدد 09)، ص 144.

3- الهيئات المكلفة بالتنفيذ

الشكل رقم (4-02): الهيئات المكلفة بالتنفيذ ومهامها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

4- التشخيص الاستراتيجي الشامل لإعداد مخطط التأهيل.

- ❖ الاستثمارات المادية: وتتمثل في وسائل الإنتاج التي تساعد على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية عن طريق زيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف؛
- ❖ الاستثمارات اللامادية: ويتعلق الأمر بتطوير الموارد البشرية (تكوين، تدريب، استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال)، اكتساب المعارف العلمية، اعتماد أساليب حديثة في التنظيم والتسيير والإنتاج.

5- مساعي البرنامج (1)

- ❖ تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6- الهيئات المستفيدة من البرنامج

- ❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة: مع ضرورة استيفاء شروط تخص، العمالة أكثر من 20، نوع النشاط صناعية أو خدمية، الفترة لا تقل عن ثلاث سنوات، رأسمال 60 % من مسجل باسم شخص طبيعي أو معنوي، مسجلة على الصعيد الجبائي، منخرطة في الضمان الاجتماعي لفترة لا تقل عن 3 سنوات، تلتزم بدع 20% من مبلغ التأهيل.
- ❖ الهيئات المالية والمشرفين الخواص: وتتمثل في البنوك والهيئات المالية والمتدخلين بأدوات جديدة مثل القرض الاجباري، ورأسمال المخاطر، أو أي أداة يختارها البنك موجهة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ هيئات وأجهزة الدعم: ويضم كل الوحدات العمومية والخاصة التي لها القدرة على ترقية ودعم ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2006 - 2010)

يسعى البرنامج لمرافقة مجموعة معتبرة من القطاعات للرفع من أدائها وبالتالي رفع قدرتها التنافسية من خلال تطبيقها للمعايير الدولية للتنظيم والتسيير.

(1) - العربي عطية (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، الباحث (عدد 10)، ص 321.

- 1- الأهداف العامة للبرنامج: الحفاظ على استمرارية هذا النوع من المؤسسات في السوق الوطني، وضمان حصة سوقية دولية.
- 2- الأهداف الخاصة للبرنامج: تحليل وضبط إجراءات التأهيل للولايات حسب الأولوية، تأهيل المحيط عبر إيجاد تنسيق ذكي بين المؤسسة ومحيطها، وتحسين القدرات التقنية لوسائل الإنتاج.

ثالثا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إطار البرنامج الخماسي

(2010 – 2014)

1- تعريف البرنامج

يهدف إلى تطوير تنافسية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنافسة لتواجه الانفتاح الناتج عن الاتفاقيات الدولية المتعددة (1)، أطلق بداية 2011 يهدف إلى تأهيل 20000 مؤسسة في جميع القطاعات الاشتراك في البرنامج تأتي بطرق طوعية للمؤسسات، وعليه تم إعداد حملة للتواصل والتحسيس طيلة سنة 2011، بميزانية تقدر ب 386 مليار (دج)، تضخ في حساب الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- ❖ **الهيئات المعتمدة:** أوكلت المهام إلى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالات الجهوية واللجنة الوطنية للتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ **مساعدة الدولة:** ترجمة بغلاف مالي قدره 386 مليار دج (2).

2- أهداف البرنامج

- ❖ تأهيل قدرات التسيير والتنظيم: من خلال التدريب والتكوين في التسيير للتعرف؛
- ❖ مرافقة المؤسسات وتحسين تنافسياتها(3)؛
- ❖ دعم وضعية السوق المحلي والأجنبي؛
- ❖ أفلمت المؤسسات مع محيطها تحت مستويات ضغط في اقتصاد مفتوح؛
- ❖ أخذ الإجراءات اللازمة لتقوية نقاط القوة وتخفيف نقاط ضعف المؤسسات؛
- ❖ والهدف من تأهيل المؤسسات هو بعث جهاز الإنتاج ونمو الإنتاجية وتترجم تفاؤل مزدوج لصالح المؤسسة؛
- ❖ تصبح تنافسية من جهة السعر، والجودة والتجديد؛
- ❖ تصبح قادرة ومتحكمة في التطور التقني والأسواق.

3- الفئة المستهدفة:

- ❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(1) : Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Informations, Bulletin d'information Statistique, Edition Avril 2015, N° 26, P 24.

(2) - حساب التخصيص خاص رقم 302-124 تحت اسم " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، حسب الأمر التنفيذي رقم 11-264 ل 30 جويلية 2011 معدل ومتمم للأمر التنفيذي رقم 06-240 ل 04 جويلية 2006 لتحديد أنماط نشاطات حساب التخصيص الخاص رقم 302-124.

(3) - زناقي بشير، ناصري سمية، (2017) : " أثر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الوطنية" دراسات (العدد 57)، ص 260.

المطلب الثالث: مشاكل وصعوبات التأهيل على مستوى المؤسسة والمحيط

كالعديد من الإجراءات التي تمارس من أجل التجديد والتطور والمساعدة، واجهت جميع برامج التأهيل المشاكل منذ البداية، على اعتبار توفر الكفاءات والإمكانيات وتهيئة المحيط المناسب لاستجابة المؤسسات واستفادتها من كل هذا الدعم، بالمقابل عدم هدر المال العام.

أولاً: المشاكل والصعوبات الداخلية على مستوى المؤسسة

المشاكل التي واجهت برامج التأهيل⁽¹⁾

1- عمليات الإدارة وتسيير الإنتاج تمثل النسبة الأكبر من مجموع العمليات التي تمت ضمن هذا البرنامج، وهذه العمليات لم يكن عددها أو شكلها مبرمجاً منذ البداية بل خضعت بشكل كبير إلى مرحلة التشخيص والظروف التي أحاطت بتطبيق البرنامج، حيث واجه هذا البرنامج وغيره ومن البرامج صعوبات عديدة.

وعندما ننظر إلى هذه البرامج ووفقاً لمعايير التقييم التي تحدثنا عنها، يمكننا أن نخلص إلى:

❖ **المبرر:** يعبر أساساً عن الموضوع ونجد بأن البرامج كلها تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد ماعدا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها، وهي مؤسسات فعلاً تحتاج للتأهيل والدعم بالنظر لخصوصياتها؛

❖ **الإضافة:** البرامج وكما رأينا تساهم من خلال الخدمات التي تحصل عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفعها للقيام ببعض الأنشطة بشكل علمي بتعريفها بالأساليب الحديثة في مجالات مختلفة، ما يسمح بتحقيق هدف مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين تنافسياتها؛

❖ **المشكلة المعالجة:** بالنظر إلى الطريقة التي تعاملت معها البرامج ووفقاً للمراحل، ومختلف الإجراءات المطبقة كالتعامل مع مكاتب الاستشارات الوطنية والدولية، وتشجيع التعاون فيما بينها لتبادل الخبرات وتحسينها، نستطيع أن نقول بأن البرامج ساهمت في إنشاء وتطوير هذا القطاع، ما سيسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعامل معها لحل المشاكل التي تعاني منها وتنفيذ مختلف العمليات؛

❖ **الأفضلية:** مجموعة البرامج تأخذ في شكلها العام نفس المحاور وتعتمد على نفس الطرق والكوادر، وتقدم نفس الخدمات في نفس الآلات لذا فإنه لا يمكن الحكم على أفضلية عن بعضها، إلا إذا تحدثنا عن عدد أو نوع المؤسسات التي ستنضمها أو الأغلفة المالية التي خصصت لكل منها؛

❖ **الفعالية النظامية:** في إطار تطبيق برامج التأهيل خصصت الدولة صناديق موجهة لتنفيذ هدف تسهيل تنفيذ البرامج، ومرافقة البرامج؛

❖ **الفعالية الخاصة:** لا توجد أهداف محددة للبرامج من حيث عدد المؤسسات المستهدفة أو العمليات المراد تنفيذها، وكل ما يوجد هو أغلفة مالية يفترض إنفاقها، لكن لاحظنا انخفاض المبالغ المنفقة مقارنة بالمبالغ المخصصة وكذلك الحال بالنسبة للعمليات؛

التأهيل مصمم حسب وكالة دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كطريقة لوضع نظام متكامل يسمح ببقاء ونمو المؤسسات بتحسين تنافسياتها، والهدف يبحث عن نمو مستدام مضمون للمؤسسة من الصدمات للوصول إلى النمو الاقتصادي وخلق مناصب الشغل داخل الدولة، وضع هذا النظام المتكامل ل 20000 مؤسسة غير أنه تم منح قرارات تمويل ل 1000 مؤسسة.

ثانياً: مشاكل وصعوبات المحيط القطاعي والكلية

1- **السلوك الضعيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** برامج التأهيل التي تم وضعها وتنفيذها في الجزائر لم تسر بالخطة الأولى التي وضعت لها حيث كانت تدخل تعديلات عليها، حيث واجهتها صعوبات كثيرة جعلتها تنحرف عن مسارها وتغير فيه وذلك في استجابة لهذه الصعوبات التي تعبر عن ظروف إنجاز برامج التأهيل؛

(1). لزه العابد، (2013): إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص - ص 250-252.

2- تعدد برامج التأهيل: من خلال عرضنا لبرامج التأهيل، وجدنا بأنها متعددة وطبقت في مراحل متداخلة كما أنها طبقت من جهات مختلفة، لها صلاحيات متداخلة، فالبرامج وضعت أساسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمارس نشاطا صناعيا، وقد تزامنت هذه الوضعية مع وجود وزارتين وزارة الصناعة وترقية الاستثمار ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ما أوجد نوعا الخلط لدى المتعاملين سواء المؤسسات أو القائمين على تطبيق ووضع البرامج؛

3- القيود المالية: المؤسسة التي تشرع في تطبيق برنامج التأهيل تحتاج للموارد المالية، بالرغم ومن وجود دعم مالي لكنه يبقى غير كاف بالإضافة إلى تباطؤ البنوك في منح القروض، تتميز برامج التأهيل بكثرة المراحل وتعدد العمليات التي قد تصل إلى 15 عملية، تجعل من المستفيد غير قادر أو مستعد للقيام بها؛

4- نقص الاتصالات: حيث كانت السبب في تأخر تطبيقها في مواعيدها المحددة، ما تطلب الكثير من الجهود لتعريف المستفيدين بأهمية البرامج، والقيام بالتصحيحات اللازمة في كل مرة؛

5- البرامج الأولى تميزت بنقص الخبرة لدى مكاتب الاستشارة الجزائرية. تعتبر برامج التأهيل التي تم تطبيقها شكلا من أشكال الدعم لكن الحقيقة أن هناك جهودا كثيرة تبذلت من طرف الدولة لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، تأتي في إطار الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي وتظهر في السياسات المالية والنقدية والتجارية المنتهجة لأكثر من عقدين، حيث شملت الإصلاحات إلغاء وتخفيض الضرائب والرسوم بما فيها الرسوم الجمركية وتخفيض لمعدلات الفائدة ومنح قروض بدون فوائد وتخفيف القيود البيروقراطية وغيرها، حتى أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأتي من أجل:

❖ تشجيع بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جديدة وتوسيع ميدان نشاطها، مع العمل على استمراريتها وبقائها، بتشجيع قدر ا على المنافسة وتحسين أدائها ضمن حركية التطور التكنولوجي؛
❖ توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل المؤسسات، بوضع تسهيلات بنكية وتحسين الخدمات المالية؛

❖ وضع أنظمة ضريبية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
❖ تحسين نظام المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويهتم بجميع القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية.

المبحث الثالث: تقييم برامج التأهيل في الجزائر

من خلال تقييم برامج التأهيل التي اعتمدها الدولة للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحيط الذي تنشط فيه سنكون فكرة حول مدى فعالية هذه البرامج المسقطة على الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: تقييم البرامج في إطار الشراكة

أولاً: تقييم البرامج في إطار الشراكة

تحديد فترة الدراسة: تناولت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2002 إلى 2007.

ثانياً: تقييم برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

تحديد العينة المدروسة: 685 مؤسسات صغيرة ومتوسطة تقدمت بملفاتها للبرنامج من بين 2150 مؤسسة تنتمي للقطاع الصناعي.

ثالثاً: تقييم البرامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النتائج: تقدمت 685 مؤسسات صغيرة ومتوسطة للبرنامج من أصل 2150 مؤسسة غير أن 445 فقط منها تجاوزت مرحلة التشخيص وباشرت إجراءات التأهيل⁽¹⁾.

الجدول رقم (4-04): تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب العمليات

العمليات الممولة	عدد العمليات	مبلغ التمويل (€)
التشخيص	685 مؤسسة	4639380
الإنتاج	313	3892814
الإدارة	339	3026816
التسويق	103	1710335
الجودة	134	1672327
المالية	07	98020
مجموع التأهيل	445 مؤسسة	15039692

المصدر: ابتسام بوشويط: آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، ص 144).

إن 68% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في أربعة قطاعات رئيسية وهي الصناعات الغذائية، الكيميائية، مواد البناء، الميكانيك والتعدين ويرجع ذلك إلى ديناميكية القطاعات وسرعة تجاوبها مع ظاهرة الانفتاح على الأسواق الخارجية، وهذا ما يعرضها إلى منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأجنبية من نفس القطاع، لهذا نجد عزوف المؤسسات في مجالات أخرى على الانضمام للبرنامج نتيجة عدة أسباب منها العجز المالي وعدم القدرة على تسديد مبلغ المساهمة الذاتية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم البرامج الوطنية للتأهيل

أولاً: تقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

- 1- تحديد فترة الدراسة: تناولت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2000 إلى 2008.
- 2- تحديد العينة المدروسة: وتضمنت جميع المؤسسات صغيرة ومتوسطة على المستوى الوطني قطاع عام وخاص والتي تمارس النشاطات التالية الصناعة الغذائية، الميكانيك، مواد البناء، الخشب، الكيمياء، والفلين،

(1) - ابتسام بوشويط: آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، ص- ص 132 - 145).

الصيدلة، الورق، الصناعات البلاستيكية، الصناعات النسيجية، الجلود، الخدمات المرتبطة بالصناعة، الصناعات الكهربائية والإلكترونية⁽¹⁾.

3- **النتائج:** وتم تحليل النتائج من خلال عدد المؤسسات المدرجة، وحجم التمويل المخصص وذلك خلال الفترة الزمنية المدروسة.

❖ **تقييم التشخيص والقبول في البرنامج**

الجدول رقم (4-05): نتائج قبول تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

السنوات	2002-2000	2005-2003	2008-2006	المجموع
مرحلة التشخيص	310			
مرحلة التأهيل	150	200	300	650
مرحلة التنفيذ	عمومية 90 مؤسسة		خاصة 55 مؤسسة	145

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

- ابتسام بوشويط: آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المرجع سبق ذكره، ص-ص 121-131.

- Ministère de PME et de l'industrie et de la promotion des investissements ; (2010) **Etat des Lieux et Perspectives de la Mise à Niveau des Entreprises Industrielles**, Algérie, p 2.

- 145 مؤسسة استفادت من الإعانات والمساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

❖ **التقييم المالي**

الجدول رقم (4-06): إيرادات ونفقات صندوق ترقية التنافسية الصناعية

إيرادات الصندوق (موارد) مليون دج	نفقات الصندوق (الالتزامات) مليون دج
2489	2753

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ابتسام بوشويط: آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، المرجع سبق ذكره، ص126.

إن هذا العجز أجبر الحكومة على تغطيته بموارد إضافية في قانون المالية لسنة 2010.

❖ **نوعية الاستثمارات المنجزة:**

➤ **الاستثمارات المادي:** 1386 مليون دج أي ما نسبته 52.75%، وزعت على العمليات كالتالي: 52.62% للإنتاج، و 56.01% المختبر.

➤ **الاستثمارات اللامادية:** 1367 مليون دج أي ما نسبته 52.12%، 53.32%، وزعت على العمليات كالتالي: مساعدات ضمان الجودة، 35.01% التدريب، 48.87% المساعدات التقنية، 07.64% الدراسات، 35.57%.

ثانيا: تقييم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- **تحديد فترة الدراسة:** تناولت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2006 إلى 2008.

2- **تحديد العينة المدروسة:** 375 مؤسسات صغيرة ومتوسطة من أصل مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية 519526، أنظر الجدول رقم (9-3) بعنوان التعداد التراكمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- **النتائج:** وتتلخص في الجدول التالي⁽²⁾

الجدول رقم (4-07): نتائج العمليات المنجزة ضمن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المرحلة	عدد العمليات
التشخيص	135
الوساطة المالية	30
التأهيل	17
التكوين	4
المجموع	186

(1) - ابتسام بوشويط : آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية) ، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2010/2009 ، ص-ص 121- 131 .

(2) - المرجع السابق ، ص-ص 146- 153

المصدر: ابتسام بوشويط: آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، المرجع سبق ذكره، ص151.

رغم أن البرنامج تناول النقائص التي كانت في البرنامجين السابقين وهي جميع المؤسسات الصغيرة ومتوسطة (أي جميع قطاعات النشاط) والمؤسسات المصغرة (مؤسسات بأقل من 20 عامل) إلا أن عدد المؤسسات التي خضعت للتأهيل النهائي كان جد ضئيل وهذا ناتج عن الإجراءات، والشروط القاسية التي يجب أن تتوفر مسبقا في المؤسسة التي ترغب في التأهيل وعليه نجد أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا تقدم ملفات وعدد كبير منها لا يصل إلى مرحلة تنفيذ عملية التأهيل.

ثالثا: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2014-2017)

برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستهدف ويدمج مؤسسة القطاع الخاص في سياق تطوير قدرتها التنافسية وأدائها لتواجه صدمات الانفتاح على المنافسة الدولية مع التعديلات الجمركية في إطار الشراكة المتعددة الأطراف، إن البرنامج الوطني لتأهيل تم تمويله بميزانية تقدر ب 386 مليار دج لتأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية.

1- نتائج البرنامج الوطني للتأهيل (2011-2016)

الجدول رقم (4-08): الطلبات المسجلة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2011-2016)

السنة	عدد الملفات
2014	4180
2015	4666
2016	4783
2017	4783

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31.

من بين ناشطة في الجزائر سنة 2017 والذي يقدر ب 1060289 تقدم ما مجموعه 4783 أي ما نسبته 0.45% من مجموع المؤسسات، وهذا يبين عدم رغبة المؤسسات في الانضمام إلى البرنامج.
الجدول رقم (4-09): تحليل الملفات المقدمة للوكالة (2014-2016)

2016	2015	2014	
2602	2 531	2195	مؤهلة
1551	1 537	1439	غير مؤهلة
616	598	546	مؤجلة
4783	4666	4180	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31.

بالاعتماد على سنة 2016 نجد أن أكثر من نصف المؤسسات التي قدمت ملفات للتأهيل كانت مقبولة، وهذا يؤكد عدم رغبة المؤسسات بالنسبة للمؤسسات المصغرة جدا فهي وحسب الواقع الميداني لا تتوفر فيها شروط الأهلية هذا ما يرفع نسب المؤسسات المرفوضة.

جدول رقم (4-10): تقسيم الملفات حسب قطاعات النشاط (2014-2017)

قطاع النشاط	2014	2015	2016	2017
البناء و الأشغال العمومية	2634	2 894	765	2960
الصناعة	689	755	228	766
الخدمات	428	460	121	487
الصناعة الغذائية	207	225	64	226
النقل	100	113	30	118
الصيد	74	75	04	75
السياحة و الفنادق	60	61	20	67
خدمات تكنولوجيا الاعلام و الاتصال	9	9		09
قطاعات أخرى	66	74	/	75
المجموع	4267	4 666	1232	4783

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31.

معظم ملفات التأهيل التي سجلت في الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت في قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 61.73 %، يليها قطاع الصناعة بنسبة 16.15 %، إن المؤسسات المقبلة على برامج التأهيل في قطاع الأشغال العمومية ليست مؤسسات الانجاز وإنما مؤسسات الإنتاج لمواد البناء والأشغال العمومية، فمؤسسات الانجاز في قطاع الأشغال العمومية ليس لها الحق في دخول برامج التأهيل وملزمة بالحصول على شهادات التأهيل، فالبرنامج خاص بالصناعة والقطاعات المرتبطة بها بشكل مباشر.

جدول رقم (4-11): توزيع الملفات حسب حجم المؤسسة (2014-2017)

صنف المؤسسة	2014	2015	2016
مؤسسة متوسطة	552	628	299
مؤسسة صغيرة	1597	1 860	695
مؤسسة مصغرة	1040	1 921	238
أقل من 5 عمال	738	/	/
أكثر من 250 عامل	36	/	/
بدون تصنيف	207	257	/
المجموع	4170	4666	1232

Source : www. Industrie.gov.dz ; www.mipi.dz : bulletin d'information statistique de la PME N° 34-33-32- 31.

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض في عدد الملفات المقبولة سنة 2016، وهذا راجع إلى العسر المالي الذي تمر به الدولة.

المطلب الثالث: تقييم برامج التأهيل على المستوى الجزئي (شركة تريبود كمثال)

في الدراسة التي قامت بها وافية تجاني سنة 2016 بعنوان مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسة الصناعية، سقطت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى شركة تريبود، وكدمع للدراسة الجزئية والتوصل إلى نتائج تبين تأثير البرامج على أداء وتنافسية المؤسسة تم الاستعانة بهذه الحالة.

أولاً: التعريف بالشركة

شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر ب 1.240.000.00 دج تنشط في صناعة الأثاث المكتبي وتجهيز المخابر، تأسست سنة 1992، بنقاوس (باتنة)، دخلت حيز النشاط سنة 1998، وتملك ثلاث وكالات تجارية، بعدد عمال 50 عاملاً.

استفادت الشركة من برنامجي تأهيل الأول في إطار برنامج الاتحاد الأوروبي والثاني تأهيل المؤسسات الصناعية والاستفادة من الاستثمار المادي والمعنوي في آن واحد.

ثانيا: عرض برنامج التأهيل الأوروبي

انجز خلال الفترة من 2006/03/11 – 2006/05/12 من طرف الخبيران جون ايف نووا ومصطفى سيداوي، واقتصرت الدراسة التشخيصية على الاستثمار المعنوي (تبعاً لأهداف البرنامج في إطار الشراكة) وركزت الدراسة على تشخيص مفصل لوظائف الشركة كلها، وإعطاء تعليقات وتوصيات لكل وظيفة على حد ثم تحديد نقاط قوة وضعف الشركة من خلال مصفوفة سووفت، إعادة الهيكل التنظيمي للشركة، ومقارنة الشركة في إطار المنافسة مع فرنسا، المغرب وتونس.

اجراءات مخطط برنامج التأهيل – موارد بشرية:

جدول رقم (4-12): تكاليف تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة تريباد

الرقم	الموضوع	مدة التدخل (ساعة)	التكلفة (دج)
1	تكوين المسؤولين في أدوات التسيير، التسويق، الموارد البشرية، تسيير المخزون، الصيانة، التسيير المالي والميزانية، والمحاسبة،	8	900.000
2	إعداد وتطبيق إجراءات التسيير والتنظيم	14	490.000
3	إعداد وتطبيق نظام محاسبي للتحكم في التكاليف	12	420.000
	المجموع	34	1.810.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: وافية تجاني (2016): مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، ص 244.

كلف البرنامج 1.810.000 (دج) بتدخل قدره 24 ساعة خص الجانب المعنوي في طرق تسيير.

2- إعادة التأهيل في إطار برنامج التأهيل الصناعي

في جانفي 2008 اتصلت الشركة بوزارة الصناعة للانضمام إلى برنامج التأهيل وبعد دراسة الملف تمت موافقة الوزارة واستفادة الشركة، وتم توجيهها إلى مكتب دراسة ممثل في المعهد العالي للتسيير بعنابة، وانطلقت الدراسة بتاريخ 2008/04/26- وانتهت 2008/07/14 برأسة الخبير عكرون محمد.

1- الدراسة التشخيصية: بعد الزيارات الميدانية المتكررة من قبل الخبراء، والاطلاع على مختلف البيانات الممنوحة من قبل الشركة للسنوات الثلاث السابقة، تم اعد تقرير حول التشخيص مس الجوانب التالية:

- ❖ تريباد شركة ذات مسؤولية محدودة، بتمويل ذاتي، لم تلجأ إلى القروض البنكية لمعتقدات دينية (معدل الفائدة) ما طرح اشكالية تطور وتوسع الشركة لأنها في حاجة لتمويل دورات الاستغلال؛
- ❖ صاحب المؤسسة مهندس، شخص طموح، يشرف على تسيير الوحدة ولا يفوض المسؤولية إلا في المجالات التقنية؛

- ❖ لا وجود للهيكل التنظيمي للشركة، يعتبر التسويق نقطة ضعف للمؤسسة؛
- ❖ التسيير المالي من المفروض أن تقوم به محاسبة مكلفة من طرف مكتب خارجي، والوظيفة هي حكر على صاحب الشركة، بالنسبة للتخزين، لا يوجد جرد دائم، يقوم شخص من أقارب صاحب الشركة بمهمة الشراء، بالنسبة للمنتج ذو جودة متوسطة ولا يحترم في الإنتاج بعض المعايير الرقابة على الجودة، مخصص للاستعمال المحلي لا وجود للتصدير، ولا وجود للصحة والسلامة المهنية؛
- ❖ على مستوى الورشات: أدوات النجارة العامة غير متكيفة مع نوع المنتج (جد بسيطة) بالنسبة للصيانة هي علاجية وليست وقائية.

2- أهداف البرنامج: كان الخيار هو استراتيجية التميز في منتج الأثاث وتجهيز المخابر الموجه إلى المؤسسات الطبية، الشبه طبية، مخابر التحاليل، المدارس الثانوية، الجامعات، معاهد البحث العلمي، ومراكز البحث، في محاولة لمعالجة لنقاط ضعف المؤسسة من خلال الأهداف التالية:

- ❖ احتراف النشاط مع التطوير التكنولوجي للمنتجات مع البحث والتنويع المستمر من خلال التكوين والتطوير؛

- ❖ إنشاء شراكة مفتوحة في السوق الدولي؛
- ❖ المعايير والتقييس التقني وشهادات الجودة لمنتجات المؤسسة نظام الجودة إيزو 9000؛
- ❖ التسويق من خلال الاستماع للعميل مع حماية البيئة التجهيزات والعمال.

3- مخطط برنامج وتكاليف التأهيل

الجدول رقم (4-13): حصيلة التدخلات بالتكاليف على مدار ثلاث سنوات (2008-2010)

الرقم	موضع التدخل	المبلغ (دج)	المدة الزمنية
1	الدراسة التشخيصية	877500.00	ثلاث سنوات
2	تنفيذ المخطط	5791500.00	
3	تكوين الموارد البشرية	1170000.00	
4	دراسة السوق	1403800.00	
5	ضمان الجودة	1170000.00	
	المجموع	10412800.00	
	المبلغ المخصص للبرنامج	2753000.000.00	
	حصة المؤسسة من المبلغ الإجمالي للبرنامج	3.782%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: وافية تجاني (2016): مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطية حالة المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، ص 244.

- Ministère de PME et de l'industrie et de la promotion des investissements, état des lieux et perspectives de la mise à niveau des entreprises industrielles, Algérie Juin 2010, p 2.

تقدمت 310 مؤسسة للبرنامج على مدة ثمانية سنوات تحصلت 145 مؤسسة على الموافقة بتطبيق خطط البرنامج (مادي وغير مادي) من بينها شركة تريبود وكلف تأهيل الشركة بمبلغ إجمالي قدره 10412800.00 دج على مدة ثلاث سنوات مكن المؤسسة من رفع أدائها بصورة ملحوظة وفق النتائج والتي سوف يتم التطرق لتحليلها.

ثالثا: نتائج البرنامجين على كل من الأداء والقدرة التنافسية للشركة

1- تقييم أداء الشركة بعد تطبيق البرنامج من خلال رقم الأعمال
❖ تأثير البرنامج على رقم الأعمال

الجدول رقم (4-14): مقارنة رقم أعمال الشركة قبل وبعد الانضمام للبرنامج

الرقم	السنة	رقم الأعمال (10 ³ دج)
قبل تطبيق البرنامج		
1	2005	23690
2	2006	73690
3	2007	50753
	حصيلة رقم الأعمال لثلاث سنوات	148133
	معدل رقم الأعمال	49377.66
بعد تطبيق البرنامج		
1	2012	105460.82
2	2013	90123.26
3	2014	128390.8
	حصيلة رقم الأعمال لثلاث سنوات	323974.88
	معدل رقم الأعمال	107991.63
	زيادة في رقم الأعمال السنوي تقدر ب	45.72%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: تجاني (2016): مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأوروبية-متوسطة حالة المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، ص 233.

1-2- تقييم القدرة التنافسية للشركة بعد تطبيق البرنامج من خلال رقم الأعمال ❖ تأثير البرنامج على استراتيجية المؤسسة

➤ الحصول على شهادة الجودة في نظام تسيير الجودة: إيزو 9001 نسخة 2008 بتاريخ 2010 من طرف مكتب أنترتاك، بعد سنتين من الانضمام للبرنامج: ومن خلال هذه الشهادة أصبحت للشركة مصلحة خاصة بالإدارة والجودة، وشبكة أنترانات لتدفق المعلومات داخليا، وعليه أصبحت تقارن بين الأهداف والنتائج المحققة لكل ثلاثي؛

- التكوين: تحسن أداء الموارد البشرية خاصة بعد تنفيذ إجراءات التكوين؛
- حماية العلامة: بتاريخ أوت 2010 من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية؛
- الحصول على شهادة جودة المنتج علامة "تاج" بتاريخ جويلية 2013 من طرف المعهد الجزائري للتقييس، بتكلفة 10000.000 دج ممولة بالكامل من طرف الشركة؛
- تقديم طلب للحصول على شهادة الجودة إيزو 14000 الخاصة بنظام تسيير البيئة بداية من السداسي الأول 2015، في انتظار تقديم طلب الحصول على شهادة الجودة 18001 الخاص بالصحة والسلامة المهنية وسط العمال؛
- التسويق: محاولة دخول تجربة التصدير من خلال المشاركة بعدة ملتقيات ومعارض جهوية، وطنية ودولية، مع اختيار شريك هولندي للمرافقة في عملية التسويق في إطار التوجه نحو التصدير.

خلاصة الفصل

يشرف على برامج التأهيل في الجزائر كل من مديريةية التأهيل على مستوى الولايات والتي تقوم بالدراسة الأولية، والموافقة على مقترحات مكتب الدراسات ليتم نقل الملفات المقبولة إلى وزارة الصناعة أين تتم الدراسة المعمقة والقبول النهائي من طرف لجنة التنافسية الصناعية وهي المشرف المباشر على عملية التأهيل، تتم جميع مراحل التأهيل عبر اتفاقيات وتقدم المساعدات المالية بواسطة فواتير. يعتبر التشخيص الاستراتيجي معيار التقييم الذي يعتمد عليه في إمكانية التأهيل من رفع أداء المؤسسة وقدرتها.

بالنسبة لبرامج التأهيل منذ 2001 كانت تجربة محتشمة بالنظر إلى تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأدائها الضعيف على المستوى الكلي، وهي تركيبة متناقضة بين نماذج ناجحة بعد التأهيل داخل المؤسسة والأداء الكلي للقطاع، ما يدل بشكل واضح على فشل برنامج التأهيل على المستوى القطاعي والكلي. من جهة العمليات 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة استفادت من برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغلاف مالي يقدر 14,5 مليار دج بمعدل 14,5 مليون دج للمؤسسة الواحدة حتى سنة 2012.

تتأثر نسبة قبول المؤسسات في برامج التأهيل بشكل مباشر بإمكانيات الدولة وهذا ما تبينه الدراسة حيث أنه وفي سنة 2016 انخفض وبشكل كبير عدد الملفات المقبولة، لأن مصدر التمويل والمتمثل صندوق تأهيل يتأثر بصفة مباشرة بأسعار البترول.

الفصل الخامس

التقييم وشهادات تأهيل المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة لقطاع
الأشغال العمومية – الطارف
وعنابة

تمهيد

يعد قطاع الأشغال العمومية من بين القطاعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية بطريقة مباشرة وغير مباشرة، غير أن هذا القطاع يتميز بارتفاع تكاليف إنشاء مؤسساته، كما أنه يتميز بصعوبة الاختراق، نتيجة عوامل ثقافية يتميز بها، تختلف عن طرق النشاط في قطاعات أخرى، ويعد الانجاز عن طريق إبرام الصفقات العمومية من أهم مميزاته نظرا لما تحويه الصفقة من مزايا، أهمها التمويل عبر صندوق ضمان الصفقات العمومية، ومردودية القطاع 40 %، غير أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا تستطيع المشاركة في الصفقات العمومية لأنها لا تتوفر على الشروط الدنيا وأهمها شهادة التأهيل في الصنف الرابع فما فوق، أي أنه لا حظ للمؤسسات المصغرة، وشهادات حسن التنفيذ لمشاريع بنفس موضوع الصفقة (من ناحية الخبرة وهي ضرورية لصفقات التراضي بعد الاستشارة).

المبحث الأول: تقديم قطاع الأشغال العمومية والانجازات المحققة في الجزائر

توكل مهمة الهياكل القاعدية للدولة على اعتبار ارتفاع وتكاليها، فنتكفل بتمويل انجازها، في انتظار استرداد الأموال في حال المشاريع الاقتصادية، أو التي ينتظر منها عائداً، وتتنازل لإنجازها لصالح المؤسسات المنجزة.

المطلب الأول: العلاقة بين تمويل وتطور الانجازات في قطاع الأشغال العمومية

ساهم قطاع الأشغال العمومية في الجزائر منذ لاستقلال في تشييد الانجازات بهدف تطوير البنى التحتية، ودعم الاقتصاد الوطني بالهياكل القاعدية التي تساهم في التنمية.

أولاً: تقديم قطاع الأشغال العمومية

يعد قطاع الأشغال العمومية بامتياز قطاعاً جاليا للنمو الاقتصادي، خلافاً لفرص العمل، ويسمح في الوقت ذاته ببعث حركية في باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، وبالتالي فإنه يشكل قاعدة لا غنى عنها لتطوير الاستثمار الوطني.

وبهذا المنظور، فإن القطاع يواصل بذل جهود متعددة وضرورية تترجم من خلال إنشاء مشاريع استثمارية هامة لا بد منها لنجاح العملية التنموية للبلاد.

تحقيقاً لهذه الغاية، يعد انجاز منشآت قاعدية كبيرة بما في ذلك الطريق السيار شرق غرب، الطريق السيار للهضاب العليا والطريق العابر للصحراء، إضافة كبيرة لبلادنا تسمح بدخولها حيز العولمة مزودة بإقليم مجهز، مهيكّل وقادر على جلب الاستثمار، وتحفيز الأنشطة الاقتصادية وتعبئة المبادرات الفعالة.

بالإضافة إلى ذلك، لا يزال القطاع يبذل جهوداً معتبرة في مجال حماية شبكة الطرقات وصيانتها، مع الحرص على عصرنه طرق التسيير والاستغلال.

وفي إطار تنفيذ البرامج الخماسية حتى سنة 2025 والتي تسهم بوضوح في التطور النوعي للمنشآت القاعدية في الجزائر ولهذا الغرض، ترمي سياسة القطاع إلى هدف مزدوج يتمثل في تمكين البلاد من الحفاظ على ارثها الهام والاستجابة من خلال الاستثمارات المستهدفة لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية تم تطوير أدوات حديثة للتخطيط حتى آفاق سنة 2025 وتتمثل فيما يلي:

❖ المخطط التوجيهي للطرق والطرقات السريعة 2005-2025، والمستمد من رؤية شاملة ومن تخطيط استراتيجي للأفق؛

❖ المخطط التوجيهي للمنشآت القاعدية المطارية 2005-2025؛

❖ المخطط التوجيهي للمنشآت القاعدية البحرية 2005-2025؛

❖ المخطط التوجيهي الإعلامي 2005-2012.

وبذلك، فإن النهج الذي اعتمده القطاع هو نتيجة لسياسة وطنية للأشغال الكبرى والتجهيزات العمومية المهيكلة استناداً إلى التوقعات التي اعتمدها المخططات التوجيهية.

يمتلك القطاع إمكانات هامة من الموارد البشرية، على درجة عالية من الكفاءة، يتقنون تقنيات التنفيذ، إعداد الدراسات، تسيير الأشغال الكبرى وكذا إدارة المشاريع والإشراف عليها، حيث يتوزع العمال على أكثر من 257 قسماً فرعياً، 318 وحدة تدخل و48 حظيرة عتاد⁽¹⁾.

❖ احترام المعايير وتطبيق التنظيم التقني، وكذا نوعية الدراسات والمواد والمنشآت.

❖ تحسين نوعية المنشآت القاعدية، وصيانتها، وكذا جودة الخدمة العمومية.

❖ احترام دقاتر الشروط المتعلقة بتنزلات الخدمة العمومية.

(1) - تنظيمها وفق الهيئات التالية : المديرية العامة للطرق، المديرية العامة لوسائل الدراسات و الإنجاز، مديرية الإدارة العامة، مديرية التخطيط والتنمية، مديرية الشؤون القانونية والمنازعات، مديرية البحث والاستشراق، مديرية البنى التحتية البحرية، مديرية البنى التحتية المطارية، مديرية منظومات الإعلام و الإعلام الآلي و الإحصائيات، الجزائرية لتسيير الطرق السريعة، الوكالة الوطنية للطرق السريعة، الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للأشغال العمومية، الديوان الوطني للإشارات البحرية.

ثانيا: تمويل قطاع الأشغال العمومية

1- الأغلفة المالية لتسيير قطاع الأشغال العمومية في الجزائر (2014-2018)

الجدول رقم (5-01): حصة الوزارة من ميزانية الدولة (2014-2018)

الرقم	السنة	المجموع العام للميزانية التسيير دج	حصة الوزارة للتسيير دج	النسبة %
01	2014	4.714.452.366.000	19.405.864.000	0.41%
02	2015	4.972.278.494.000	20.150.760.000	0.40%
03	2016	4.807.332.000.000	19.085.089.000	0.39%
04	2017	4.591.841.961.000	27.425.215.000	0.59%
05	2018	4.584.462.233.000	25.984.720.000	0.56%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على

❖ قوانين المالية 2014-2018 متاحة على الموقعين www.mfdgi.gov.dz و www.joradp.gov.dz لم تتعدى حصة الوزارة الواحد بالمائة من ميزانية الدولة وهذا دليل واضح على أن القطاع في الوقت الحالي يشهد حالة من الركود في حصة التسيير.

2- الأغلفة المالية لتجهيز قطاع الأشغال العمومية في الجزائر (2014-2018)

الجدول رقم (5-02): الاعتمادات والرخص المخصصة للصفقات في قطاع الأشغال العمومية (2014-2017)

الرقم	السنة	الغلاف المالي	رخص البرامج(*)	اعتمادات الدفع(*)	برامج غير مغطاة	نسبة التغطية
01	2014	19.405.864.000	920347600	781.640900	138 706 700	84.92 %
			4.74 %	4.02 %	/	/
02	2015	20.150.760.000	1.854.278.110	1.078.715.730	775 562 380	58.17 %
			9.20%	5.35%	/	/
03	2016	19.085.089.000	441.308.514	685 704 445	-244 395 931	155.37%
			2.31%	3.59%	اعتمادات اضافية	/
04	2017	27.425.215.000	139.490.800	366.811.100	-227 320 300	262.96%
			0.50%	1.33%	اعتمادات إضافية	/
05	2018	25.984.720.000	596.587.648	636.529.424	-39 941 776	106.69%
			2.29%	2.44 %	اعتمادات إضافية	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على

❖ قوانين المالية 2014-2018 متاحة على الموقعين www.mfdgi.gov.dz و www.joradp.gov.dz (* - ذات طابع نهائي، من ميزانية التجهيز خاصة بالمشاريع الاقتصادية للهياكل القاعدية).

رغم وجود استقرار نوعا ما في الأغلفة المالية الممنوحة للقطاع إلا أننا نجد في الواقع تراجع للمشاريع التي تم التخطيط لها عبر الخماسيات وتجميد العديد منها، ما يفسر ضآلة حصة المنشآت المبرمجة بالمقارنة مع أغلفة الوزارة.

ثالثا: الانجازات المحققة من طرف قطاع الشغال العمومية

حقق القطاع منذ الاستقلال العديد من المنشآت غير أن هذه المنشآت تعاني من نقص فادح في الصيانة ما يجعلها عامل من عوامل الخطر على مستعملها وبدا أن تكون داعم للتنمية،

يهتم القطاع بتمويل، انجاز وصيانة كل ما هو هياكل قاعدية من طرقات منشآت فنية أساسات السكك الحديدية، مطارات وموانئ وكل ما يتعلق بها من كهرباء وإنارة، غير أن المديريات لا تتجز الأشغال إنما هي صاحبة المشاريع تقوم بتوزيعها على مؤسسات الانجاز في الاختصاص تبعا لتأهيلها استطاعت الوزارة بمعية مديرياتها أن تشرف على العديد من الأشغال منذ الاستقلال من طرق بلدية (تمولها البلديات وبإشراف مديرية الأشغال العمومية).

إليك الجدول التالي يوضح نشاط القطاع منذ الاستقلال:

الجدول رقم (5-03): إنجازات قطاع البناء والأشغال العمومية إلى غاية 2017

رقم	الولاية	المساحة كلم ²	عدد السكان	فروع الأشغال العمومية (*)	الطرق والمنشآت الفنية						
					الطرق الوطنية		الطرق الولائية		الطرق البلدية		
					عدد المنشآت	طول كلم	عدد المنشآت	طول كلم	عدد المنشآت	طول كلم	
01	أدرار	439700	399714	11	2314	2	518	1	454	/	3
02	الشلف	4795	1002008	13	304	87	560	5	2.371	36	1
03	الأغواط	25057	455602	10	403	47	394	10	513	5	1
04	أم البواقي	6783	621612	5	488,832	67	337.99	27	1075,83	09	/
05	باتنة	12192	1119791	22	804.3	169	650.4	79	1718.33	51	1
06	بجاية	3268	912577	19	444.2	90	659	32	3.200	54	03
07	بسكرة	20986	721356	12	647	95	689.6	46	1.119.82	49	/
08	بشار	162200	270061	12	1.214	40	395	9	184	9	2
09	البلدية	1575	1002937	10	262.67	47	295.38	25	695.346	10	/
10	البويرة	4439	695583	12	456.85	81	699.051	50	1807.44	50	/
11	تمنغاست	556185	176637	07	2.578	08	472	02	3.358	1	3
12	تبسة	14227	648703	12	564.9	49	418.4	14	1625.30	8	1
13	تلمسان	9061	949135	20	765	86	1189	97	2134	60	5
14	تيارت	20673	846823	14	646.1	48	6845	28	876	8	1
15	تيزي وزو	3568	1127607	21	605	109	652	58	3548	46	3
16	الجزائر	1190	2988145	13	563	296	254	92	1547	98	5
17	الجلفة	66415	1092184	12	1010.50	94	446.5	43	819.6	30	/
18	جيجل	2577	636128	11	204.3	63	534.2	23	1018.10	4	4
19	سطيف	6504	1489979	20	634.49	167	689.175	70	2162.18	60	/
20	سعيدة	6764	330641	6	401.949	31	615.912	23	698.64	10	/
21	سكيكدة	4026	898680	6	327.164	71	603.352	33	1.657.40	80	7
22	سيدي بلعباس	9096	604744	15	562	54	548	25	443	13	/
23	عنابة	1439	609499	06	131	45	318.56	26	234	04	4
24	قالمة	4101	482430	05	299.2	52	421.05	46	1.550.19	05	/
25	قسنطينة	2187	938475	03	251	76	384	34	660	08	/
26	مدية	8866	819932	07	731.16	73	812.92	39	2.448	20	/
27	مستغانم	2175	737118	10	332	29	654	38	1.200	10	4
28	مسيلة	18718	990591	15	924	238	809	88	2.300	56	/

/	1	54	1.547.71	51	670.538	84	565.979	16	784073	5941	معسكر	29
/	3	00	209	02	364	02	1.484	10	558558	211980	ورقلة	30
6	1	51	274	13	580.273	39	198.086	09	1454078	2121	وهران	31
/	1	27	717.4	02	62	63	843.5	08	200969	78870	البيض	32
/	3	01	37	00	1.429.60	00	2.032	03	52333	285000	إلزي	33
/	/	14	1.895.57	18	297.5	67	304.22	10	628475	4115	برج بوعريبيج	34
4	/	32	990	26	383.6	104	281.965	09	802083	1356	بومرداس	35
2	/	46	968.55	22	286.92	50	297.618	07	408414	3339	الطارف	36
01	/	/	132	/	151	01	1.107	01	49149	159000	تندوف	37
/	/	04	1038	36	500	23	215	08	294476	3151	تيسمسيلت	38
/	1	/	656.25	05	259.19	05	585	12	647548	54573	الواد	39
/	/	31	874.6	48	742.6	28	181.77	08	386683	9811	خنشلة	40
/	/	33	1709	16	202	63	452	10	438127	4541	سوق أهراس	41
6	/	16	781	14	265	60	246	14	591010	1605	تبيازة	42
/	/	62	1.890.39	23	264.233	75	364.493	05	766886	9375	ميلة	43
/	/	35	1.899.26	55	721.49	87	384.157	14	766013	4891	عين الدفلة	44
/	/	68	1.565	73	376	74	498	07	192891	29950	النعامة	45
2	/	38	570	32	235	77	328	08	371239	2379	عين تيموشنت	46
/	2	20	462.95	14	292	45	927	09	363598	86105	غرداية	47
/	/	55	1.800	40	488.836	51	321.477	13	726180	4870	غليزان	48
62	37	1381	17408,83	1553	16780	3312	11540,832	510	34051475	2381740	المجموع الوطني	

(*) : عدد فروع المديرية هو نفسه عدد الدوائر في الولاية أي لكل دائرة فرع لمديرية الأشغال العمومية

(**) : عدد المطارات يشمل الدولية والجهوية

(***) : عدد الموانئ تشمل البترولي، التجاري، الصيد، والنزهة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد:

- وزارة الأشغال العمومية والنقل متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قطاع البناء والأشغال العمومية استطاع النهوض بالبنية التحتية للهياكل القاعدية من ناحية الانجاز، فقد أنجز الطرقات كل مرافقها من منشآت فنية (جسور)، وارتفع طول الطرق الوطنية والولائية، على اعتبار أن الطرق البلدية ممولة من ميزانية البلديات، فقط تشرف على انجازها مديريات الأشغال العمومية، لكن صاحبة المشروع هي البلديات في إطار تنفيذ المخطط البلدي للتنمية.

رابعاً: الانجازات المحققة من طرف مؤسسات الأشغال العمومية لهيئات خارج اختصاص القطاع.

إن مؤسسات الأشغال العمومية تنجز العديد من المشاريع خارج إطار الوزارة منها السكك الحديدية، الموارد المائية، السدود والتحويلات، الطرق السريعة، وكل الانجازات في هذه الهيئات تحتاج إلى إمكانيات في الأشغال العمومية توفرها مؤسسات الأشغال العمومية الكبرى والري.

1- الموارد المائية:

❖ **الوكالة الوطنية للموارد المائية⁽¹⁾**: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و نشاط علمي و تقني، أنشئت بالمرسوم رقم 167/81 المؤرخ في 25 جويلية سنة 1981 تقوم بمتابعة حالة التقدم المالي والمادي للمشاريع التي تقوم بها الوكالة وأعداد ميزانية المشاريع.

❖ **الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات**: تأسست في 11 جوان 1985 بمرسوم رقم 85-163 ذات طابع إداري و عمومي⁽²⁾ تحت اسم الوكالة الوطنية للسدود، ثم أصبحت ذات طابع صناعي وتجاري وتم تغيير التسمية التي أصبحت الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات بمرسوم تنفيذي رقم 05-101 في 23 مارس 2005، الوكالة تابعة إداريا إلى وزارة الموارد المائية والبيئة من مهامها السهر على تنفيذ المشاريع والمخططات الوطنية وانجاز وتسيير المنشآت وتوفير التحويلات للموارد المائية.

السدود: تشرف الوكالة على انجاز وتسيير 75 سدا بطاقة إجمالية تقدر ب 8 مليار متر مكعب منها:

- ❖ 14 سد : منجزا في سنة 1962 بطاقة إجمالية تقدر ب 556.44 مليون متر مكعب؛
- ❖ 32 سد : منجزا في الفترة ما بين 1962-1999 بطاقة إجمالية تقدر ب 3 264.14 مليون متر مكعب
- ❖ 26 سد : منجزا في الفترة ما بين 2000-2014 بطاقة إجمالية قدرت ب 3 631.79 مليون متر مكعب
- ❖ 03 سدود : أنجزت سنة 2015 بطاقة إجمالية قدرت ب 425 مليون متر مكعب و هي سد تاغاريست (ولاية خنشلة) و سد كاف دير (ولاية تيبازة) و سد تابلوط (ولاية جيجل).

التحويلات

- ❖ 9 تحويلات (من خلال الربط الداخلي ما بين السدود) بمسافة إجمالية قدرت ب 497.21 كم؛
- ❖ 9 عمليات ربط بمسافة إجمالية تقدر ب 794.60 كم؛
- ❖ محطة للضخ في بني هارون.

الأشغال قيد الانجاز

- ❖ 9 سدود في طور الانجاز بسعة تقدر ب 519 مليون متر مكعب hm3519 ؛
- ❖ 5 تحويلات في طور الانجاز بمسافة إجمالية تقدر ب 3.8 كم؛
- ❖ مشروع في طور الانجاز بمسافة تقدر ب 3.8 كم؛
- ❖ رواق بمسافة إجمالية قدرت ب 13.42 كم نظام الهضاب العليا بسطيف.

(1) - www.anrh.dz consulté le 22/03/2018 à 21 :00.

(2) -www.mree.gov.dz consulté le 22/03/2018 à 20 :00.

2- السكك الحديدية

❖ الوكالة الوطنية للدراسات و متابعته الاستثمارات في السكك الحديدية⁽¹⁾: أنشئت سنة 1991 وكان طول الشبكة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية 1700 كل، وبلغ حاليا 4200 كلم بفضاء إنهاء مشاريع الخط الاخرتافي للغرب سيدي بلعباس- بشار، ومع استلام المشاريع قيد الانجاز سنة 2019 سوف يبلغ طول الشبكة 6300 كلم تطبيقا للبرنامج الوطني لتطوير السكك الحديدية خاصة مشروع ربط مناطق الشمال والذي سوف يكون شبكة سكك حديدية بطول 12500 كلم.

المطلب الثاني: ميكانيزمات التأهيل لقطاع الأشغال العمومية

أولا: تكاليف ونموذج التأهيل في الصنف

1- تكاليف الحصول على شهادات التأهيل في الصنف

تحتوي تكاليف التأهيل في الصنف على نوعين من التكاليف، منها المبلغ الرمزي المستحق والممثل في الجدول المالي وتكاليف حقيقية تمثل إمكانيات المؤسسة والتي على أساسها يتم احتساب النقطة الإجمالية لإمكانية التأهيل، والممثلة في المعادلة رقم ... (1)

الجدول رقم (5-04): تكاليف الحصول على شهادات التأهيل حسب قانون المالية 2007

الرقم	الصنف	المبلغ المستحق
1	الخامسة	30.000 دج
2	السادسة	40.000 دج
3	السابعة	50.000 دج
4	الثامنة	60.000 دج
5	التاسعة	70.000 دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على

- ❖ وزارة الأشغال العمومية والنقل متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz؛
- ❖ قانون المالية سنة 2007 متاحة على الموقعين www.mfdgi.gov.dz و www.Joradp.gov.dz.

تعتبر هذه التكاليف منخفضة بالمقارنة مع تكاليف التشخيص في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي عبارة عن رسم جزافي لدراسات ملفات عملية التأهيل في الصنف، كما نلاحظ في الجدول أعلاه أن التكاليف ترتفع ب 10.000 دج كلما ارتفع صنف المؤسسة بداية من 30.000 د للصنف الخامس.

ثانيا: معادلة التأهيل حسب الصنف

تعطى المعادلة الصيغة التالية: الممثل بالنقطة الإجمالية

$$N = [(م ت 1 \times ع) \times (م ت 2 \times ت)] + (م ت 3 \times م) + (م ت 4 \times م ت) + (م ت 5 \times ق و) + (م ت 6 \times ر ا) + (م ت 7 \times ر أ) + (م ت 8 \times و ا) + (م ت 9 \times ش ع ت) \dots (1)$$

1- تحليل مكونات المعادلة:

ن إ = النقطة الاجمالية

- م ت 1: عدد إدارات المؤسسات و مجموع المؤسسات و تجع المؤسسات من 5% إلى 15 %
- ع : عدد العمال و المنقط من 1 إلى 9

(1) - www.anesrif.dz consulté le 22/03/2018 à 20 :00.

- م ت 2: معامل التحسين ت: العدد الإجمالي للعمال والمنقط ب 1
 - م ت 3: معامل التحسين ت م: عدد الممتهين منقط ب 1
 - م ت 4: معامل التحسين م ت: مخططات منجزة في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف منقط ب 1
 - م ت 5: معامل التحسين ق و: قيمة الوسائل المادية المنقطة من 1 إلى 9
- بالنسبة للمؤسسات المتخصصة، فإنه يتم تقييم هذا المعيار على أساس زيادة تقدر ب 25 % من قيمة وسائل التدخل المادية.

- م ت 6: معامل التحسين ر: الرأسمال الاجتماعي والمنقط بنقطة تساوي 1
- بالنسبة للأشخاص الطبيعيين فإنه يتم تحسين المعامل إلى 1 وتمنح لهم نقطة 1

- م ت 7: معامل التحسين ر أ: رقم الأعمال المنقط من 1 إلى 9
- م ت 8: معامل التحسين و إ: الوثائق الإدارية المنقطة بنقطة تساوي 1
- م ت 9: معامل التحسين ش ع ت: الشهادات وعمليات التأهيل المنقطة بنقطة تساوي 1

أنظر الملحق رقم (09): جدول تصنيف المؤسسات ومجموعات المؤسسات وتجمعات المؤسسات لقطاع والأشغال العمومية.

ثالثا: الواقع التطبيقي للمعادلة من قبل المشرفين على التقييم (مسؤولي قسم المنازعات)

يتم تقديم تقارير المؤسسات الراغبة في التأهيل من قبل المديريات حسب تخصص نشاط المؤسسات بالنسبة لمديريات الشغال العمومية: يقوم المسؤول عن قسم المنازعات بالعملية بالنسبة لكيفية الحساب:

- ❖ عدد الإطارات مهم جدا في المؤسسة مثال أن 1 إطار يقابله 5 عمال؛
- ❖ التكوين المهني للعمال يحسب على أساس الفواتير والشهادات المهنية؛
- ❖ قيمة الوسائل المادية تختلف ويتم تقديرها من طرف محافظ بيع بالمزاد العلني أو محضر قضائي (حسابات بفاتورة)؛
- ❖ الوسائل المادية المؤجرة لا يتم احتسابها كما الممتلكات، حاليا هناك منافسة شديدة بين المؤسسات نظرا لقلّة المشاريع ولا يتم اعتماد طريقة الكراء للتأهيل، وتجد اللجنة مشكل مع مديرية الضرائب لأنها ترف كراء الآلات للتأهيل؛
- ❖ يتم احتساب الوسائل المادية في عنابة ويمكن أن تحوز مؤسسة على صنف أكبر من 1 في أول سنة جبائية، على العكس في ولاية الطارف؛
- ❖ الشهادات وعمليات التأهيل: شكلت هذه النقطة مشكل كبير في احتساب النقطة الإجمالية، حيث أنه تم تعديلها كما يلي: يجب على المؤسسات تقديم شهادات الجودة إيزو في طريق إجبار المؤسسات التي ترغب في التأهيل في الصنف الرابع على عكس السنوات الماضية ما شكل جدل كبير،

بعد تحديد النقاط ترسل جميع الملفات إلى الولاية ليتم النظر فيها بحضور المسؤول عن قسم المنازعات والذي قام بعملية الحساب، غير أنه يتم احتساب النقاط بطرق مختلفة نتيجة عدم وجود دورات تكوينية للمسؤولين عن التقييم الحقيقي، ما أدى إلى وجود فروقات كبير في التقييم بين ولايتي عنابة والطارف.

رابعاً: استراتيجيات المؤسسات للتأهيل

إن عملية التأهيل مكلفة، وتحتاج امكانيات هامة، ونجد أن عدد الصفقات والمشايخ المعلن عنها في القطاع قليل، وعليه تكون.

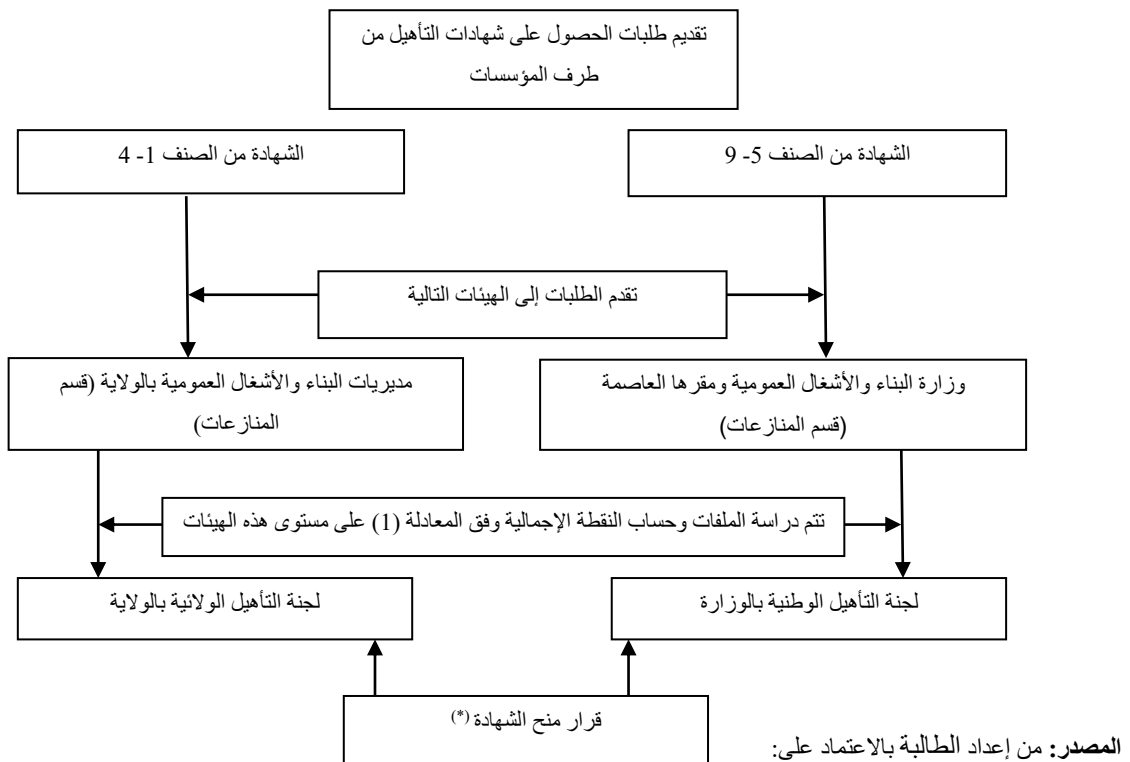
- ❖ **النشاطات الرئيسية والثانوية:** يمكن للمؤسسات أن تحوز على أكثر من نشاط وتعتمد نشاطات ثانوية أخرى كالري والبناء، ما يساعدها على حيازة أكبر عدد من الصفقات؛
- ❖ **التوجه نحو التأهيل أثناء إنجاز المشاريع:** نجد أن المؤسسات تجدد، أو تتوجه نحو تأهيل في صنف أعلى في مرحلة إنجازها للمشاريع لأنها في فترات الإنجاز توظف عدد أكبر من العمال والإطارات وتقوم بكراء آلات ومعدات، مع العلم أن هذه الأعباء ذات تكاليف عالية وهي تستغني عنها بمجرد انتهاء الأشغال؛
- ❖ **التجمع للتأهيل وإنجاز المشاريع بين المؤسسات:** في هذا الإطار تتفق مؤسستين أو أكثر لإنجاز مشروع في إطار تجمع مؤسسات بعقد مبرم من طرف موثق، وتستفيد المؤسسات من تأهيل مشترك أو تأهيلات فردية بإمكانيات إنجاز المشروع وهي في العادة جد مكلفة خارج إطار التجمع.

المطلب الثالث: سيرورة التأهيل والتقييم والإنجاز في قطاع الأشغال العمومية

أولاً: سيرورة عملية منح شهادات التأهيل لمؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية

تنقسم الشهادات إلى نوعين شهادات التأهيل والتصنيف يتم دراستها على مستوى الولايات وهي التصنيفات من 1 إلى 4، وشهادات التأهيل والتصنيف المهنيين من 5 إلى 9 ويتم دراستها على مستوى العاصمة بمقر الوزارة بالنسبة للقسم الذي تقوم على مستواه الدراسة هو قسم المنازعات.

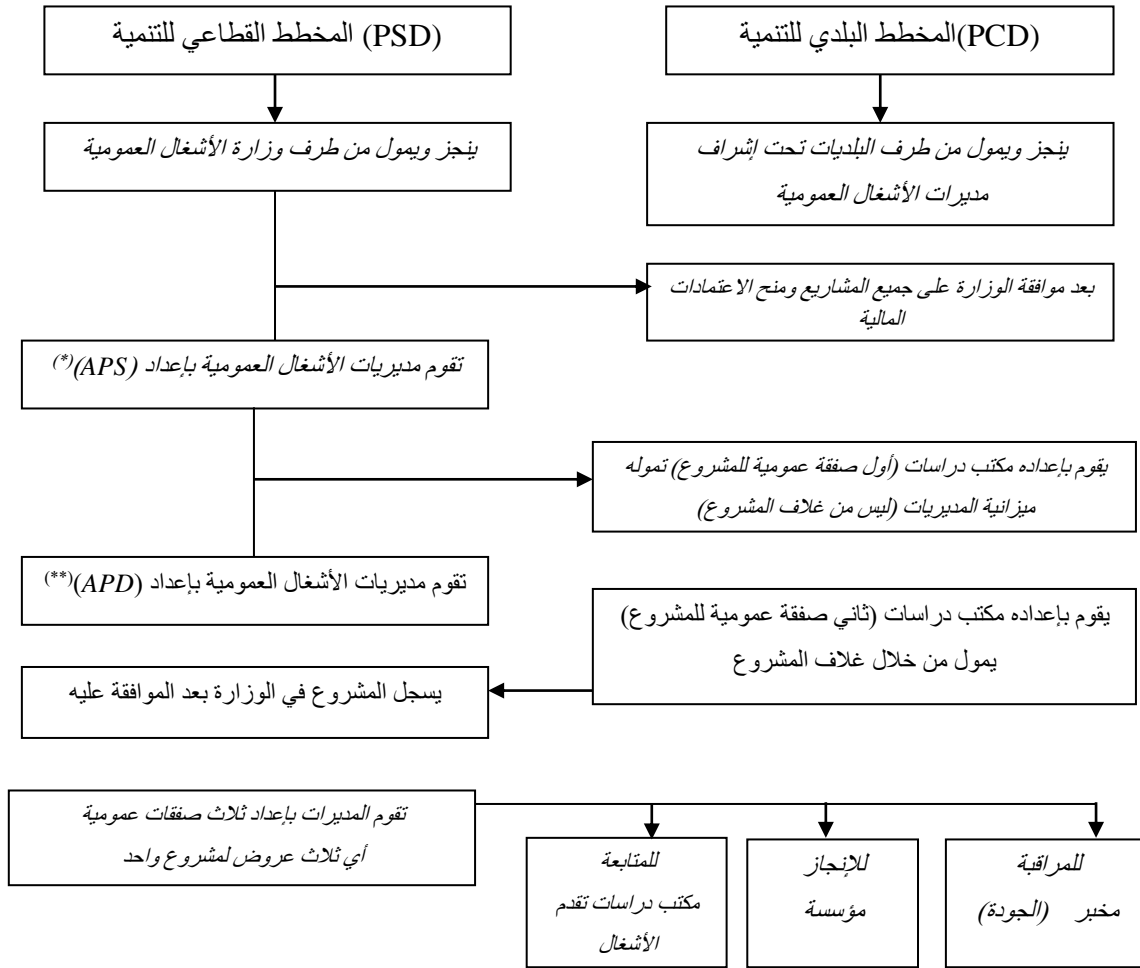
الشكل رقم (5-01): سيرورة عملية منح الشهادات تأهيل المؤسسات لقطاع البناء والأشغال العمومية



- المرسوم التنفيذي رقم 139/14 والمؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 20 أبريل سنة 2014؛
- الزيارات الميدانية لمديرية الأشغال العمومية بالطارف، عبانة؛
- الزيارات الميدانية لولاية الطارف، قسم الأمانة العامة.
- (*) - أنظر ملحق رقم (5) نسخة عن محضر اللجنة الولائية للتأهيل (الطارف)

ثانيا: سيرورة إعداد مشاريع ضمن الصفقات العمومية من طرف مديريات الأشغال العمومية

الشكل رقم (5-02): سيرورة إعداد مشاريع ضمن الصفقات العمومية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من الدراسة الميدانية

- (*) Avant-projet sommaire

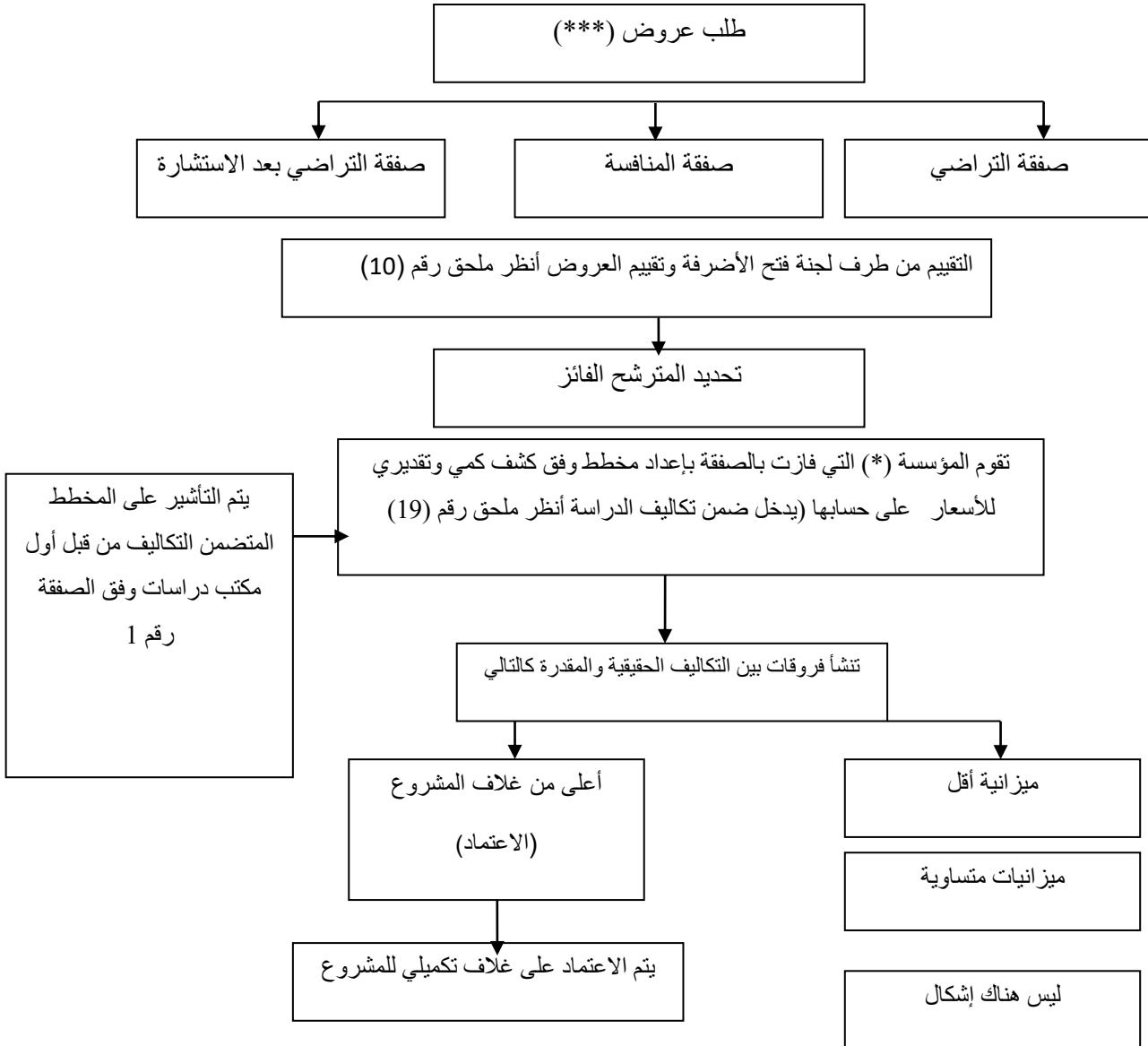
(**) Avant-projet détaillé

(***) أنظر طرق إبرام الصفقات العمومية

مشروع واحد: تعد 5 صفقات عمومية (وفق طلب عروض)، واحد منها فقط يمول من ميزانية المديرية (أول دراسة)، والأخرى من ميزانية المشروع، يمكن أن تبدأ عملية إنجاز المشروع وهو غير مغطى من قبل الوزارة ما يخلق العديد من المشاكل، المشروع يملك رخصة ولا يملك اعتماد، بالنسبة لمنطق تمويل البلديات نفسه للولايات كل بلدية لها ميزانية خاصة بها.

ثالثاً: سيرورة انجاز المشاريع من قبل المؤسسات الحائزة على الصفقة العمومية

الشكل رقم (5-03): مراحل انجاز الصفقات العمومية وفقاً لطلب العروض



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من الدراسات الميدانية

(*) - تبرم الصفقة: بين والي الولاية عبر مفوضه مدير الأشغال العمومية والمؤسسة الحائزة على الصفقة، أنظر ملحق رقم (14)

- يتعهد المراقب المالي بالدفع أنظر ملحق رقم (12) امر بالخدمة
- تبدأ الأشغال بعد حصول المؤسسة على التأشيرة أنظر ملحق رقم (20)

المطلب الرابع: مؤسسات الأشغال العمومية المؤهلة في الجزائر حسب الصنف (2014- 2017)

أولا: توزيع مؤسسات الأشغال العمومية المؤهلة على مستوى الولايات في الجزائر حسب الصنف (4-1) لسنة 2016

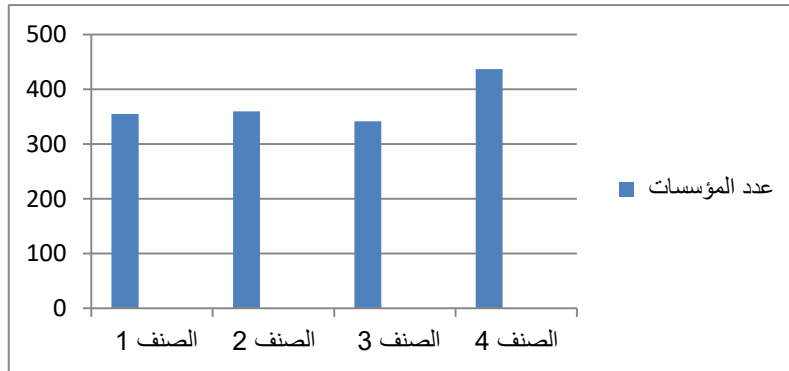
الجدول رقم (5-05): توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (1-4) لسنة 2016

الرقم	تأهيل	عدد المؤسسات	الصنف
1	أشغال عمومية	355	1
2	أشغال عمومية	360	2
3	أشغال عمومية	342	3
4	أشغال عمومية	437	4
مجموع المؤسسات		1494	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

- وثائق مقدمة من طرف مديرية الأشغال العمومية لولاية عنابة
- أنظر ملحق رقم (4) نسخة عن كيفية عمل لجنة التأهيل والتصنيف المهنيين ولاية الطارف

التمثيل البياني رقم (5-01): توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (1-4) لسنة 2016



المصدر: مخرجات برنامج اكسال بالاعتماد على الجدول رقم (5-05).

تقدمت 1494 سنة 2016 على مستوى ولايات الوطن بطلب التأهيل في الأصناف من (1- 4) بنسب تقريبا متساوية إلا أن الصنف الرابع هو المهيمن.

ثانيا: توزيع مؤسسات الأشغال العمومية المؤهلة على المستوى الوطني في الجزائر حسب الصنف (4-1) للسنوات (2014 - 2017)

1- شهادات التأهيل حسب الصنف على المستوى الوطني لسنة 2014

الجدول رقم (5-06): توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف

(5-9) لسنة 2014

الرقم	تأهيل	الصنف	عدد المؤسسات	نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف
1	أشغال عمومية	5	103	32,49%
2	أشغال عمومية	6	90	28,39%
3	أشغال عمومية	7	46	14,51%

4	أشغال عمومية	8	44	13,88%
5	أشغال عمومية	9	34	10,72%
مجموع المؤسسات			317	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على منشورات وزارة الأشغال العمومية، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz

- عدد الملفات المرفوضة: 01 ، عدد الملفات المؤجلة: /، عدد الدورات في السنة: 05

خلال خمسة دورات (اجتماعات) في سنة 2014 قامت اللجنة الوطنية للتأهيل والتصنيف المهنيين بمنح 317 شهادة للأصناف من 5 إلى 9، حيث يتقدم الصنف الخامس قائمة العدد، ب 32.49% من الشهادات المقدمة.

2- شهادات التأهيل حسب الصنف على المستوى الوطني لسنة 2015

الجدول رقم (5-07): توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) لسنة 2015

الرقم	تأهيل	الصنف	عدد المؤسسات	نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف
1	أشغال عمومية	5	103	29,94%
2	أشغال عمومية	6	80	23,25%
3	أشغال عمومية	7	68	19,76%
4	أشغال عمومية	8	57	16,56%
5	أشغال عمومية	9	36	10,46%
مجموع المؤسسات			344	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على منشورات وزارة الأشغال العمومية والنقل، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz

- عدد الملفات المرفوضة: /، عدد الملفات المؤجلة: 02، عدد الدورات في السنة: 05

خلال خمسة دورات (اجتماعات) في سنة 2015 قامت اللجنة الوطنية للتأهيل والتصنيف المهنيين بمنح 344 شهادة للأصناف من 5 إلى 9، حيث ارتفع معدل حصول الصنف السادس لهذا السنة وكانت حصته 29,94% من مجموع الشهادات الممنوحة، مع تأجيل ملفين، وعادة ما تؤول ملفات التأهيل والتصنيف المهنيين لأجل مشاكل في الضرائب المستحقة.

3- شهادات التأهيل حسب الصنف على المستوى الوطني لسنة 2016

الجدول رقم (5-08): توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف

(5-9) لسنة 2016

الرقم	تأهيل	الصنف	عدد المؤسسات	نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف
1	أشغال عمومية	5	89	26,56%
2	أشغال عمومية	6	101	30,14%
3	أشغال عمومية	7	69	20,59%
4	أشغال عمومية	8	50	14,92%

5	أشغال عمومية	9	26	7,76%
مجموع المؤسسات			335	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على منشورات وزارة الأشغال العمومية، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz

- عدد الملفات المرفوضة: /، عدد الملفات المؤجلة: 03، عدد الدورات في السنة: 05

خلال خمسة دورات (اجتماعات) في سنة 2016 قامت اللجنة الوطنية للتأهيل والتصنيف المهنيين بمنح 355 شهادة للأصناف من 5 إلى 9، حيث ارتفع معدل حصول الصنف السادس لهذا السنة وكانت حصته من 30,14% ليتصدر قائمة الشهادات الممنوحة، مع تأجيل 03 ملفات، وعادة ما تؤجل ملفات التأهيل والتصنيف المهنيين لأجل مشاكل في الضرائب المستحقة.

4- شهادات التأهيل حسب الصنف على المستوى الوطني لسنة 2017

الجدول رقم (5-09): توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف

(5-9) لسنة 2017

الرقم	تأهيل	الصنف	عدد المؤسسات	نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف
1	أشغال عمومية	5	49	31,81%
2	أشغال عمومية	6	44	28,57%
3	أشغال عمومية	7	31	20,12%
4	أشغال عمومية	8	19	12,33%
5	أشغال عمومية	9	11	7,14%
مجموع المؤسسات			154	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على منشورات وزارة الأشغال العمومية والنقل، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz

عدد الملفات المرفوضة: /، عدد الملفات المؤجلة: /، عدد الدورات في السنة: 04

انخفض عدد الملفات المقدم سنة 2017، إلى 154 ملف وهذا على مستوى الولايات أيضا، وهذا راجع إلى انخفاض حاد في عدد المشاريع المبرمجة، فهناك علاقة طردية قوية بين حجم المشاريع المبرمجة وطلب شهادات التأهيل في الصنف.

ثالثا: توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف (5-9) للسنوات

(2017-2014)

الجدول رقم (5-10): توزيع شهادات تأهيل الممنوحة لمؤسسات الأشغال العمومية حسب الصنف

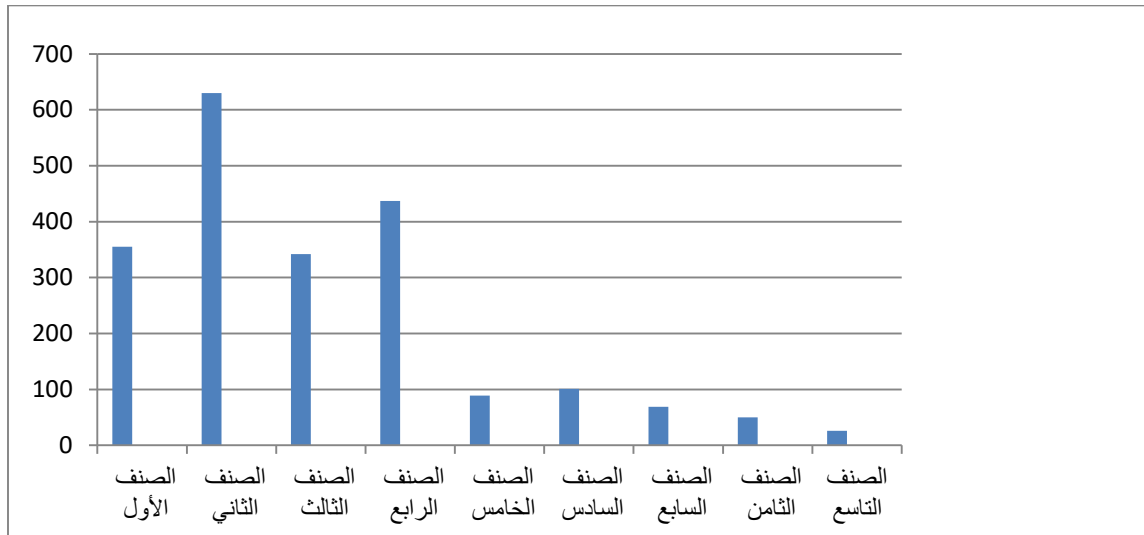
(5-9) لسنة (2017-2014)

الرقم	تأهيل	الصنف	عدد المؤسسات	نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف
1	أشغال عمومية	5	344	32,48%
2	أشغال عمومية	6	224	21,15%
3	أشغال عمومية	7	214	20,20%

4	أشغال عمومية	8	170	16.05%
5	أشغال عمومية	9	107	10.10%
مجموع المؤسسات			1059	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على منشورات وزارة الأشغال العمومية والنقل، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz

- عدد الملفات المرفوضة: /، عدد الملفات المؤجلة: /، عدد الدورات في السنة: 04
التمثيل البياني رقم (5-02): عدد المؤسسات المؤهلة حسب الصنف من (1-9) في الجزائر



المصدر: مخرجات برنامج اكسال بالاعتماد على الجدول رقم (5-8).

يحوز الصنف الثاني على أعلى عدد من المؤسسات رغم أنها غير قادرة بمفردها على الظفر بصفقة عمومية في الأشغال العمومية، أما الصنف الرابع فهو يحوز على المرتبة الثانية بعدد مؤسسات، ويعتبر أمثل صنف فهو مؤهل لحيازة الصفقات وبإمكانيات أقل.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للحصول على شهادات التأهيل في إطار انجاز الصفقات العمومية لولاية الطارف.

المطلب الأول: إمكانيات المديرية بولاية الطارف وكيفية توزيعها

أولاً: حصة ولاية الطارف من ميزانية القطاع

الجدول رقم (5-11): توزيع حصة ولاية الطارف من الاعتمادات على الصفقات والانجاز

الرقم	السنة	الغلاف المالي بالآف دج	اعتمادات الدفع (*) بالآف دج	حصة الولاية المخصصة للصفقات	حصة الانجاز
01	2014	19.405.864.000	781 640 900 000	2 029 387 808.48	1 769 434 666.12
نسبة اعتمادات الدفع للولاية والمخصصة ل					
02	2015	20.150.760.000	1 078 715 730 000	1 154 525 469.85	989 845 112.2
نسبة اعتمادات الدفع للولاية والمخصصة ل					
03	2016	19.085.089.000	685 704 445 000	871 947 348.24	846 673 008 .24
نسبة اعتمادات الدفع للولاية والمخصصة ل					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (5-01) و جدول رقم (5-14)

انخفضت حصة الاعتمادات المالية لصالح الولاية، حسب الجدول أعلاه، بالنسبة للصفقات العمومية من 30,14% سنة 2014 إلى 0.12% سنة 2016، ما عدد المشاريع المنجزة سنة 2017، فهو يبين مدى ركود القطاع.

ثانياً: حصة مؤسسات الأشغال العمومية من ميزانية الصفقات

الجدول رقم (5-12): تقسيم الصفقات بين الانجاز و(الدراسة، المراقبة) - (2016-2014)

الرقم	السنة	عدد المشاريع	مبالغ المشاريع	عدد الصفقات	الغلاف المالي الصفقات	نسبة (*) المشاريع	نسبة اعغلة (**) المشاريع
01	2014	15	1 769 434 666.12	25	2 029 387 808.48	60%	87.19 %
02	2015	16	989 845 112.2	11	1 154 525 469.85	68.75%	85.73 %
03	2016	11	846 673 008 .24	12	871 947 348.24	91.16%	97.10 %
04	2017	14	/	16	/	87.50%	/
المجموع		31	3 605 952 786.56	62	4 055 860 653. 57	50%	88.90 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (5-14) و جدول رقم (5-15)

(*) - نسبة المشاريع = عدد المشاريع \ عدد الصفقات x 100

(**) - نسبة اعغلة المشاريع = مبالغ المشاريع \ مبالغ الصفقات x 100

بمأن الصفقات العمومية لمشروع واحد هي خمسة فالتأكيد أن عدد الصفقات يفوق بكثير عدد المشاريع المنجزة بأغلقتها المالية، وهذا ما يبينه الجدول أعلاه والشكل رقم (5-02) يوضح ذلك.

المطلب الثاني: تحليل نشاطات مؤسسات البناء والأشغال العمومية للحصول على شهادات التأهيل لولاية الطارف

أولا: الحصول على شهادات التأهيل على المستوى الوطني لمؤسسات ولاية الطارف الأصناف (5-9)

الجدول رقم (5-13): المؤسسة المؤهلة في الأشغال العمومية للطرف الأصناف (5-9)

الرقم	اسم المؤسسة	طلب جديد	تجديد	توسيع	التاريخ
شهادة التأهيل في الصنف الخامس					
1	مؤسسة معيزي عدلان		×		2014/01/09
2	مؤسسة شلوفي منير	×			2015/02/23
3	مؤسسة شلوفي منير			×	2015/11/12
4	شرفي نور الدين		×		2015/02/23
5	مؤسسة قراوة لمين	×			2016/11/28
6	مؤسسة معيزي عدلان		×		2017/05/11
شهادة تأهيل في الصنف السادس					
1	مؤسسة جفال حسين		×		2014/04/01
2	ش.ذ.م.م ساتيس	×			2016/09/26
3	مؤسسة جفال حسين		×		2017/05/11
شهادة التأهيل في الصنف السابع					
1	مؤسسة معيزي بوبكر		×		2014/09/22
شهادة تأهيل في الصنف الثامن					
1	م.ش.و.م.م صغير عبد المجيد	×			2016/11/28
شهادة تأهيل في الصنف التاسع					
0	/				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مديرية الأشغال العمومية ولاية الطارف؛
- الأمانة العامة لولاية الطارف؛
- منشورات وزارة الأشغال العمومية والنقل، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz.

هناك إحدى عشرة مؤسسة تملك شهادات التأهيل في الصنف تخولها دخول مناقصات وطنية في ولاية الطارف وأهمها م.ش.و.م.م صغير عبد المجيد ، مؤسسة معيزي و مؤسسة جفال حسين بوبكر.

ثانيا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية الطارف حسب الصنف (1-9)

الجدول رقم (5-14): مؤسسات الأشغال العمومية لولاية الطارف حسب الصنف إلى غاية دورة أكتوبر

2017

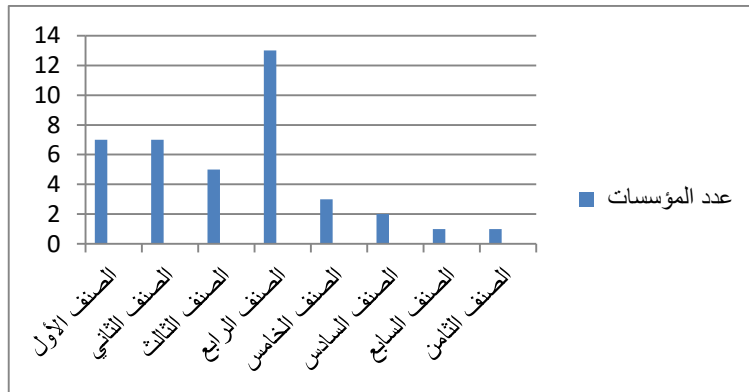
الرقم	تأهيل	الصنف	عدد المؤسسات	نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف
نتائج التأهيل على مستوى ولاية الطارف الصنف (1-4)				
1	أشغال عمومية	1	7	21,18%
2	أشغال عمومية	2	7	21,18%
3	أشغال عمومية	3	5	15,62%
4	أشغال عمومية	4	13	40,62%
المجموع الجزئي (1) للمؤسسات		4-1	32	100%

نتائج التأهيل على المستوى الوطني - وزارة الأشغال العمومية و النقل - الصنف (5-9)				
5	أشغال عمومية	5	6	54,54%
6	أشغال عمومية	6	3	27,27%
7	أشغال عمومية	7	1	09,09%
8	أشغال عمومية	8	1	09,09%
9	أشغال عمومية	9	0	0%
المجموع الجزئي (2) للمؤسسات		9-5	11	100%
نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف (1-4)		47,41%		
نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف (5-9)		25,85%		
مجموع الكلي (1+2) للمؤسسات		9-1	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مديرية الأشغال العمومية ولاية الطارف؛
- الأمانة العامة لولاية الطارف؛
- منشورات وزارة الأشغال العمومية والنقل، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz.

التمثيل بياني (5-03): توزيع المؤسسات حسب الأصناف (9-1) لولاية الطارف 2017



المصدر: مخرجات برنامج اكسال بالاعتماد على الجدول رقم (5-11).

تحتوي ولاية الطارف على 43 مؤسسة وشركة في الأشغال العمومية تملك شهادات التأهيل في الصنف محينة، 47,41% منها تملك شهادات تأهيل في الصنف من 1-4 و 25,85% تملك شهادات تأهيل في الصنف من 5-8 لا تملك أي مؤسسة في الطارف للأشغال العمومية على الصنف التاسع تتنافس فيما بينها وبين مؤسسات وطنية أخرى من القطاع العام والخاص.

المطلب الثالث: تحليل صفقات الأشغال العمومية المبرمة في الطارف (2014-2017)

الجدول رقم (5-15): صفقات الأشغال العمومية المبرمة في الطارف (2014-2017)

الرقم	اسم المؤسسة المنجزة	عنوان المشروع	مبلغ الصفقة	مدة الانجاز
الصفقات المنجزة بعنوان 2014				
01	ش ذ م م كوزار KOZAR	انجاز مختلف الشبكات (الإمداد بالكهرباء و الإضاءة العمومية) على مستوى ميناء الصيد الجديد للقالبة	34250463.00	06 أشهر
02	مكتب الدراسات HMI ALGER	متابعة لأشغال تهيئة مقطع للمصب الرئيسي لميناء الصيد بالقالبة	7523100.00	08 أشهر
03	مؤسسة بوشهيد كريم	انجاز مختلف الشبكات على مستوى ميناء الصيد بالقالبة شبكة التطهير	15842970.00	06 أشهر
04	SOTRAMEST	انجاز أشغال تهيئة مقطع للمصب الرئيسي لميناء الصيد بالقالبة	110 006 559 ,00	05 أشهر
05	شركة ذات الشخص الوحيد	انجاز مختلف الشبكات على مستوى	22676893.20	05 أشهر

		مينا الصيد بالقالة شبكة التزويد بالمياه الصالحة للشرب	خضراوي خميس
10 أشهر	19 180 693.82	انجاز أشغال التمديد و إكمال مقر الأشغال العمومية الطارف انجاز مدخل البناية	بن عزوز عبد المجيد
8 أشهر	154 599 049.80	انجاز أشغال سور التجفيف و تكملت الأرضية للميناء الصيد القالة	شركة ذات الشخص الوحيد مناني بسكرة
5 أشهر	19 351 683.00	انجاز مختلف الشبكات على مستوى مينا الصيد بالقالة شبكة الصرف الصحي	مؤسسة الأشغال العمومية خزان سليم
12 شهر	12 916 800.00	متابعة لأشغال انجاز أشغال سور التجفيف و تكملت الأرضية للميناء الصيد الجديد القالة	مكتب الدراسات LEM
01 شهر	21 988 000.00	تزويد بأربعة شاحنات 5.2 طن	مؤسسة تويوتا الجزائر
02 شهرين	9 126 340.00	تزويد بعنادة المروحية و اكسسواراتها و محمل الجبهة	مؤسسة هونداي موتورز الجزائر
02 شهرين	19 138 100.00	تزويد ب5 سيارات مزدوجة السياج و رباعية الدفع	مؤسسة السكوم موتورز
05 أشهر و 15 يوم	218 897 932.50	انجاز الطريق المزدوج (الطريق الوطني 84 بين عنابة و الدرغان النقطة الكيلومترية 40	مؤسسة الأشغال العمومية للكهرباء الطرقات حاج قادري
02 أشهر و 15 يوم	45 047 340.00	انجاز الطريق المزدوج (الطريق الوطني 84 بين عنابة و الدرغان الكيلومترية 43	مؤسسة الأشغال العمومية للكهرباء الطرقات حاج قادري
08 أشهر	11 980 800.00	دراسة الطريق البحري بين كاب روزا و البطاح على طول 45 كلم	ش ذ م م مؤسسة العتاد الحراري الصناعي الجزائر SETI
03 أشهر	15 288 720.00	إعادة تاهيل و تقوية شبكة الصرف الصحي بوحجار الي سد الشافية	ش ذ م م SATABS
03 أشهر	28 416 960.00	انجاز الطريق المزدوج (الطريق الوطني 84 بين عنابة و الدرغان عزل بالإسمنت	مؤسسة الأشغال العمومية للكهرباء الطرقات حاج قادري
15 شهر	484 250 130.00	انجاز الطريق الإجتابي القالة	مؤسسة أشغال عمومية والري معيزي بوبكر
03 أشهر	28 416 960.00	انجاز الطريق المزدوج (الطريق الوطني 84 بين عنابة و الدرغان على طول 07 كلم	ش ذ م م والي (TRBS)
12 شهر	139 233 042.00	إعادة بناء شبكة الصرف الصحي بين شبحاتي و العصفور	مؤسسة صغير عبد المجيد
12 شهر	308 648 925.00	توسعة ودعم الطريق الوطني رقم 16 بين الدرغان وقالمة	مؤسسة صغير عبد المجيد
14 شهر	5 119 920.00	مراقبة أشغال انجاز الطريق المزدوج (الطريق الوطني 44 بين بوتلجة و الطارف	مخبر زرداوي
120 يوم	32 483 888.00	انجاز الاجتناب التكتلي القالة على طول 4 كلم و الإنارة العمومية	خلفي سي حميد
12 شهر	159 576 768.00	انجاز الاجتناب التكتلي القالة على طول 4 كلم المنشآت الفنية	ش ذ م م بومرداس ERROA
10 اشهر	105 425 731.36	ازاحة منشآت اتصالات الجزائر على مستوى مشروع الطريق المزدوج على الطريق الوطني رقم 44 على طول 18 كلم بين سيدي قاسي و بحيرة الطيور	اتصالات الجزائر الطارف
15		المجموع الجزني الأول لعدد المشاريع المنجزة	
1 769 434 666.12		المجموع الجزني الأول لمبالغ المشاريع المنجزة	
25		المجموع الجزني الأول للصفقات المبرمة	
2 029 387 808.48		المجموع الجزني الأول لمبالغ للصفقات المبرمة	
		الصفقات المنجزة بعنوان 2015	
5 أشهر	6 910 020.00	دراسة و تطوير الطريق الوطني رقم 82 على طول 34 كلم بين المطروحة و بوحجار دراسة جيو تقنية	مخبر جيوسول عايش

02	مؤسسة الأشغال العمومية سعد ساكر	انجاز ازدواجية في الطريق الوطني رقم 44 بين بوتلجة و الطارف الإنارة العمومية	54 609 984 .00	5 أشهر
03	اتصالات الجزائر الطارف	ازاحة عتاد اتصالات الجزائر على مستوى اتصال الطريقتين انجاز و تطوير شبكة الصرف الصحي على طول 15 كلم بين الطريق الوطني 44 و نقطة العيون	17 722 672 .51	4 أشهر
04	مؤسسة توزيع الكهرباء سونلغاز الطارف	ازاحة دعامة كبيرة ايصال و انجاز و تطوير شبكة الصرف الصحي على طول 15 كلم بين الطريق الوطني 44 و نقطة العيون	38 785 500.00	6 أشهر
05	مؤسسة الأشغال العمومية شيشا صالح باتنة	انجاز محول في كارفور الطريق الوطني رقم 84 الى الطريق الوطني رقم 16 الدرعان انجاز طريق	437 461 050 .20	12 أشهر
06	اتصالات الجزائر الطارف	إزاحة عتاد اتصالات الجزائر من المشروع و انجاز محول في كارفور الطريق الوطني رقم 84 الى الطريق الوطني رقم 16 الدرعان	12 913 233.14	6 أشهر
07	مؤسسة توزيع الكهرباء سونلغاز الطارف	إزاحة مسلك الغاز في المشروع و انجاز محول في كارفور الطريق الوطني رقم 84 الى الطريق الوطني رقم 16 الدرعان	14 200 479 .94	6 أشهر
08	اتصالات الجزائر الطارف	إزاحة منشآت اتصالات الجزائر على مستوى مشروع الطريق المزدوج على الطريق الوطني رقم 44 على طول 10 كلم بين بوتلجة و الطارف	19 538 468.06	4 أشهر
09	مؤسسة الأشغال العمومية خليفي سي حمدي	انجاز محول في كارفور الطريق الوطني رقم 84 و الإنارة العمومية في طريق الدرعان	20 248 020.00	80 يوم
10	مؤسسة الأشغال العمومية شيشا صالح باتنة	انجاز طريق مزدوج بين بوتلجة و الطارف	475 141 592.00	10 أشهر
11	مؤسسة الأشغال العمومية خليفي سي حمدي	انجاز الإنارة العمومية بين الطارف و القالة على طول 11,5 كلم في الطريق الوطني رقم 44	56 994 444 .00	4 أشهر
06	المجموع الجزئي الثاني لعدد المشاريع المنجزة			
989 845 112.2	المجموع الجزئي الثاني لمبالغ المشاريع المنجزة			
11	المجموع الجزئي الأول للصفقات المبرمة			
1 154 525 469.85	المجموع الجزئي الأول لمبالغ للصفقات المبرمة			
المشاريع المنجزة بعنوان 2016				
01	مؤسسة الأشغال العمومية شرقي نور الدين	انجاز طريقتين يربطان مركز الولاية بالطريق السيار شرق غرب مطروحة	268 165 546 .04	10 أشهر
02	مؤسسة الأشغال العمومية بليامين الطاهر	انجاز طريق ازدواجي بين الطارف و القالة على طول 14,5 كلم مع الإنارة العمومية	85 292 910 .00	08 أشهر
03	ش ذ م م كوزار قالمة	انجاز طريق ازدواجي على الطريق الوطني رقم 44 الرابط بين سيدي قاسي و القالة على طول 18 كلم	59 734 771 .20	10 أشهر
04	ش ذ م م كوزار قالمة	انجاز الطريق الاجتيابي بوتلجة على طول 6 كلم مع الإنارة العمومية	50 634 909 .00	09 أشهر
05	ش ذ م م TRBS WAIL	انجاز طريق ازدواجي بين الطارف و القالة على طول 14,5 كلم انجاز منخفضات بالخرسانة	53 820 000 .00	04 أشهر
06	مؤسسة الأشغال العمومية بن عياش يحي	انجاز طريق ازدواجي بين الطارف و القالة على طول 11,5 كلم انجاز الإشارات المرورية و عوازل بالخرسانة المسلحة	59 175 090 .00	04 أشهر
07	مؤسسة الأشغال العمومية بن عياش يحي	انجاز طريق ازدواجي بين الطارف و القالة على طول 14,5 كلم الشطر الثاني	165 665 448 .00	08 أشهر

08	ش ذ م ERROA	إعادة بناء شبكة الصرف الصحي بين شبحاتي و العصفور منشآت فنية	35 601 930.00	80 يوم
09	مؤسسة الأشغال العمومية شرفي نور الدين	إعادة تهيئة و تقوية شبكة الصرف الصحي بين بوحجار و سد الشافية مع تخطيط مسار لفاف	12 488 580.00	03 أشهر
10	مؤسسة الأشغال العمومية برابري بوبكر عنابة	تخطيط المسار على الطريق الوطني رقم 84	25 274 340.00	03 أشهر
11	مؤسسة الأشغال العمومية والمانية قراوى لمين	تعينة جوانب الطريق الوطني 84	10 052 055.00	02 شهرين
12	مؤسسة الأشغال العمومية غوافرية رضا	إعادة تهيئة الطريق الرابط بين الطريق الوطني 84 وحي جندي الشط على طول 1,2 كلم إعادة تهيئة الطريق المؤدي من الطريق الوطني 84 الى الرعيوة و الحدايب على طول 4 كلم	46 041 769.00	03 أشهر
11	المجموع الجزئي الثالث لعدد المشاريع المنجزة			
846 673 008.24	المجموع الجزئي الثالث لمبالغ المشاريع المنجزة			
12	المجموع الجزئي الثالث للصفقات المبرمة			
871 947 348.24	المجموع الجزئي الثالث لمبالغ للصفقات المبرمة			
الصفقات المنجزة بعنوان 2017				
01	ش ذ م زكور قسنطينة	صفقة تسوية	/	/
02	ش ذ م للخدمات العامة والتجارة الدوداج بومرداس	اقتناء آليات	/	/
03	ش ذ م للخدمات العامة والتجارة الدوداج بومرداس	اقتناء آليات	/	/
04	مكتب الدراسات واخبارات مهني عبد الحميد	متابعة تقنية لانجاز ازدواجية الطريق الوطني رقم 84	/	/
05	مخبر جيوسول عايش	مراقبة الأشغال لانجاز ازدواجية الطريق الوطني رقم 84	/	/
06	مقاولة مراد مراد الجزائر	إعادة الاعتبار للطريق الوطني رقم 118 على طول 7,5 كلم	/	/
07	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ETRBHM	اقتناء و وضع حاجز امني بالخرسانة نوع GBA على طول 5,2 كلم على الطريق الوطني رقم 16	/	/
08	ش ذ م و ذ م جعيوب ميله	اقتناء و وضع جدران الأمان المعدني طريق 105	/	/
09	ش ذ م ERROA	صيانة الطريق الوطني	/	/
10	مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز الطارف	ربط بالطاقة الكهربائية الطريق الازدواجي الوطني رقم 44مركز الإنارة العمومية الرابط بين الطارف و القالة	/	/
11	مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز الطارف	ربط بالطاقة الكهربائية الطريق الازدواجي الوطني رقم 44 مركز الإنارة العمومية الرابط بين سيدي قاسي و بحيرة الطيور	/	/
12	مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز الطارف	ربط بالطاقة الكهربائية الطريق الازدواجي الوطني رقم 44 مركز الإنارة العمومية على مستوى انجاز اجتناب للتجمعات السكانية بالقالة على طول 4 كلم	/	/
13	ش ذ م و جيوكونساي GEOCONSEIL	ازدواجية الطريق الوطني رقم 44 بوتلجة الطارف	/	/
14	ش ذ م SPRSS	صيانة عادية للطرق الوطنية شطر الفصل 2 2016	/	/
6	المجموع الجزئي الرابع لعدد المشاريع المنجزة			
31	المجموع الكلي لعدد المشاريع المنجزة			
3 605 952 786.56	المجموع الكلي لمبالغ المشاريع المنجزة			
14	المجموع الجزئي الرابع للصفقات المبرمة			
62	المجموع الكلي للصفقات المبرمة 3+2+1			
4 055 860 653. 57	المجموع الكلي لمبالغ الصفقات المبرمة 3+2+1			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على

- سجل الصفقات العمومية مديرية الأشغال العمومية قسم الصفقات العمومية بالطارف

أبرمت مديرية الأشغال العمومية بالطارف 62 صفقة على ثلاث سنوات منها 31 خاصة بالإنجاز موجهة لمؤسسات الأشغال العمومية التي تمتلك شهادات التأهيل في الأصناف من 4 إلى 8، أي ما نسبته 50٪ وباقي الصفقات المبرمة أي 50٪ فهي عبارة صفقات مبرمة مع مخابر ومكاتب دراسات.

أنجزت مؤسسات الأشغال العمومية ومكاتب الدراسات مع مخابر المتابعة التقنية 62 صفقة خلال ثلاث سنوات 2014-2016 بغلاف مالي أولي بلغ **57.573.860.055** دج، مع العلم أنه يتم مراجعة الأسعار ويضاف لها الملاحق ما يرفع تكلفة المشروع إلى 20٪ كأقل تقدير

تقاسمت هذه المشاريع مؤسسات جزائرية مصنفة في التأهيل من (4-8) 31 صفقة بغلاف مالي قدره **3 605 952 786.56** دج على مدى ثلاث سنوات

تطور الانجازات

❖ بلغت عدد المشاريع المنجزة 15 مشروع بغلاف مالي قدره **1 769 434 666.12** دج لسنة 2014؛

❖ بلغت عدد المشاريع المنجزة 06 مشاريع بغلاف مالي قدره **989 845 112.2** دج لسنة 2015؛

❖ بلغت عدد المشاريع المنجزة 11 بغلاف مالي **846 673 008.24** دج قدره لسنة 2016؛

❖ بلغت عدد المشاريع المنجزة 06 لسنة 2017.

يعتبر عدد المشاريع في الأشغال العمومية ضعيف جدا بالمقارنة مع واقع البنى التحتية في الجزائر وما تحتاجه من منشآت وتهيئة وصيانة

عدد المشاريع هو نفسه عدد المؤسسات التي سوف تقوم بالإنجاز أي أن القطاع يوفر ما معدله 14.5 مشروع سنويا، أي أن 24 مؤسسة (من الصنف 4 حتى 9) محلية من ولاية الطارف باستثناء المنافسة الجهوية قائمة سطيف قسنطينة و عنابة تتنافس على 14.5 مشروع سنويا نظريا ، غير أن توزيع المشاريع يكون على اعتبارات أخرى أهمها الانجازات السابقة (بالاعتماد على شهادات حسن التنفيذ)، فبالنظر إلى طبيعة المشاريع المنجزة نجدها في معظمها إنشاء وتهيئة طرق ، وكذلك منشآت بحرية بحكم تواجد منائين بحريين للصيد بالطارف قديم وجديد.

بالنسبة للمؤسسات 1-3 عادة ما تنشط في إطار المقاوله من الباطن، لصالح مؤسسات فازت بالصفقات العمومية.

المبحث الثالث: تحليل نشاط مؤسسات البناء والأشغال العمومية والحصول على شهادات التأهيل لولاية عنابة

المطلب الأول: إمكانيات المديرية بولاية عنابة وكيفية توزيعها

أولا: حصة ولاية عنابة من ميزانية القطاع

الجدول رقم (5-16): توزيع حصة ولاية عنابة من الاعتمادات على الصفقات والانجاز

الرقم	السنة	الغلاف المالي بالآلاف دج	اعتمادات الدفع(*) بالآلاف دج	حصة الولاية المخصصة للصفقات	حصة الانجاز
01	2015	20.150.760.000	1.078.715.730 000	3 419 993 230 .10	1 729 696 335.58
نسبة اعتمادات الدفع للولاية والمخصصة ل					
02	2016	19.085.089.000	685704 445 000	1 497 287 337 .9	1 065 690 906
نسبة اعتمادات الدفع للولاية والمخصصة ل					
03	2017	27.425.215.000	336 811 100 000	1 035 575 287.06	860 230 921.00
نسبة اعتمادات الدفع للولاية والمخصصة ل					

المصدر: من إعداد الطالبية بالاعتماد على جدول رقم (5-01) و جدول رقم (5-01)

استقرت حصة الولاية للصفقات العمومية في حدود 0.31% بين سنتي 2015 و 2017 وارتفعت حصة المشاريع المنجزة من 0.16% سن 2015 إلى 0.25% بأغلفة المالية لمبينة في الجدول أعلاه، بالرغم من انخفاض الأغلفة المالية المخصصة من الوزارة، نتيجة انخفاض حصتها، وكل هذا بسبب العجز الذي تمر به الخزينة العمومية.

ثانيا: حصة مؤسسات الأشغال العمومية من ميزانية الصفقات

الجدول رقم (5-17) تقسيم الصفقات بين الانجاز و(الدراسة، المراقبة) - (2015-2017)

الرقم	السنة	عدد المشاريع	مبالغ المشاريع	عدد الصفقات	مبالغ الصفقات	نسبة المشاريع	حصة
01	2015	13	1 729 696 335.58	53	3 419 993 230 .10	50.57 %	
02	2016	05	1 065 690 906	30	1 497 287 337 .9	71.17 %	
03	2017	04	860 230 921.00	24	1 035 575 287.06	83.06 %	
المجموع		22	3 655 618 162. 58	107	5 952 855 855.06	61.40 %	

المصدر: من إعداد الطالبية بالاعتماد على جدول رقم (5-21) و جدول رقم (5-22)

(*) - نسبة المشاريع = عدد المشاريع \ عدد الصفقات x 100

(**) - نسبة أغلفة المشاريع = مبالغ المشاريع \ مبالغ الصفقات x 100

المطلب الثاني: تحليل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الأشغال العمومية والحصول على شهادات التأهيل لولاية عنابة

أولاً: الحصول على شهادات التأهيل على المستوى الولائي لمؤسسات ولاية عنابة

الجدول رقم (5-18): المؤسسات المؤهلة في الأشغال العمومية لولاية عنابة الأصناف (1-4) للسنوات (2014-2017)

الرقم	اسم المؤسسة	طلب جديد	تجديد	توسيع	التاريخ
شهادة التأهيل في الصنف الأول					
1	مؤسسة أشغال البناء بن عابد إيمان	×			
2	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري عرفى سهيل	×			
3	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري لعلمي سعودي	×			
4	مؤسسة أشغال البناء بكرو سمير	×			
5	مؤسسة أشغال البناء خراط فيروز	×			
5	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الأول				
شهادة التأهيل في الصنف الثاني					
1	مؤسسة أشغال عمومية بو عشة بلال	×			2014
2	ش ذ م و ش و بو حراش سمير	×			
3	مؤسسة اشغال عمومية و الري رحايلية مراد	×			
4	مؤسسة اشغال عمومية و الري حميدي العيد	×			
5	ش ذ م م ديابي لطفي	×			
5	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الثاني				
شهادة التأهيل في الصنف الثالث					
1	مؤسسة اشغال عمومية و الري معمري ليلي	×			
2	مؤسسة اشغال عمومية و الري شكيمة يزيد	×			
3	مؤسسة اشغال عمومية و الري زراري رياض	×			
3	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الثالث				
شهادة التأهيل في الصنف الرابع					
1	مؤسسة رحايلية وحيد	×			
2	ش ذ م م بن عطية	×			
2	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الرابع				
15	عدد المؤسسات المؤهلة في الأصناف 1-4 سنة 2014				
شهادة التأهيل في الصنف الأول					
1	مؤسسة أشغال البناء زقولة وليد	×			2015

			×	مؤسسة أشغال البناء نوفل سعيد	2
			×	مؤسسة أشغال البناء عيدي حسين	3
	3	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الأول			
شهادة التأهيل في الصنف الثاني					
			×	مؤسسة أشغال البناء خراط فيروز	1
			×	ش ذ م م سندس سليمان	2
			×	مؤسسة أشغال البناء مانع محمد لخضر	3
			×	مؤسسة أشغال البناء شبلي فاروق	4
	4	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الثاني			
شهادة التأهيل في الصنف الثالث					
			×	ش ذ م و ش و عين الريحان	1
			×	مؤسسة أشغال البناء قمود عبد الكريم	2
	2	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الثالث			
شهادة التأهيل في الصنف الرابع					
			×	لغدابس لزهر	1
			×	SNC عزيزي وعلاني	2
			×	ش ذ م و ش و بهلول عبد العزيز	3
			×	ش ذ م م ميكافوليد نواصرية لخضر	4
			×	مصاص مهدي	5
			×	ش ذ م و ش و مرابطي محمود	6
			×	شركة التضامن المبتغي كحواش و اخوانه	7
	7	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الرابع			
	15	عدد المؤسسات المؤهلة في الأصناف 1-4 سنة 2015			
شهادة التأهيل في الصنف الأول					
			×	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري حمدي عبد القادر	1
			×	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري شراد هشام	2
			×	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري محمد فراحتية	3
			×	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري غجاتي سليمان	4
			×	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري إسماعيل سعاد	5
			×	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري قرواح حسام الدين	6
			×	ش ذ م م غيموز رؤوف	7
			×	مؤسسة أشغال عمومية كبرى و الري بو عجيبة حمزة	8
	8	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الأول			

شهادة التأهيل في الصنف الثاني				
2016	1		ش ذ م م سيلاسكو المسير مباركي لخضر	
	2		مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة محمادي العيد شارع الاهرام رقم 07	
	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف			2
	شهادة التأهيل في الصنف الثالث			
	1		شركة التضامن الاخوة دغبوش المسير دغبوش محمد حي الريم المكان المسمى سيدي عاشور اقامة الترقية العقارية ملوكي عبد الحميد محل رقم 05 بلدية عنابة	
	2		الريحانة حي دراع الريش واد العنب برحال	
	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف			2
	شهادة التأهيل في الصنف الرابع			
	1		ش ذ م م كاريت المسيرة من طرف السيدة بوعشرية برنية مركز الأعمال المتوسطي الحطاب عنابة	
	2		مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري فرحي رحيم	
3		مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري حداد عبد الرزاق حي 174 مسكن رقم 01 العلمة		
4		ش ذ م م سوبرات المسير هني عبد الحق شارع ساوهية محمد رقم 30 بلدية عنابة		
5		ش ذ م م سليم حجر الديس رقم 05 شطر 94 سيدي عمار عنابة		
6		ش ذ م م اوراسار تيسيار الابراهيم محمد حي واد القبة تعاونية العقارية الهناء رقم 09 عنابة		
7		ش ذ م م صناعة الطرقات الجزائرية برابري شرف الدين حي حجر الديس قطعة 91 بلدية سيدي عمار		
8		مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري فنيديس عبد المالك حي واد القبة عنابة		
9		ش ذ م م فالوك كيجل عبد العزيز سيدي عاشور عمارة		
عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الرابع			9	
عدد المؤسسات المؤهلة في الأصناف 1-4 سنة 2016			21	
شهادة التأهيل في الصنف الأول				
2017	1		مؤسسة اشغال عمومية كبرى و الري مطابس حمزة الهاشمي رقم 04 حي الابطال عنابة	
	2		ش ذ م م الاشارات و الاتصالات و الكهرباء العامة عطروشي الروسي التعاونية العقارية الكوثر عنابة	
	3		مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري خيار بلال واد العنب عنابة	
	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الأول			3
	شهادة التأهيل في الصنف الثاني			
	1		مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري ريال للطرقات عرعار عبد الوهاب	
	2		مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري بوروب رياض	
	3		ش ذ م م حاسي سعيد شارع الاهرام	
	4		مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري بن يونس الزهرة حي 8 مارس السهل الغربي عنابة	

			×	ش ذ م م انجاز البناء و التزويد بالخرسانة SORECOD بوسعيد محمد الياس مركز الاعمال المتوسطي عنابة	5
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري مانع حسان شارع زيغود يوسف عنابة	6
			×	ش ذ م م بوغانم نور الدين عنابة	7
			×	ش ذ م م و ذ ش و بولحراف سمير عنابة	8
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري رحابلية وحيد حي ليفران عنابة	9
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري بن عابد ايمان اليزا عنابة	10
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري قاسمي عبد الحميد عنابة	11
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري بوجادي عبد الكريم عنابة	12
			×	ش ذ م م ترايكور للبناء بونور عبد الكريم و ترايكور محمد عبد العزيز بوزراد حسين عنابة	13
			×	ش ذ م م الشركة الجديدة للبناء و الاستثمار بوغانم نور الدين	14
14	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الثاني				
شهادة التأهيل في الصنف الثالث					
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري يوسف ريم عنابة	1
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري معمر ليليا عنابة	2
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري بدوي عبد الفتاح عنابة	3
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري زراري رياض عنابة	4
			×	ش ذ ش و و ذ م م الحاج عمار للبناء المسير بوغانم حسان	5
5	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الثالث				
شهادة التأهيل في الصنف الرابع					
			×	ش ذ م م ايزوران عدوان العزيز عنابة	1
			×	ش ذ م م كنز الروى حي بوخضرة عنابة	2
			×	ش ذ م م النجاح رمول منصف نهج زيغود يوسف عنابة	3
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري بن يحي مراد عنابة	4
			×	مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري دبابي عبد القادر بوزعرورة عنابة	5
			×	شركة التضامن المبتغي كحواش و اخوانه المسير كحواش عبد القادر عنابة	6
6	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الرابع				
28	عدد المؤسسات المؤهلة في الأصناف 1-4 سنة 2017				
80	عدد المؤسسات المؤهلة 1-4 للسنوات (2014-2017)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على
- سجل شهادات التأهيل مديرية الأشغال العمومية بعنابة بقسم المنازعات

تحصلت ش ذ م م بن عطية على التصنيف 4 من أو سنة جبائيه، مع العلم أنه ابن بن عطية ش ذ م م أوتي بي أش بن عطية والذي يحوز على التأهيل في الصنف 9 منذ 2016، على عكس ما يتم العمل به في ولاية الطارف حيث يتم منح التأهيل في الصنف 1 مهما كانت إمكانيات المؤسسة، في السنة الجبائية الأولى لأنه في عنابة لا يؤخذ كثيرا بعين الاعتبار.

ثانيا: المؤسسات المؤهلة في الأشغال العمومية لولاية عنابة للأصناف (5-9) للسنوات (2014-2017) على المستوى الوطني

الجدول رقم (5-19): المؤسسة المؤهلة في الأشغال العمومية لولاية عنابة للأصناف (5-9)

الرقم	اسم المؤسسة	طلب جديد	تجديد	توسيع	التاريخ
شهادة التأهيل في الصنف الخامس					
1	مؤسسة بوالشرش كمال	×			2014/04/01
2	مؤسسة حسن شركسكي محمد	×			2014/04/01
3	شركة أسهم ماتيار الجزائر	×			2014/07/12
4	م ش و ذ م م سواتر	×			2015/02/23
5	مؤسسة لطرش عبد الرحمان	×			2016/05/16
6	ش ذ م م شركة صيانة الطرقات الجزائرية	×			2016/11/28
7	ش ذ م م ميلاسكو بوزا أشغال منجمية	×			2017/07/17
7	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الخامس للسنوات (2014-2017)				
شهادة تأهيل في الصنف السادس					
1	شركة التضامن تجمع عتوس للري	×			2016/09/26
2	ش ذ م م سوريات	×			2017/05/16
2	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف السادس للسنوات (2014-2017)				
شهادة التأهيل في الصنف السابع					
1	ش ذ م م شركة الأشغال و التركيب الميناء	×			2014/09/26
1	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف السابع للسنوات (2014-2017)				
شهادة تأهيل في الصنف الثامن					
1	ش ذ م م شركة الدراسات والأشغال البحرية و الري و الهندسة المدنية و الصناعة و حماية البيئة		×		2015/11/12
2	شركة التضامن غيموز وشركاه	×			2016/11/28
3	ش ع أ / ش ذ أ شركة البناء و العمران للشرق كنستروب	×			2016/01/31
3	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف الثامن للسنوات (2014-2017)				
شهادة تأهيل في الصنف التاسع					
1	م ع / ش ذ أ شركة الأشغال البحرية للشرق		×		2016/02/28
2	ش ذ م م أوتي بي أش بن عطية	×			2016/09/26
3	ش ع أ / ش ذ أ المؤسسة الوطنية للإنجاز العام لأشغال الري	×			2017/01/31
3	عدد المؤسسات المؤهلة في الصنف التاسع للسنوات (2014-2017)				
16	عدد المؤسسات المؤهلة 5-9 للسنوات (2014-2017)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- منشورات وزارة الأشغال العمومية والنقل، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz

تتكون المنافسة المحلية في ولاية عنابة على 22 مؤسسة من الصنف (9-4) تنافست على 79 مشروع خلال ثلاث سنوات منها 3 مؤهلة في الصنف التاسع ، يحوز بن عطية على أكبر المشاريع بلا منافس من حيث حجم الصفقات ، له أولوية صفقات التراضي بعد الاستشارة بحكم تاريخ و إمكانيات المؤسسة في إنجاز المشاريع

1- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية عنابة حسب الصنف (9-1)

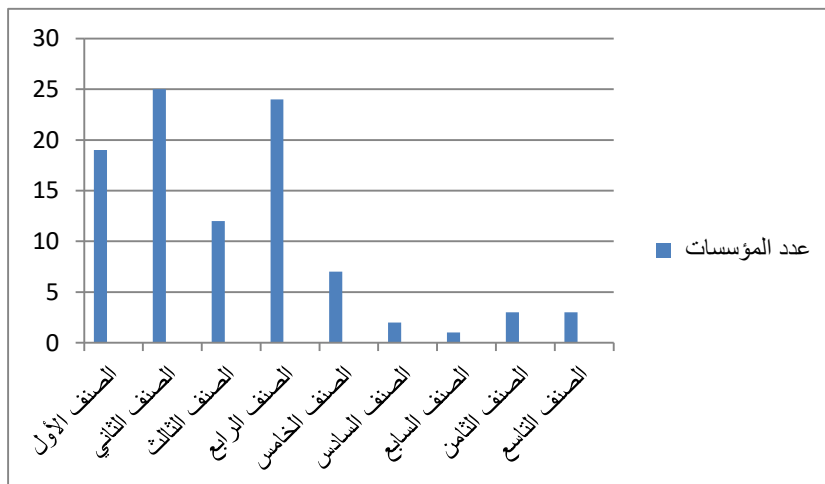
الجدول رقم (5-20): مؤسسات الأشغال العمومية لولاية عنابة حسب الأصناف (9-1) إلى غاية دورة أكتوبر 2017

الرقم	تأهيل	الصنف	عدد المؤسسات	نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف
نتائج التأهيل على مستوى ولاية الطارف الصنف (1-4)				
1	أشغال عمومية	1	19	23.75%
2	أشغال عمومية	2	25	31.25%
3	أشغال عمومية	3	12	15%
4	أشغال عمومية	4	24	30%
المجموع الجزئي (1) للمؤسسات			80	100%
نتائج التأهيل على المستوى الوطني - وزارة الأشغال العمومية و النقل - الصنف (5-9)				
5	أشغال عمومية	5	7	34.75%
6	أشغال عمومية	6	2	12.50%
7	أشغال عمومية	7	1	06.25%
8	أشغال عمومية	8	3	18.75%
9	أشغال عمومية	9	3	18.75%
المجموع الجزئي (2) للمؤسسات			16	100%
نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف (1-4)				83.33%
نسبة المؤسسات المؤهلة في الصنف (5-9)				16.66%
مجموع الكلي (1+2) للمؤسسات			96	100%

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- مديرية الأشغال العمومية ولاية عنابة؛
- منشورات وزارة الأشغال العمومية والنقل، متاحة على الموقع www.mtp.gov.dz

التمثيل بياني رقم (5-04): توزيع المؤسسات حسب الأصناف (9-1) لولاية عنابة 2017



المصدر: مخرجات برنامج اكسال بالاعتماد على الجدول رقم (5-15).

المطلب الثالث: تحليل صفقت الأشغال العمومية المبرمة في عنابة (2015-2017)

الجدول رقم (5-21): المشاريع المنجزة عبر صفقات عمومية في ولاية عنابة (2015-2017)

الرقم	اسم المؤسسة المنجزة	عنوان المشروع	مبلغ المشروع	مدة الانجاز
المشاريع المنجزة بعنوان 2015				
01	تجمع بوفراجي ش.ذ.م.م بيكوجاكس - "تجمع بوباك"	إعادة تهيئة قنوات الصرف للمدرج الثانوي لمطار عنابة	372.399.512,23	10 أشهر
02	مؤسسة الأشغال الكبرى والري "صاولي علي"	انجاز تجزئة بمطار رابح بطاط عنابة	13.786.414,20	08 أشهر
03	مكتب دراسات بريكي مهدي	انجاز أشغال صرف بالزاوية	11.138.400,00	04 أشهر
04	مؤسسة أشغال (ETE) لقراني عبد الحكيم	دراسة وإنجاز منشئة فنية بالمدخل الجنوبي لعنابة	53.706.720,60	04 أشهر
05	مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة ذات أسهم لام	إعادة دراسة تجديد إمكانية انجاز ميناء صيد سييوس عنابة	28.109.250,00	15 شهر
06	مكتب دراسات كرميش أسماء	دراسة انجاز فرع مديرية الأشغال العمومية مع سكنات وظيفية	1.008.000,00	30 يوم
07	مؤسسة الأشغال الكبرى للري بن عطية علي	إعادة تهيئة الطريق الوطني رقم : 44 بين برحال وعنابة	354.613.936,95	05 أشهر
08	الخبير العقاري قطاري خميس	الفصل بين حدود ولاية عنابة وبداية ولاية قالمة	3.525.210,00	02 شهر
09	المراقبة التقنية للأشغال العمومية	برنامج تهيئة الطريق الوطني رقم : 84	6.933.420,00	03 أشهر
10	مكتب دراسات Ace zeltmi	إزالة نقاط المسببة للحوادث مع تقرير خبرة لإنجاز سنة معابر فوقية	1.755.000,00	04.5 أشهر
11	مخبر الأشغال العمومية عنابة	مراقبة أشغال تهيئة الطريق الوطني رقم : 16	3.823.560,00	08 أشهر
12	مخبر الأشغال العمومية عنابة	المراقبة التقنية لأشغال تلبس الطريق	3.978.000,00	05 أشهر
13	مكتب دراسات "CETTAK"	دراسة انجاز معبر فوقي في الطريق الوطني 44 بعين قوفا	865.800,00	90 يوم
15	ش.ذ.م.م لأشغال العمومية الكبرى Can	أشغال تصليح الطريق الولائي	86.344.245,00	03 أشهر
16	مؤسسة أشغال	أشغال تصليح الطريق الولائي مع انجاز للمنطقة المعرضة للإنجراف	78.170.332,50	45 يوم
17	مؤسسة أشغال الكبرى للطرق ش.ذ.الشخص الوحيد الحاج قدرى	أشغال تلبس وتقوية الطريق الوطني رقم : 21	475.043.832,90	06 أشهر
18	مؤسسة أشغال الكبرى والري بن عطية علي	معالجة سارية للطرق الوطنية	799.110,00	01 شهر
19	إديما عنابة	معالجة سارية للطرق الوطنية	1.010.880,00	48 ساعة
20	مؤسسة أشغال الكبرى والري برايكي بوبكر	معالجة سارية للطرق البلدية بلدية سيدي عمار	22.588.254,00	04 أشهر
21	ش.ذ.م.م لإشهارات الطرقية والإشارات المرورية SPSRS	معالجة إشارات المرورية في الطرق الوطنية الطريق الوطني رقم : 44 تزويد ب: 05 حاملات	6.721.650,00	50 يوم
22	ش.ذ.م.م EPSR	معالجة سارية للطرق الوطنية تزويد	6.219.720,00	50 يوم
23	مكتب الدراسات بريكي مهدي	تهيئة مدخل مدينة عنابة ابتداء من كارفور سيدي ابراهيم إلى حي سييوس دراسة نقل شبكة الصرف الصحي	1.404.000,00	/
24	المراقبة التقنية للأشغال العمومية	إعادة تهيئة قنوات الصرف لمطار عنابة من أجل المراقبة التقنية لأشغال	10.459.800,00	18 شهر
25	مخبر الأشغال العمومية عنابة	أشغال تلبس وتقوية الطرق الولائية - مراقبة الأشغال	3.708.900,00	03 اشهر

26	مراقبة التقنية للتعمير للشرق	انجاز منشئة فنية في المدخل الجنوبي لمدينة عنابة	36.270,00	/
27	مؤسسة الإشارات المرورية قوادري مبارك	معالجة إشارات المرورية في الطرق الوطنية الطريق الوطني رقم : 44 ، ورقم : 21 الإشارات الأفقية	25.346.880,00	40 يوم
28	شركة ليفنتينا الإسبانية لأشغال الهندسة والبناء	دراسة وإنجاز مأرب طائرات للمحطة الجديدة للطائرات بعنابة	1.555.281.300,00	14 شهر
29	مؤسسة أشغال الكبرى والري بن عطية علي	معالجة الطرقات البلدية بلدية التريعات	10.569.312,00	04 شهر
30	مؤسسة الإشارات المرورية قوادري مبارك	معالجة الطرق السريعة تصليح إشارات المرور بالطريق السريع شرق غرب	8.049.600,00	35 يوم
31	ش.ذ.م.م إنكا باور	معالجة سارية للطرق السريعة فيما يخص الإنارة	1.600.000,00	30 يوم
32	ش.ذ.م.م آل في أم	معالجة سارية للطرق الوطنية توفير قاطعة الخشب... إلخ	930.140,3	/
33	ش.ذ.م.م فلاش روت	معالجة سارية لمحاور الطرقات توفير العتاد	1.228.500,00	/
34	الممول صدقي فوزية	معالجة سارية لمحاور الطرقات توفير العتاد الصغير مولد كهربائي	629.000,00	/
35	الممول عبد الحكيم محمد سعيد	معالجة سارية للطريق الوطنية توفير عتاد ووسائل الإنجاز	3.300.900,00	01 شهر
36	مؤسسة أشغال الكبرى والري بن عطية علي	معالجة سارية للطرق الوطنية	1.053.000,00	02 اشهر
37	مؤسسة أشغال الكبرى والري بن عطية علي	معالجة سارية للطرق الوطنية	7.883.460,00	02 اشهر
38	ش.ذ.م.م لإشهارات الطرقية والإشارات المرورية spsrs	معالجة إشارات المرورية في الطرق الوطنية الإشارات الأفقية	4.476.420,00	15 يوم
39	مؤسسة أشغال الكبرى والري بن عطية علي	تلبيس الطريق الوطني رقم : 16 على مسافة 10,7 كلم	320.231.340,00	08 اشهر
40	ش.ذ.م.م ارف للاستشارة	إعداد برنامج توحيد النمو الاقتصادي ومعالجة مؤقتة للمنشآت الفنية والممرات تحت الأرض في الطرق الوطنية	7.347.600,00	05 أشهر
41	المؤسسة العمومية الاقتصادية سيتنا	دراسة وإنجاز مراب الطائرات للمحطة الجديدة للطائرات بعنابة	8.073.000,00	15 شهر
42	مخبر الأشغال العمومية عنابة	خبرة وتدقيق ومعالجة مؤقتة للممرات تحت الأرض في الطرق الوطنية	695.264.31	12 شهر
43	مخبر الأشغال العمومية عنابة	تأهيل الطرق الوطنية وتدقيق ومراقبة أشغال التلبيس وأشغال المرافق واللواحق	2.487.551,04	/
44	ش.ذ.م.م لإشهارات الطرقية والإشارات المرورية spsrs	معالجة السارية للطرق الوطنية تزويد بالإشارات المرورية الأفقية	5.588.395,37	15 يوم
45	مؤسسة الأشغال الكبرى والبنابات طبابيس مبروك	تركيب جهاز مضاد للحرائق لمراب الطائرات للمحطة الجديدة للطائرات بعنابة	2.948.400,00	10 أيام
46	مخبر الأشغال العمومية للشرق عنابة	دراسة وإنجاز مراب الطائرات للمحطة الجديدة لطائرات عنابة : مراقبة الأشغال والتجارب في المخابر	21.060.000,00	15 أشهر
47	ش.ذ.م.م لإشهارات الطرقية والإشارات المرورية SPSRS	معالجة المطارات تزويد طرقات بالإشارات الأفقية	507.312,00	15 يوم
48	الممول : عبد الحليم محمد سعيد	معالجة الطرق الوطنية تزويد بالعتاد	900.000,00	10 أيام
49	مؤسسة أشغال البناء بوهيميلة حسين	تجديد الحدود المترجة بالخرسانة	5.988.937,50	02 شهر
50	مخبر الأشغال العمومية	مراقبة أعمال تلبيس وتصليح الطريق الوطني رقم : 21 على مسافة 27,600 كلم مع مراقبة معالجة الانحدار	3.833.037,00	07 أشهر
51	ش.ذ.م.م سيكا SEICA134	متابعة أشغال تلبيس وتصليح مرافق تكملة الأشغال بالطريق الوطني 21 ومنها معالجة	1.989.000,00	06 أشهر

		الانحدار	
06 أشهر	1.989.000,00	برنامج حصة 2012 : تأهيل الطرق الوطنية والإشارات المرورية بالطريق الوطني 21 ومنها معالجة الانحدار	ش.ذ.م.م سيكا SEICA135
07 أشهر	3.833.037,00	برنامج حصة 2012 : تأهيل الطرق الوطنية والإشارات المرورية / مراقبة الأشغال تلبس و تصليح الطريق الوطني 21 ومنها معالجة الانحدار	مخبر الأشغال العمومية للشرق عنابة
13		المجموع الجزئي الأول لعدد المشاريع المنجزة	
1 729 696 335.58		المجموع الجزئي الأول لمبالغ المشاريع المنجزة	
53		المجموع الجزئي الأول لعدد الصفقات المبرمة	
3 419 993 230 .10		المجموع الجزئي الأول لمبالغ الصفقات	
المشاريع المنجزة بعنوان 2016			
10 أشهر	3 510 000 00	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2014 : صيانة المستمرة لمحاور الطرق السريعة و إيجار العتاد	ش.ذ.م.م سيدي فرج لتأجير السيارات
150 يوم	2 913 300 00	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي / انجاز خبرة والصيانة الدورية للأشغال الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية / برنامج دعم النمو الاقتصادي 2015 صيانة الطرق الوطنية	ش.ذ.ش.و. قلوبال كونسابت
شهر	187 200 00	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة الإشارات المرورية و إزالة النقاط السوداء على الطرق الوطنية / دراسة ارتشاف نقطتين سوداويتين / دراسة لانجاز ممر على الطريق الوطني رقم 16	ش.ذ.م.م شركة الدراسات المدنية و الاستشارات عنابة SEICA
10 أشهر	141 417 900 00	دراسة تمديد ميناء عنابة	مكتب الدراسات مخبر الدراسات البحرية LEM
شهر	702 000 00	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2014 / انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية / خبرة المنشأة الفنية على الطريق الوطني رقم 16	ش ذ م م مكتب الدراسات SETIA
30 شهر	5 440 500 00	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2014 /انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية/ صيانة المنشأة الفنية على الطريق الوطني رقم 84 إلى النقطة PK 36 / رقم 16 إلى 03- PK100 و 07- 400 / طريق وطني رقم 16 إلى 21	ش ذ م م نجمة الطرقات
6 أشهر	52 718 796 00	انجاز تخطيط لمنطقة وقوف و هبوط طائرة الهليكوبتر على مستشفى غرين عمار	المؤسسة العمومية الاقتصادية مؤسسة عمومية للأشغال العمومية EPE SPA EPTP
6 أشهر	3 229 200 00	انجاز تخطيط لمنطقة وقوف و هبوط طائرة الهليكوبتر على مستشفى غرين عمار و المراقبة التقنية للأشغال	الشركة الجزائرية لدراسات لأشغال البنى التحتية SAETI
3 أشهر	2 761 200 00	انجاز تخطيط لمنطقة وقوف و هبوط طائرة الهليكوبتر على مستشفى غرين عمار و المراقبة التقنية للأشغال مراقبة الأشغال و التجارب المخبرية	مخبر دراسات الأشغال العمومية عنابة LTP
90 يوم	27 955 512 00	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2012 / صيانة محاور الطرق السريعة : إصلاح إشارات المرور لطريق شرق غرب قطعة رقم 02 تزويد بإشارات المرور العمودية 2 هزال لحدود الولاية قامة الطارف و وحدة العاكسات	شركة الإشارات المرورية لطرقات و الطباعة SPSRS
7 ايام	2 329 791 00	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2014 /انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية/ صيانة الممر الأدنى الشعبية تنظيف و ضخ	ش ذ م م المحيط ALGERIE TPL
25 يوم	3 406 221 00	انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية/ صيانة	الجزائرية لتقنيات المائية ALTHYD

		الممر الأدنى الشعبية دعم و تركيب بواميس مع	
13	مؤسسة الحاج قدرى	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة تأهيل الطرق الوطنية / صيانة الطريق الوطني رقم 44 على طول خط 7,8 كلم	4 أشهر 197 779 140 00
14	ش ذ م م الاشارات المرورية لطرق و الطباعة SPSRS	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة تأهيل الطرق الوطنية/ دعم الطرقات بإشارات المرور العمومية	45 يوم 19 643 715 00
15	ش ذ م م EMAROA	انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق الطرق الوطنية للممر الشعبية تفتيش و تصليح شبكة الصرف الصحي الداخلي والخارجي	شهرين 7 397 910 00
16	ش ذ م م EMAROA	انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية تكملة صيانة المبدل على الطريق الوطني رقم 16	5 أشهر 42 406 650 00
17	المؤسسة الجزائرية الأشغال الطرقات ALTRO	تحديث و تقوية الشبكة (107-108-56 - 16-23 و 12) و الطريق الوطني المار بدراع الريش	10 ايام 308 042 280 00
18	مؤسسة الأشغال العمومية STEERA	برنامج دعم للنمو الاقتصادي 2015 أشغال انسداد الشقوق على مدرج الهبوط للمطار الدولي رابح بطاط عبانة	40 يوم 5 398 036 89
19	ش ذ م م بن عطية علي	برنامج دعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة المطارات المحلية	شهرين 971 100 00
20	الممول عبد الحليم محمد السعيد	الصيانة المستمرة للمحاور الطرق الوطنية اكتساب الطرق و قطع الغيار	15 يوم 448 000 00
21	قوادري مبارك	صيانة الطرق الوطنية و الإشارات المرورية و إزالة النقاط السوداء على الطرق الوطنية تمويل و وضع عوازل الخرسانة على طول 2,4 كلم على الطريق الوطني رقم 16	4 اشهر 19 094 400 00
22	ش ذ م م تاغست للهندسة	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة الإشارات المرورية و إزالة النقاط السوداء على الطرق الوطنية مراقبة أشغال الجارية و أشغال إشارات المرور الأفقية على الطرق الوطنية	35 يوم 573 300 00
23	ش ذ م م قوادري للطرق	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة الطرقات الوطنية ازالة النقاط السوداء دعم و وضع إشارات المرور الأفقية على 677 كلم من الطريق الوطني	35 يوم 20 594 340 00
24	مؤسسة بن لالا ياسين	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة الطرقات الوطنية تزويد الطريق بإشارات المرور الأفقية	شهر 1 649 500 00
25	GRTE	تخطيط مدخل مدينة عبانة من الجهة الرابطة بين سيدي إبراهيم و حي سيبوس اشتداد الخطوط خارج عقد مشروع التخطيط للمدينة	5 اشهر 61 215 016 91
26	المؤسسة الوطنية لسكك الحديدية	تخطيط مدخل مدينة عبانة من الجهة الرابطة بين سيدي إبراهيم و حي سيبوس تسديد قيمة السببية لضمان حماية الورشة	12 شهر 9 769 032 00
27	ش ذ م م الاشارات المرورية لطرق و الطباعة SPSRS	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2014 صيانة إشارات مرور على الطرقات الوطنية تأهيل إشارات المرور تزويد و وضع إشارات الاتجاهات على الطريق الوطني رقم 05	60 يوم 10 999 893 95
28	ش ذ م م فلاش لطريق	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة الطرقات الوطنية امتلاك العتاد مقطورات بالطاقة الشمسية الورشة	3 اشهر 8 798 400 00
29	مخبر دراسات الأشغال العمومية عبانة LTP	صيانة الطرقات البلدية المراقبة و التجارب المخبرية سيدي عمار إعادة تأهيل الرابط بين حي 24 فيفري 56 على طول 2 كلم	شهرين 280 800 00

30	المراقبة التقنية للأشغال العمومية CTPP	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2014 تأهيل الطرقات الوطنية الإشراف على تيبس و أشغال المرافق	2 487 551 04	12 شهر
05	المجموع الجزئي الثاني لعدد المشاريع			
1 065 690 906	المجموع الجزئي الثاني لمبالغ المشاريع المنجزة			
30	المجموع الجزئي الثاني لعدد الصفقات المبرمة			
1 497 287 337.9	المجموع الجزئي الثاني لمبالغ الصفقات المبرمة			
المشاريع المنجزة بعنوان 2017				
1	ش ذ م م مؤسسة الأشغال العمومية والري بن عطية	إعادة تأهيل الطريق الوطني رقم 44	4 36 617 090 ,00	6 أشهر
2	مؤسسة أشغال الطرقات و البنيات والمياه البحرية بوطبة رابح	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015 صيانة إشارات المرور و إزالة النقط السوداء الطرقات الوطنية تمويل و وضع شرائح الأمان بالخرسانة في الطريق الوطني رقم 44	76 050 000 00	3 أشهر
3	ش ذ م م EMAROA	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015/ انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية /صيانة الاوتاب حي واد الذهب	27 908 010 00	3 أشهر و نصف
4	مؤسسة أشغال الكهرباء العامة درحمون بغداد	تخطيط مدخل الطريق من سيدي إبراهيم الى حي سبيوس و الإنارة العمومية	49 481 640 00	6 أشهر
5	ش.ذ.م.م لإشهارات الطرقية والإشارات المرورية SPSRS	تخطيط مدخل الطريق من سيدي إبراهيم إلى حي سبيوس و إشارات المرور	25 174 845 00	90 يوم
6	ش ذ م م مؤسسة الأشغال العمومية والري بن عطية	الغلاف المالي للولاية 2017 انجاز شريحة الأمان بالخرسانة المسلحة	84 728 000 00	6 أشهر
7	ش ذ م م مؤسسة الأشغال العمومية والري بن عطية	تطوير و تقوية الشبكة على طول 35 كلم انجاز محول ظهري للقطب الجديد دراع الريش توصيل المنشأة بالطريق القطعة - ب-	113 653 925 00	5 أشهر
8	المؤسسة الوطنية للأشغال الفنية الكبرى	تطوير و تقوية الشبكة على طول 35 كلم انجاز محول ظهري للقطب الجديد دراع الريش توصيل المنشأة بالطريق القطعة - ا-	178 966 956 00	8 أشهر
9	ش ذ م م مؤسسة معالجة و انجاز الأشغال الفنية ERROA	برنامج الدعم للنمو الاقتصادي 2015/ انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية صيانة العتاد محول الطريق الوطني رقم 44 سيدي عاشور	13 999 071 06	7 أشهر
10	ش ذ م م EMAROA	برنامج مراقبة شهادات الخبرات 2014 انجاز خبرة و صيانة الدورية للمنشآت الفنية و الأنفاق على الطرق الوطنية الطريق الوطني رقم 84 الى 14PK+ 500	10 638 810 00	3 أشهر و نصف
11	مؤسسة العامة للأشغال العمومية و المانية	إكمال أشغال إعادة تأهيل الشبكة 120 الحريشة على طول 2 كلم	18 356 940 00	2 شهرين
04	المجموع الجزئي الثالث لعدد المشاريع المنجزة			
860 230 921.00	المجموع الجزئي الثالث لمبالغ المشاريع المنجزة			
24	المجموع الجزئي الثالث لعدد الصفقات المبرمة			
1 035 575 287.06	المجموع الجزئي الثالث لمبالغ الصفقات المبرمة			
22	المجموع الكلي لعدد المشاريع المنجزة			
3 655 618 162 . 58	المجموع الكلي لمبالغ المشاريع المنجزة			
107	المجموع الكلي لعدد الصفقات المبرمة			
5 952 855 855.06	المجموع الكلي لمبالغ الصفقات المبرمة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد

- سجل الصفقات العمومية مديرية الأشغال العمومية بعنابة قسم الصفقات العمومية

أبرمت مديرية الأشغال العمومية بعنابة 107 صفقة على ثلاث سنوات منها 22 خاصة بالانجاز موجهة لمؤسسات الأشغال العمومية التي تمتلك شهادات التأهيل في الأصناف من 4 إلى 9، أي ما نسبته 20.56% وباقي الصفقات المبرمة أي 79.43% فهي عبارة عن مخابر، مكاتب دراسات، مؤسسات الإنارة والإشارات المرورية

أنجزت مؤسسات الأشغال العمومية ومكاتب الدراسات مع مخابر المتابعة التقنية 94 مشروع خلال ثلاث سنوات 2015-2017 بغلاف مالي أولي بلغ 58.162.618.655 3، مع العلم أنه يتم مراجعة الأسعار ويضاف لها الملاحق ما يرفع تكلفة المشروع إلى 20% كأقل تقدير

تقاسمت هذه المشاريع مؤسسات جزائرية مصنفة في التأهيل من (4-9)

بالنسبة للمؤسسات (3-1) عادة ما تنشط في إطار المقاوله من الباطن، لصالح مؤسسات فازت بالصفقات العمومية.

المطلب الرابع: الانجاز في إطار التجمعات دراسة ميدانية تجمع بوباك مشروع قنوات الصرف لمطار رابح بيطاط عنابة

إن الانجاز في إطار الصفقات العمومية ليس بالأمر البسيط والسهل لشدة المنافسة في القطاع، وتجد المؤسسات وحتى إن كانت مؤهلة في أصناف عليا نفسها مجبرة على تشكيل التكتلات لتوفير شرط الحدود الدنيا وإمكانية المشاركة في العروض المقدمة، ما يجعلها بهذا التكتل استيعاب المشروع المعروض في الصفقة، وأهم النقاط التي تركز عليها صفقات التراضي بعد الاستشارة هي شهادات حسن التنفيذ في مشاريع مماثلة، وشهادات التأهيل في الصنف لشرط الحدود الدنيا

أولاً: التعريف بالتجمع والمشروع

تكون التجمع بعقد موثق بالحجار سنة 2015، في إطار تشكيل تجمع بين ش ذ م م بيكوجاكس، م ذ ش و م م بوفراجي مصطفى (الشلف) لإنجاز مشروع (أنظر الجدول رقم (21-5) بعنوان المشاريع المنجزة 2015

الصفقة: تحصل التجمع على صفقة بالتراضي بعد الاستشارة، أنظر الملاحق رقم (19-11)

المشروع: إعادة تهيئة قنوات الصرف للمدرج الثانوي لمطار رابح بيطاط عنابة

صاحبة المشروع: مديرية الأشغال العمومية عنابة

الصفقة مبرمة بين: مديرة الأشغال العمومية نيابة عن الوالي، ومسير م ذ ش و م م بوفراجي مصطفى

حساب بنكي: موطن بالشلف

مبلغ المشروع: 372.399.512,23 مدته 10 أشهر

للمؤسسة الحق في مراجعة الأسعار حسب بنود دفتر الشروط

للمؤسسة الحق في ملاحق المشروع بحصة لا تتجاوز 20% من مبلغ الصفقة

ثانيا: عرض استراتيجية التجمعات

إن قطاع لأشغل العمومية صعب وتكاليفه جد مرتفعة (إطار أشغال عمومية يتلقى أجر بقيمة 150000.00 دج)، وحتى لعمل المهني في الأشغال العمومي تصل أجرته إلى (60000.00 دج) للعديد من الأسباب يعتبر القطاع وعد، غير أنه من أكبر القطاعات التي تعتمد على العملة في السوق السوداء (للتهرب الضريبي).

بالنسبة للتجمع: تعتبر مؤسسة بوفراجي هي المهيمنة على الحصة الأكبر من الأشغال لأن بيكوجاكس تقدمت بصفقتها ذات الخبرة (في انجاز الأشغال في المطارات) أما الامكانيات المادية فتحوزها مؤسسة بوفراجي ذات التأهيل في الصنف الثامن

ابتداء الأشغال سنة 2015: على أساس فترة 10 أشهر، مع تسديد مستحقات لتأخر،

غير أن المشروع مازال مستمر إلى حد يومنا هذا (2018/06/20)

الأسباب: وهي مشترك مع جميع مؤسسات الأشغال العمومية ومؤسسات الانجاز في جميع التخصصات

إن هذا النوع من المؤسسات لا يكتفي بإنجاز مشروع في وقت واحد، وإنما يقدم على العديد من المشاريع في التراب الوطني (دوي التصنيفات الأعلى)، وتستعمل مبالغ المشاريع التي تستفيد منها بدعم صندوق الصفقات العمومية لإنجاز المشاريع الأخرى، فتقع في معظم الوقت في عسر مالي، وتتأخر الانجازات، بسبب تذبذب التدفقات النقدية بين المشاريع المختلفة.

إن هذه التذبذبات لا تدل على سوء تسيير المؤسسات بالدرجة الأولى، وإنما على البيروقراطية التي تمارسها الإدارات كذلك، والإجراءات الطويلة والأوراق اللامتناهية من لنسخ، والوثائق المطلوبة،

خلاصة الفصل

يتم تقييم المؤسسات على المستوى الولائي بقسم المنازعات بمديرية الأشغال العمومية، ويقوم الموظف بإعداد جدول تنقيط المؤسسات وفق معادلة النقطة الاجمالية، وبعد جمع الملفات تنعقد لجنة التأهيل والتصنيف المهنيين للمصادقة، والنظر في التحفظات أو رفض ملفات المترشحين.

إن التكاليف الحقيقية للحصول على شهادات التأهيل في الصنف جد مكلفة، وعليه تستعمل المؤسسات العديد من الاستراتيجيات منها التجمع، أو الترشح للتأهيل أثناء الانجاز، ورغم أن معادلات التأهيل في الصنف موحدة إلا أننا نجد العديد من الفروقات بين التأهيل على مستوى الولايات مثلا عنابة والطارف، والمسؤول الأول عن تحديد إمكانيات المؤسسة هو المسؤول عن قسيم المنازعات، فاللجان حقيقة ليست على دراية كافية بتقنيات تنقيط المؤسسة وفق المعادلة، تجد اللجنة إشكال وحيد عند الاجتماع هو الصراع مع مديرية الضرائب التي ترفض تنقيط المؤسسات التي تقدم وثائق تأجير الوسائل المادية، ما يخلق امكانية التهرب الضريبي.

إن سياسة الدولة لها دور كبير في تحديد مدى الصرامة في استعمال المعادلة، ففترة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنحها 10% من الصفقات قدمت تنازلات لمنح شهادات التأهيل، أما الآن فهي تجبر المؤسسات الراغبة في الحصول على التأهيل في الصنف الرابع بحيازة شهادات الايزو، على عكس السنة الماضية ما خلق جو من التوتر لدى المترشحين، والمفارقة أن المكلف بالتقييم على مستوى المديرية لا يعلم كيف يوظف هذا القرار، لأن كل القرارات يترجمها وفقا للطبيعة القانونية فقط، ثم يطبقها، ما يخلق هوة واسعة بين ما يترجمه الموظف في الطارف، والموظف في عنابة، وباقي ولايات الوطن.

الخاتمة

بعء التحول الءف عرفه الاقءصاء الءزائرف من الموجه إلى اقءصء السوق وءبني فكرة النهوض بالمؤسساء الصغرفة والمءوسطة فف إطار ءحول ملكفة وسائل الاقءاء للقاء الخاص؁ والءف ربما سوف فخلص الءولة من ءبعبفة للمءروقات؁ عمءء هءه الأءفرة على طول المرفة الاقءالففة بءبني العفء من البرامء والألفاء ءف ءسمء بالاقءقال السلس؁ الرشفء والموضوعف عبر إعاءة الهفكلاء المالففة ءم الموضوعفة؁ وبعءها برامء الءعم ومن ءم ءأهفل المؤسساء فف القلاء الصناعف لفعقه العفء من برمء إعاءة ءأهفل (وهو مصءلء فخص المؤسساء ءف سبء وأن انضمء إلى برامء ءأهفل)؁ وسبء كل هءا البروءوءولاء فف إطار الشراكة الأوروففة؁ ففما فخص قلاء الأشغال العمومفة وهو أول واجهة ءقءم بها الءولة اقءصاءها للاستءمار الأءبف المباشرف ففما فخص البفء ءءءفة وخاصة وسائل النقل؁ ففان القلاء لا فءحصل على نسبة كبفره من المفرانفة ءفسفر وءءهفر؁ فر أن الانءازاء المءققة معءبرة وءقصها ءوراء الصفانة فقط.

بعء ءعمق فف ءلفل مءفراراء الموضوع ءوصلء الءراسة إلى:

1- إءباء صءة أو ءطأ الفرضفاء

➤ **الفرضفة الرفسفة الأولى:** بالنسبة للقلاء الصناعي ءعءبر المؤسساء الصغرفة والمءوسطة ءرة فف الانضمام إلى برامء ءأهفل وهف مءفره وءسءطفع اءءساب نسبة مءارءءها فف ءكالفف البرنامء ومقارنءها مع النءاءء بءكم ءبرءها السوقفة رءم مءءوءفءها؁ وءعءبر المؤسساء المءقمة على البرامء مؤءرا أكثر ءضا باءءبار اسءفاءءها من ءءارب المؤسساء ءف انضمء إلى البرامء سابقا؁ أما قلاء الأشغال العمومفة ففان الءولة ءلزم المؤسساء الءصول على شهاءاء ءأهفل وءءصفف المهنفف؁ فف مءال المنافسة بالنسبة للقلاء الصناعي ءمءل الوارءاء و الاسءءمار الأءبف المباشرف أهم المنافسفن الأءانب للقلاء.

✓ **الفرضفة الفرعة ءأففة:** بالنسبة لاستقلالفة اللءان ففانها فر مءلقة وهءا راءع لءرفقة ءسكفل اللءان فهو فلعء ءور مهم فف اسءقلالفءها لأن هءه اللءان فر مءءءبة وهءا ما ففققها ءءء كبفر من اسءقلالفءها؁ وهف عبارة عن لءان معفنة أف مقءرءة من قبل المسءولفن؁ وفءم ءعبفرها كل ءلاء سنواء ونءء هءا مءسءا فف الصرامة عنء ءطببق معاءلة ءءقفء فءراء البءبوءة المالففة ءرفع الءولة القفوء بالأوامر ءف ءضبء ءءفء النقاء؁ وفف فءراء العء؁ ءمارس الءولة سلطة ضبء كبفره مءلما فف ءالة الزام الءصول على شهاءاء الإفرؤ عنء ءأهفل فف الصنف الرابع لسنة 2018 عكس ما طببق سنة 2017؁ الموضوعفة إن قراءاء لءان ءأهفل وءءصفف المهنفف ولءان فءء الأءرفة وءقففم العروض فف قلاء الأشغال العمومفة فعبر عن إطار شفاف؁ وءمءل مقارنة الوءائف بفن ما ءعرضه المؤسسة وما ءقءمها الءهءاء المسؤولة أهم نقءة ءبني علفها اللءنة قراءاءها ففما فخص ءءقفء ففان فكون على أساس النقءة الإءمالفة فف نموءء وطنف ففءء من قبل المءفرفاء وءراءعه لءان ءأهفل سواء الولاففة أو الوطنفة؁ إضافة إلى وءوء ممءلئ المؤسساء العمومفة والخاصة وهف المءءشفة العامة للعمل و رؤفس اءءاء المقاولفن مفكانفراماء عمل ءء مهنف فاللءنة مشكلاء من مسؤولفن وأءصائففن فف مفاءفن النءاط والمالففة؁ فر أن الواقع ءطببقف بفن عنء ءضور ممءلئ المؤسساء؁ وعنء إعاءة النظر فف كفففة اءءساب النقط من قبل اللءنة إلا عنء وءوء طعن أو مشكل فف ملف؁ وفكون مسؤول قسء المنازعات هو المءءء الرفسف لءأهفل المؤسساء.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** وهي صحيحة بالنسبة للبرامج تتكفل الدولة بتسديد جزء كبير من تكاليف التشخيص تصل إلى 80%، وتتكفل مكاتب دراسات مستقبلية هذه العملية، بالنسبة لتكاليف الحصول على شهادة التأهيل والتصنيف المهني نوعان تكاليف مباشر ورمزية يحددها قانون المالية سنة 2007 حسب صنف الشهادة، وتكاليف حقيقية تمثل لمكانيات المؤسسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** إن تكاليف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأشغال العمومية يشكل عائق كبير خاصة الوسائل المادية والذي يقف حاجزا أمام التأهيل في صنف أعلى أو عدم التوجه نحو الأشغال العمومية والتوجه إلى قطاع البناء كنشاط رئيسي، لأن النقاط لا تحسب على أساس تكاليف شراء الآلات والمعدات وإنما حيازتها فقط، ونجد أن المؤسسات تلجأ إلى كراء صوري (ما يعرف في القطاع بمصطلح باري) للآلات والمعدات فترة وضع ملفات التأهيل، أو ملف طلبات ترشح لصفقة، ويعتبر أهم عامل لضعف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأشغال العمومية في الجزائر عامة وفي أقصى الشرق خاصة (عنابة، الطارف)

✓ **الفرضية غير صحيحة على أرض الواقع** فهناك اختلاف في فهم المواد يترجمه اختلاف في القرارات بين الولايات المتجاورة

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** صحة الفرضية الثانية من الناحية النظرية طبقا لمقومات هذا النوع من المؤسسات ونجاحه على المستوى الدولي غير أن هناك العديد من المشاكل التي مازالت تعرقل تطورها وتحد من تفعيل آليات الرفع من أدائه في الجزائر على غرار ارتفاع المواد الأولية، نقص وعدم التأطير والتسيير الجيد للمناطق الصناعية، وحسب الدراسة فإن أهم عامل يحد من تطور هذا النوع من المؤسسات هو العنصر البشري، حيث أنه ومهما كان المستوى التكويني والتعليمي لمسير المؤسسة فإنه يعتبر إطار وهذا عائق كبير لأنه مسؤول عن جميع قرارات المؤسسة فيما بعد، وعدم اعتبار الجهات الرسمية لهذه النقطة يجعل من كل من أراد انشاء مؤسسة أن يساهم ب 10% فقط من رأسمال ولا اعتبار للمردودية مع هكذا مسير.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** شكلت إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الكبرى لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و القطاع الخاصة نقطة انطلاق جديد لصالح هذه الأخيرة إلا أنها نقلت معها ثقافة الشغل في القطاع العام، وعليه نجد أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناتجة ضعيف جدا فلجأت الحكومة في الآونة الأخيرة إلى إعادة النظر في هذا النوع من المؤسسات الذي بقي تابعا للقطاع العام بمحاولة خصصته، وعليه يعبر نمط التسيير وفق ميكانيزمات المؤسسة الكبيرة العمومية خطر جدا على هذا النوع من المؤسسات ويعطي انطباع على فشل المؤسسة ككل.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** ثبتت الفرضية صحتها جزئيا حيث أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطور مستمر، غير أنها لم تساهم كثير في تلبية احتياجات السوق الوطني.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التأثير على المتغيرات الكلية في سوق السلع والخدمات، غير أن محيط المؤسسة ممثل في الاقتصاد الموازي وسياسة الدولة ممثلة في عشوائية الاستيراد، تقف أما حقيقة هذه المؤشرات، فالنزول إلى الأسواق يعطيك انطباع

على مدى تقدم المؤسسة، غير أن الاحصائيات والمؤشرات المتضاربة لا تعكس هذا خصوصا مع تصدير منتجات بن حمادي الايكترونية إلى فرنسا وبلجيكا، مع العلم أن المنتجات موجهة للجالية المغربية.

➤ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** صحيحة جزئيا دعمت برامج التأهيل العديد من المؤسسات خاصة في إطار وجود سوق غير مراقب كدليل على فشل التأهيل على مستوى محيط المؤسسة وبالتالي يصعب الحكم على نجاح المؤسسة بعزل نتائجها الجزئية عما حققته البرامج ككل

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** رغم وجود منطق كبير في حرية اختيار مكتب استشارة أو خبرة باعتبار اختلاف التكاليف، إلا أن واقع التأهيل في الجزائر غير ذلك فإن مديريات الصناعة بالولايات هي التي فرض مكاتب الدراسة المسؤولة عن متابعة ومرافقة المؤسسات في عمليات التأهيل، مع العلم أن تكاليف التأهيل عبارة عن فواتير تصدر عن هذه المكاتب تسدد من طرف الصندوق، والمستفيد (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) بنسب يحددها القانون؛

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** استفادت معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي من شهادتي ISO 9000، و ISO 14000، حسب الدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الجنوب الشرقي سنة 2017، غير أن الشهادة لا تمثل تأشيرة للتصدير وإنما هي عامل من ضمن العديد من العامل مثل قدرة المؤسسة على الالتزام بالمواعيد والكميات في الأوقات المحددة، التسهيلات الممنوحة للدولة في مجال التصدير والتمويل بالمواد الأولية، والعديد من الاجراءات لا تناسب حجم المؤسسة المتوفرة في الجزائر معظمها مؤسسات صغيرة جدا، وعليه فإن تصدير هذا النوع من المؤسسات لا يرفع من الكميات الكلية للتصدير؛

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** أثبتت الدراسات التطبيقية على جزء كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنظمة للبرامج على أن أداء المؤسسات يرتفع بشكل كبير بعد خضوعها للتأهيل، غير أن هذا لأداء لا يترجم على مستوى القطاع أو المستوى الكلي، وعليه فإن البرامج نجحت كثيرا على المستوى الجزئي (المؤسسات)، وفشلت على مستوى القطاعات، والمستوى الكلي في تحقيق أهدافها.

➤ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لشهادات التأهيل دور كبير في امكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المشاركة في صفقات عمومية مع الدولة بحكم الزامها في دفاتر الشروط، فتنستفيد المؤسسات من جميع امتيازات الصفقة، وبحكم وزن قطاع الأشغال العمومية وطبيعة المشاريع المنجزة والأغلفة المالية الهائلة لكل مشروع فإنه من السهل على المؤسسات تكوين تراكم في رأسمال ومن ثم احداث توسعات وأهمها هو التوسع في نشاطات ثانوية أهمها البناء وبحكم الدراسة الميدانية المعمقة في القطاع تبين وجود علاقة كبير بين البناء وتكوين الثروة أكثر من الأشغال العمومية وبالعودة إلى عدد السكنات التي تم تشييدها في الجزائر تمكنت العديد من المؤسسات من إثبات وجودها في القطاع بالمزج بين نشاط ثانوي مكلف وهو الأشغال العمومية، ونشاطات ثانوية وهي البناء، والري وهي تابعة لنفس القطاع.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** من الناحية النظرية والقانونية نجد أن وظيفة اللجنة هي دراسة وتقييم المؤسسة التي ترغب في التأهيل في الصنف، غير أن الزيارات الميدانية أثبتت أن الدراسة تتم على مستوى المديرية ويتم اتخاذ القرارات على مستواها، بالنسبة للجان تكون متواجدة على مستوى الولاية ويتم المصادقة على دراسة قام بها موظف بقسم المنازعات.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** تعد المعادلة المعيار الوحيد الذي يعتمد عليه عند التأهيل في الصنف على المستوى الولائي والوطني غير أن تطبيق المعادلة يختلف بين الولايات.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تمنح الصفقة العمومية امتيازات لا تستطيع إيجادها خارج هذا الإطار وهي ارتفاع مردودية القطاع حيث تحتسب التكاليف الاجمالية للمشروع وتضاف لها 40% كهامش ربح، ويتم رهن المشروع (رهن حيازي أي حيازة المشروع، وحيازة الملاحق) في صندوق ضمان الصفقات العمومية تمنح المؤسسة كامل مبلغ الصفقة عبر مراحل، بضمان العقارات والمشروع، وبإمكان المؤسسة رهن أي ملاحق للمشروع، وسحب المبالغ، إلا أنه بإمكان المؤسسة تحقيق عوائد أكبر من 40%، أو الخروج خاسرة من المشروع، ولا يفسر هذا بضعف تقدير المؤسسة للتكاليف (رغم وجود بند عدم مراجعة الأسعار في جميع دفاتر الشروط في إطار الصفقات العمومية لأن جميعها في حدود سنة إلى ثلاث سنوات مهما كان حجم المشروع ما يلغي إمكانية مراجعة الأسعار) في الحقيقة لا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنجاز مشروع واحد في نفس الوقت إلا نادرا، ويتم خلط في مبالغ بين المشاريع ما ينتج عنه تمديد الأجل وبالتالي الدخول في ارتفاع التكاليف بشكل مباشر، والاستراتيجية الثانية للمؤسسات هي طلب التأهيل أثناء الإنجاز لأنها تتخلص من العمالة بعد انهاء المشاريع، الوسائل المادية هي عبارة عن إجارة.

2- النتائج

تمثل لجان التقييم أحسن طريقة تعتمد عليها الدولة في تحديد الامكانيات الموضوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لما تتميز به من مقومات بشرية وتقنية تسمح لها بأداء الدور المنوط لها، عبر ثلاث نقاط رئيسية وهي موضوعية اللجنة وكفاءة أعضائها، استقلاليتها، وطريقة عملها فهي تتحلى بالموضوعية نتيجة التغيير الدوري في أعضائها، ذوي الاختصاص والكفاءة، طريقة عمل اللجنة وهي مقارنة الوثائق التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوثائق تقدم من طرف الهيئات المسؤولة عن هذه الوثائق، وعلى الدولة منح الاستقلالية للجان وعدم التدخل لكي تسمح بممارسة نشاطها بهذه المعايير.

دعمت الجزائر آليات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استطاعت أن تثبت وجودها ببرامج هدفها الأساسي هو استمرارها بعد الاندماج المرتقب، غير أنه وعلى المستوى الكلي بينت المؤشرات عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تغيير فاتورة الاستيراد من جهة واستيعاب العمالة من جهة أخرى، وهذا لا يدل على فشل مطلق للبرامج لأنه وبالنظر إلى عدد المؤسسات التي استفادة حقيقة من البرامج

والمدة الزمنية التي يستغرقها، وتوقف دعم الدولة للمؤسسة بعد تسديد آخر قسط من اتفاقية البرنامج، كل هذه العوامل تشكل نقاط ضعف تحد من فاعلية البرامج، غير أن الفشل الكبير الذي عرفته البرامج كان على المستوى الكلي؛

في قطاع الأشغال العمومية تعتبر الالتزامات المالية للمؤسسة لصالح الضرائب، كناس، كاكوبات، أهم المتغيرات في المعادلة التي تؤجل من أجلها منح الشهادات، كما نجد أن معظم المؤسسات عبارة عن مؤسسات صغيرة جدا لا يمكنها المشاركة في صفقات عمومية، بالنسبة للأصناف من (1- 3) لا تستفيد من الصفقات العمومية بحكم عدم قدرتها على تحقيق شرط الحدود الدنيا، وشهادات حسن التنفيذ، والإمكانات المادية، غير أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استطاعت اثبات وجودها على المستوى الوطني، ويعتبر تشكيل التجمعات لإبرام صفقات عمومية أحد أهم التقنيات التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت ضغط احتكار القلة الذي تمارسه العائلات المحتكرة للقطاع.

3- اقتراحات وتوصيات

- ❖ التعريف أكثر بالبرامج التأهيل عبر الملتقيات والصالونات، والإشهار بكل أنواعه؛
- ❖ رفع مساهمات الدولة في برامج التأهيل لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة لتمكين المؤسسات من الحصول على فرصة في البرامج؛
- ❖ رفع من وزن الوسائل المادية في النقطة الاجمالية لقطاع الأشغال العمومية لأن تكاليفها جد مرتفعة؛
- ❖ محاولة تجزئة المشاريع لخلق فرص أكبر ومنافسة عادلة لإمكانية الاستفادة من شهادات التأهيل لصالح المؤسسات الفتية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد زكي بدوي، مصطفى كامل مصطفى (1984): معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.
2. جمال عبد الناصر (2010): معجم المصطلحات الاقتصادية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. حامد العربي الحضيبي (2000): تقييم الاستثمارات، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. حسين بلعجوز، الجودي صاطوري (2013): تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. حسن علي الزغبى (2005) : نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي ، دار وائل ، الأردن .
6. خيرى عبد القوي، (1988): دراسة السياسة العامة، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط1، الكويت.
7. سمير محمد عبد العزيز ، (1997) : دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع ، الاشعاع للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .
8. صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، (2008): الادارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
9. صلاح الدين السيبي، (2003): دراسات الجدوى وتقييم المشاريع، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
11. عبد الباري إبراهيم درة (2003): تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
12. عبد الستار محمد العلى، فايز صالح النجار، (2006): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
13. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم (2003): دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
14. عبد القوي خيرى (1989): دراسة السياسات العامة، ط1، الكويت، ذات السلاسل.
15. عدون دادى ناصر (1998): اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
16. عمر محمد الشبيلي (1988) : علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، لبنان.
17. كاضم جاسم العيساوي (2001): دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. مجيد جعفر الكوخي ، (2010) : تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
19. محمد أمين الزويل (2004) : دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
20. محمد بلقاسم حسن بهلول (1990) : الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي: مثال الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر .

21. مرسي أحمد خير الدين (2012): إدارة المشاريع المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. هالة محمد لبيب عنبة، (2004): إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث ودراسات: القاهرة، مصر.

الدوريات والمجلات العلمية

1. بوحنية قوي (2003): ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية – دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، الباحث (العدد 02).
2. تمجدين نور الدين، (2010): دراسات الجدوى الاقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكالات العملية، الباحث (العدد 7).
3. خالد رجم ، حمزة بن ناصف ، العربي عطية (2017) : تقييم برامج دعم المقاولاتية للوكالة الجهوية لتسيير القرض المصغر – ولاية ورقلة – الفترة 2005-2014 (المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية) ، (العدد 06)،
4. خالد رجم ، حمزة بن ناصف ، العربي عطية (2017) : تقييم برامج دعم المقاولاتية للوكالة الجهوية لتسيير القرض المصغر – ولاية ورقلة – الفترة 2005-2014 (المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية) ، (العدد 06).
5. زاوي صورية ، تومي ميلود (2010) : دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية والاجتماعية ، (العدد 07)
6. زناقي بشير ، ناصري سمية ، (2017) بعنوان : " أثر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الوطنية"دراسات (العدد 57)
7. سهام عبد الكريم (2011): سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II، الباحث (العدد 09).
8. الشيخ الداوي (2009): الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، العلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا، المجلد 25 (العدد 02).
9. الشيخ الداوي، (2010) : تحليل الأسس النظري لمفهوم الأداء ، الباحث، (العدد 07)
10. الطيب داودي (2004): تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، المفكر (العدد 03).
11. الطيبي عبد الله (2017): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي لإنعاش الاقتصاد الوطني، الاقتصاد وإدارة الأعمال (العدد 01).
12. عبد الجليل خليفة، خليفة عزي، ابراهيم بية (2012): برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رؤى اقتصادية، (العدد 03).
13. عبد الحق بوعتوس، محمد دهان (2008): مصادر وآليات تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، (العدد 05).
14. عبد القادر عبيدلي، محمد لحسن علاوي (2016): تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصادات الدول العربية الفترة (2005-2014)، مجلة رؤى اقتصادية (العدد 11).
15. عبد المليك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، (العدد 01).
16. العربي عطية (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية – دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (العدد 01).

17. العزاوي وصال نجيب، (2001): السياسات العامة، حقل معرفي جديد، مركز الدراسات الدولية، العراق.
18. غدير أحمد سليمة (2011) : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، الباحث (العدد 09).
19. محمد محمود داغر، علي محمد علي (2004) : الانفاق العام على مشروعات البنية التحتية وأثره في النمو الاقتصادي في ليبيا ، البحوث الاقتصادية العربية، (العدد 51) .
20. نواب بن عمارة (2012): التمويل المصرفي الإسلامي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدراسات الاقتصادية والمالية (العدد 05).
21. يحي برويقات عبد الكريم، شيخي زين الدين، بن عريبة نادية (2012) بعنوان: برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطبيق أنظمة إدارة جودة الإيزو 9001.

الرسائل الجامعية

1. ابتسام بوشويط (2010) : آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية لبرامج تأهيل المؤسسات الجزائرية) ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر
2. أحمد حجاوي، (2011): إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.
3. إيمان بوعكاز (2015) : أثر الإنفاق العمومي على النمو الاقتصادي دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (2001-2011)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر.
4. بن العارية حسين (2013): تقييم المشاريع الاجتماعية – دراسة حالة جامعة أدرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أوبكر بالقايد – تلمسان، الجزائر.
5. بهلول فيصل (2009): التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورو متوسطية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
6. حسين يحي (2013) : قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبي بكر باقايد – تلمسان ، الجزائر .
7. حنان أحمد القضاة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن، 2007.
8. رشاد حماد عي حماد (2010): تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
9. شوثير إيمان رتيبة (2005): النظام القانوني للتجمعات ذات المنفعة الاقتصادية في القانون الجزائري والفرنسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
10. صوراية قشيدة (2012): تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر
11. عبد القادر رقرق (2010): متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر.
12. عليواش أمين عبد القادر (2007) : أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

13. غدير أحمد سليمة (2007): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مربح ورقلة، الجزائر.
14. غدير أحمد سليمة (2017): متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة، الوادي، غرداية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مربح ورقلة، الجزائر.
15. لحول كمال، (2014): اختيار المشاريع العمومية – دراسة مشروع الطريق السيار " شرق غرب" مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
16. لزهر العابد، (2013): اشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
17. محمد الناصر مشري (2001): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
18. مدخل خالد (2012): التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة الجزائر (2010-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
19. مرد خروبي (2015): الشراكة الأورو- متوسطة وآثارها على المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة الجزائر ومصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة – الجزائر.
20. مريم قطوش (2010): برنامج التأهيل الوظيفي للمستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة SANIK عين الكبيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس – سطيف، الجزائر.
21. ميلود تومي (2006) بعنوان: مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
22. نصيرة عقبة، (2015): فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
23. هارون العشي (2015): النمذجة القياسية لمصادر تمويل المشروعات الاستثمارية العمومية، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2011، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر.
24. وافية تجاني (2016): مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو- متوسطة حالة المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر.
25. يحي عبد القادر (2012): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر.

الملتقيات

1. صالح صالح، (2004): أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي ، الاشكالات و آفاق التنمية " جامعة الدول العربية ، القاهرة ، مصر.
2. محمد براق سمير ميموني ، (2006) : الاقتصاد الجزائري و مسار برشلونة -دراسة تحليلية للجانب الاقتصادي لاتفاق الشراكة الأورو- جزائرية، الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على

- الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنعقد يومي 04- 06 نوفمبر , كلية العلوم الاقتصادية و علم التسيير جامعة فرحات عباس. سطيف.
3. نجار حياة، زغيب مليكة (2003): إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعمولة: نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة الجزائر، ص 136 يومي 23/22 أبريل
4. نوري منير (2006): أثر الشراكة الأورو- متوسطة على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الأول، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و 18 أبريل، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر

القوانين والمراسيم

1. الأمر 03/01 المؤرخ في 01 جاد الثانية 1422، الموافق ل 20 غشت سنة 2001 متعلق بتطوير الاستثمار.
2. الأمر رقم 90 /67 / المؤرخ في 17 / 06 / 1967 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
3. القانون 82-11، المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1402 الموافق ل 21 غشت سنة 1982، المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني.
4. القانون 88-25، المؤرخ في 28 ذو الحجة لموافق ل 12 ذو القعدة عام 1408 يوليو 1988، المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية.
5. القانون التوجيهي رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني سنة 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017، المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. قانون رقم 01- 08 المؤرخ في 08 /12/ 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات صغيرة ومتوسطة.
7. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 ديسمبر 2016 الذي يحدد مدونة الإيرادات والنفقات لحساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية ".
8. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 فيفري 2017، الذي يحدد كفاءات متابعة وتقييم حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية ".
9. مجلس النواب (2012): الإطار المرجعي لتقييم السياسات العمومية، منشورات مجلس النواب، الرباط، المملكة المغربية.
10. المرسوم التشريعي 93-12، المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1414، الموافق ل 05 أكتوبر سنة 1993، المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية.
11. المرسوم التنفيذي رقم 14 – 139 المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 20 أبريل 2014 المتعلق بوجوب المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادة التأهيل والتصنيف المهنيين.
12. المرسوم التنفيذي رقم 14-139 مؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 20 أبريل سنة 2014، يوجب على المؤسسات ومجموع المؤسسات وتجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار إنجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين .

13. المرسوم التنفيذي رقم 16-163 المؤرخ في 26 شعبان سنة 1437 الموافق ل 2 يونيو سنة 2016 و الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية "
14. المرسوم التنفيذي رقم 91 / 434 المؤرخ في 09 / 11 / 1991 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
15. المرسوم التنفيذي رقم 99-11 المؤرخ في 23 ديسمبر المتضمن قانون المالية رقم لسنة 2000 لا سيما المادة 92 و المادة 89 المعدلة و المتممة بموجب المادة 104 من القانون رقم 14-10 المؤرخ بتاريخ 2014/12/30 المتضمن قانون المالية لسنة 2015.
16. المرسوم الرئاسي رقم 02 / 250 المؤرخ في 24 / 07 / 2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
17. المرسوم الرئاسي رقم 10 / 236 المؤرخ في 07 / 10 / 2010، والذي ظهرت فيه بعض التعقيدات في طرق إبرام الصفقات العمومية سواء من طرف المصالح المتعاقدة أو المتعاملين الاقتصاديين
18. المرسوم الرئاسي رقم 15/247 المؤرخ في 16 / 09 / 2015 طرح هذا المرسوم نوع من الخصوصية في تنظيم الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام ، خاصة فيما يتعلق بطرق الإبرام وسلطة ضبط الصفقات العمومية و الإجراءات المكيفة ، ويعتبر قفزة نوعية من حيث التنظيم والرقابة
19. المرسوم رقم 82 / 145 المؤرخ في 10 / 04 / 1982 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية التي تبرمها مع المتعامل المتعاقد.

المراجع باللغة الفرنسية

Les ouvrages

1. Abdallah Boughaba, (2005) : **Analyse et Evaluation de Projet**, Berti Edition, Alger, Algérie.
2. Abdelhak Lamiri (2003) : **Managemnet de l'Information, Redressement et Mise à Niveau des Entreprises**, 2^{ème} édition, OPU, Algérie.
3. Ahmed Koudri (2004) : **Repenser la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché**, CREAD, Québec, Canada.
4. Hamid A. Temmar (2011) : **La Transition De L'économie Emergente, Références théoriques, Stratégies et Politiques**, OPU, Algérie.
5. Henri Pierre Maderes et Etienne Clet, (2003) : **Comment Manager un Projet**, édition d'organisation, paris, France, 2eme tirage.
6. Mohamed Adouane (2005) : **La Performance Economique Pratiques Algériennes La Réussite de l'Echec**, ElOthmania, Algérie .
7. Mohamed Lamine Dhaoui (2002) : **Guide Méthodologique : Restructuration, Mise à Niveau et Compétitivité Industrielle**, vienne France.

8. Pierre casse (1994) : **la Formation Performance**, OPU, BenAknoun, Algérie.
9. Vincent Plauchet , (2006) : **Mesure et Amélioration des Performances Industrielles** ,tome 2, UPMF, France .
10. Yves Frédéric Livian (2001) : **Organisation, Théories et Pratique**, dunod, France.

Périodique et Revue

1. Abdelhak Lamiri ,(2003): **La Mise à Niveau – Enjeu et Pratique des Entreprises Algériennes, sciences commerciales et de gestion**, (N°2)
2. Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Informations, Bulletin d'information Statistique, Edition Avril 2015, N° 26.
3. Mohamed Benmeradi:(2012) : Revue, industrie Algérie, Avril.

المواقع الإلكترونية

1. www.Joradp.gov.dz
2. www.algerac.org
3. www.algerie-pme2.dz
4. www.almaany.com
5. www.andi.dz
6. www.andpme.org.dz
7. www.aniref.dz
8. www.apksa.org.
9. www.benefitslink.com
10. www.cgea-dz.org
11. www.cgmp
12. www.commerce.gov.dz
13. www.fce.dz
14. www.ianor.org
15. www.ifad.org
16. www.ifad.org/evaluation .
17. www.inapi.org
18. www.inped.edu.dz .
19. www.jecremonentreprise.dz
20. www.mf.gov.dz
21. www.mfdgi.gov.dz
22. www.mree.gov.dz

23. www.mtp.gov.dz
24. www.onml.dz.

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج شهادة الحصول على علامة تاج لجودة المنتج (المعهد الجزائري للتقييس)

Institut Algérien de Normalisation

المعهد الجزائري للتقييس

CERTIFICAT

La Directrice Générale de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi du droit d'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes « TEDJ », certifie que la société de Fabrication, d'Etudes et d'Agencement de laboratoires TRIPODE, sise à N'Gaous, wilaya de Batna a obtenu le droit d'apposer la marque « TEDJ » sur les paillasses de laboratoire de longueur : 1200, 1500 et 1800mm.

Le numéro du certificat : 04/2013.

Date de délivrance le : 03 Juillet 2013

Ce certificat expire le : 02 Juillet 2016



Directrice Générale
R. CHIBANI

5/7, Rue Abou Hamon Moussa BP 104 RP Alger, Algérie.
www.ianor.dz

الملحق رقم (02): نموذج شهادة التسجيل (Intertek) في نظام تسيير الجودة (ISO 9001:2008)

Certificat d'enregistrement

Intertek

Le Système de Management de la Qualité de :

TRIPODE

Site principal : N'GAOUS, 05600 W.BATNA, Algérie.

a été audité par Intertek Certification France et approuvé conforme à la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management de la Qualité est applicable à :

Fabrication et/ou commercialisation de mobilier de laboratoire (paillasses, meubles de rangement, armoire de sécurité, hottes et sorbonnes.)

Numéro de certificat :	2010082098
Date de certification initiale :	08 octobre 2010
Date d'émission du certificat :	11 octobre 2013
Date d'expiration du certificat :	07 octobre 2016


 Bernard Lesprit, Directeur Général
 Intertek Certification France - 67, boulevard Bessières 75017 Paris - FRANCE


 COFRAC
 CERTIFICATION DE SYSTEMES DE MANAGEMENT
 ACCREDITATION
 COFRAC N° 4-0014
 PORTÉE D'APPLIQUÉ SUR
 www.cofrac.fr

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée par email sur demande.

Ce certificat est la propriété d'Intertek Certification France, à qui il devra être retourné en cas de demande. Ed. 3 Rév. 0.

الملحق رقم (03): قائمة مكاتب الدراسات في إطار البرامج الوطنية للتأهيل للمؤسسات

N°	Nom du bureau d'étude	Wilaya
1	Sarl Quality Consult and Management-QCM	Alger
2	QMC Algérie	Tizi Ouzou
3	SPA - Centre National des Technologies et du Consulting Marché,	Alger
4	SPA Société d'Economie Mixte de Contrôle Technique VERITAL	Alger
5	Centre des Techniques de l'Information et de la C m Communication CETIC. CETIC –	Alger
6	Sarl FACQ - Cabinet d'Assistance Conseil en Management et Qualité	Alger
7	B. E .M .I DET NORSKE VERITAS, Birkhadem	Alger
8	QUALITE CONSULTING Bordj El Kiffane	Alger
9	Société D'études, de Conseil et de Formation- E Eurl SECOO	Annaba
10	Institut de Développement des Ressources Humaines SOFINVEST/IDRH	Oran
11	IANOR 5 et 7 ABOU HAMOU MOUSSA ALGER	Alger
12	AFAQ KNOW SHOW Sarl Route de CANASTEL	Oran
13	B.E.G CONSULTING GROUP (Groupement de 3 Sarl : BEOG	Tizi Ouzou, Constantine, SECA Annaba)
14	KERMICHE PARTNER- Conseil et Assistance en Management	Alger
15	GLOBE CONSULTING	Oran
16	Le Groupe Conseil PENTACLE	Alger
17	Eurl BCS Group	Oran
18	Etudes - Conseils et Assistance en Organisation et Gestion. ORCA	Annaba
19	Institut National de la Productivité et du Développement Industriel INPED	Alger
20	Institut International de Management INSIM	Alger
21	STRATEGOR - Bureau d'Etudes en Management	Sétif
22	SPA- CETIM - Centre d'études et de services technologiques del'industrie des Matériaux de Construction - Laboratoire Accrédité COFRAC	Alger
23	Centre National d'Assistance Technique -Centre CNAT	Alger
24	SIGMA CONSEIL Société d'Ingénierie et de Management	Annaba
25	Institut Supérieur de Gestion (ISGA)	Annaba
26	XL CONSULTANTS ALGERIE	Alger
27	Mediterranean Consult And Services Company- MCS. SPA	Alger
28	Management Development International-Alger Business School – M.D.I.	Alger
29	Cabinet Ingénieur Conseil – ICMM	Alger
30	Cabinet d'Affaires El-Mordjane	Alger.
31	Institut des Sciences Commerciales	Tizi-Ouzou
32	APAVE (ex : SIMEXEL) Siège social & centre de formation	Alger
33	CERTIQUAL Sarl (Société mixte Algéro-Française)	Alger
34	COGEAL Consultants -Conseil- Gestion Organisation	Alger
35	CINAF Etudes d'ingénierie et conseil	ORAN
36	Eurl EPOQUAM Cabinet Conseil en Qualité et Management	Alger
37	Société de Management d'Assistance et de Conseil en Engineering-Sarl «	Sidi-Bel-Abbès

	3KN »	
38	APTE Applications Techniques aux Entreprises	Alger
39	SCIQUOM, Conseil, Cognitifs, Créatifs en production et en organisation	Alger
40	ALBATROS - Conseil Algérie	Alger
41	CONCERPRO- Stratégies d'Entreprises INC	Alger
42	INSER International Industrie studies and services.	Alger
43	Sarl GENIGROUPE ALGERIE	Alger
44	IS ALGERIE,	Annaba
45	IAE, Institut d'Administration des entreprises (Ingénierie de formation et conseil en Management Industriel)	Alger
46	SNC NOSOCLEAN TIMSILINE ET CIE	Alger
47	Consultant MBA –Bureau Conseil	Alger
48	Fiduciaires Houideg	Oran
49	I.C.C.S International cabinet conseil stratégie organisation Management Qualité Expertises Industrielles	Annaba
50	S 3E - Mohammadia Alger A-P:	Alger
51	CESI International Centre d'Etudes Supérieures Industrielles	Alger
52	ISGP Institut Supérieur de Gestion et de Planification Rue Hadj Messaoud Nouredine BAHA.	Alger
53	NATCO National Commuting SARL	Alger
54	Bureau d'Expertise SIOUENE REBEI	Annaba
55	Institut International en Science de Gestion Institut du Tourisme et du Commerce	Alger
56	LK CONSEIL	Alger
57	Cabinet d'Etudes Partenaires CEP	Alger
58	SARL QUALITAS	Oran
59	SETECA Conseil	Alger
60	Cabinet COGEST EURL	Annaba
61	Sarl NOVISOFT	Alger
62	Top Management et Certification	Alger
63	ALKA Management	Alger
64	Cabinet d'Etudes, d'Audits et de Conseils de Gestion "C.E.A.C.G TIZI OUZOU"	Tizi-Ouzou
65	Conseil succès et Performance CSP Algérie	Alger
66	EURL QUALIREF	Alger
67	« TATOUIR Conseil et Formation	Alger
68	Cabinet Total Auditing	Annaba
69	Bureau d'Etudes BR 2 C	Alger
70	Normalyse Baltic Control « ALGER »	Alger
71	International Computer Service BATNA	Batna
72	Bureau d'Etudes et Expertise en Environnement et Aménagement du Territoire EURL BECAGROM	Sidi-Bel-Abbes
73	Sarl Q.C.I LAGHOUAT	Laghouat
74	GROUPE CONSULTANTS AKIR ET	Alger
75	SEFINVEST	Alger
76	INSTITUT DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE	Tizi-Ouzou
77	SARL NYAS CONSULTING Bureau d'Etudes en Organisation et Etudes	Blida

	de Marchés.	
78	PEC SOLUTIONS	Alger
79	SARL AF CONSULTING	Bejaia
80	REFLEX QUALITE CONSULTING	Alger
81	ISGT UNIVERS	Bejaia
82	CABINET CONSEIL CHARANE	Annaba
83	Bureau d'Etudes et Conseil Géotechniques	Alger
84	Conservatoire National des Formations à l'Environnement (CNPE)	Alger
85	Eurl Cabinet d'Expertise Industrielle HALFAOUI -	Tlemcen
86	Sarl FOOD SAFETY CONSULT INTERNATIONAL « FOOD SAFETY CONSULT INTL »	Alger
87	Société de Conseil en Développement des pme « IV.pme »	Annaba
88	BAHIA CONSULTING	Oran
89	BUREAU D'ASSISTANCE CONSULTING	Oran
90	CHAMBRE DU COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LA TAFNA	Tlemcen
91	CHAMBRE DU COMMERCE ET D'INDUSTRIE « SEYBOUSE »	Annaba
92	ECOLE DE FORMATION EN TECHNIQUE DE GESTION (E.F.T.G)	Alger
93	Centre National des Technologies de Production plus Propre C.N.T.P.P	Alger
94	Société de conseil en développement des pme I.V.Pme	Sétif
95	REALSOFT MULTIMEDIA	Alger
96	QUALITY CONSULT BOUTEKRABT	Blida
97	QUALITEXPERT	Oran
98	SOCIETE MANAGEMENT QUALITE	Blida
99	C.E.T.A Conseils, Etudes Techniques Technique et Assistance	Alger
100	CABINET OUZIDANE	Alger
101	CABINET SAADI ABDELKRIM	Alger
102	Quality Management Service(QMS)	Alger
103	ABConsulting	Alger
104	CIC Management .	Alger
105	IFM Institut of Foresight Manageùent INTERNATIONAL Training & Consulting	Alger
106	CIC Management Cabinet International en Conseil	Alger
107	AB Consulting	Alger
108	MDE Management Durable des Entreprises	Alger
109	SARL ISO	Alger
110	SARL BIG CONSULTING	Annaba
111	PROGOS Passage Omar VHERIF	Alger
112	POWER Conseils Cabinet de Conseils en management	Alger
113	N.BOUKERROU Bureau Conseil et Formation en Management	Alger
114	BERIPE Santé Sécurité Environnement Assurance Qualité	Alger
115	ISO CONSEIL	Bejaia
116	SOCOTEC ALGERIE	Alger
117	ISSAF Institut des Affaires	Alger
118	ALRHEK INGENERIE	Sidi Bel Abbes
119	DFP – Technologie de l'Environnement	Boussaada
120	SOCIAD	Alger

121	LOG & LEAN Consulting Algériean Busness	Alger
122	ARGOAT Conseil MAGHREB	Alger
123	ISO Conseil en Management	Alger
124	Bureau d'études en Environnement ESSALAMA	Alger
125	EURL CCECI	Tizi Ouzou
126	CID – CONSULT IN DZ	Alger
127	GALLIUM CONSULTING	Skikda
128	STORM BOULASSEL RACHIDA	Blida

Source : www.andpme.org.dz

الملحق رقم (04): نموذج عن كيفية عمل لجنة التأهيل والتصنيف المهنيين (ولاية الطارف)



WILAYA DEL TAREF
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS

4/09/2017
ر.ع.ع.ع.
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Commission de qualification et de classification professionnelle de la wilaya

Voire : arrêté interministériel du 9 rajab 1437 correspondant au 17 avril 2016 fixant les modalités de classification des entreprises, groupes d'entreprise et groupements d'entreprises intervenant dans le cadre de la réalisation des marchés publics du bâtiment, des travaux publics, des ressources en eau, des travaux forestiers et des travaux des infrastructures passives des télécommunications

DATE DE RÉUNION DE LA COMMISSION 24/09/2017

TABLEAU DE QUALIFICATION ET CLASSIFICATION DES ENTREPRISES OU GROUPES D'ENTREPRISE

Secteur Travaux Publics Activité Principale

selon la note total NT donnent la formule suivante: $NT = (CB1 \times EF) + (CB2 \times E) + (CB3 \times RA) + (CB4 \times PF) + (CB5 \times VM) + (CB6 \times CS) + (CB7 \times CA) + (CB8 \times DA) + (CB9 \times CMN)$

(Renouvellement)

USE	Effectif Total (ET)		Encadrement Technique (ET)		Recrutement d'apprentis (RA)			Plans réalisés de formation (PF)				valeur des moyens matériels (VM)				Capital Social (CS)				Chiffre d'affaires (CA)				Document Administratif (DA)				Certifications et mises à niveau (CMN)							
	EF	CB1	EF	T1	E en(%)	CB2	E	T2	NRA	CB3	RA	T3	PF en%	CB4	PF	T4	VM en 10 ³	CB5	VM	T5	CS en 10 ³	CB6	CS	T6	CA en 10 ³	CB7	CA	T7	DA	CB8	DA	T8	CMN	CB9	CMN
BOUHADJAR	9	1	2	2	6%	1,1	1	3,3	/	/	/	/	/	/	/	25 420,00	2,5	2	1	CS\$100	1	1	1	16 631,00	1,8	2	3,6	B	2,00	1	2	/	/	/	/

(Renouvellement)

USE	Effectif Total (ET)		Encadrement Technique (ET)		Recrutement d'apprentis (RA)			Plans réalisés de formation (PF)				valeur des moyens matériels (VM)				Capital Social (CS)				Chiffre d'affaires (CA)				Document Administratif (DA)				Certifications et mises à niveau (CMN)							
	EF	CB1	EF	T1	E en(%)	CB2	E	T2	NRA	CB3	RA	T3	PF en%	CB4	PF	T4	VM en 10 ³	CB5	VM	T5	CS en 10 ³	CB6	CS	T6	CA en 10 ³	CB7	CA	T7	DA	CB8	DA	T8	CMN	CB9	CMN
DREAN	31	1	4	4	8%	1,4	1	1,4	/	/	/	/	/	/	/	101 660,00	2,5	4	10	CS\$100	1	1	1	111 027,00	1,8	4	7,2	C	3	1	3	/	/	/	/
EL TAREF	31	1	4	4	8%	1,4	1	1,4	/	/	/	/	/	/	/	80 039,00	2,5	4	10	CS\$100	1	1	1	78 893,00	1,8	4	7,2	B	2	1	2	/	/	/	/
BESBES	4	1	1	1	7%	1,3	1	1,2	/	/	/	/	/	/	/	108 000,00	2,5	4	10	CS\$100	1	1	1	17 260,00	1,8	2	3,6	C	3	1	3	/	/	/	/

Aucun dossier n'est réceptionné

W-EL TARF

ACTIVITÉ SECONDAIRE TRAVAUX PUBLICS

TABLEAU DE CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

CATÉGORIE (I, II, III, Et IV)

N°	Entreprise	Domiciliation	N°R.C	Début activité	Catégorie	Observations
01	ETB/TCE AMMARI ALI	BOUTELDJA W-EL TARF	36/00-3430638A11 10/01/2011	04/01/2011	I	/
02	ETB TOURCHE AMMAR	BOUTELDJA W-EL TARF	36/05-3413889A99 30/12/2013	30/12/2013	I	/
03	ETB/TCE BENHAMADA BILAL	CHEFFIA W-EL TARF	36/00-3429800A10 06/12/2015	20/07/2014	I	/
04	ETB/TCE NILI HAMZA	EL TARF W-EL TARF	36/00-3428143A09 12/03/2013	06/07/2009	I	s/r cnas - cacobatph
05	ETB/TCE RIHAL MED AMIE	LAC DES OISEAUX W-EL TARF	36/00-3428362A09 12/12/2011	01/09/2009	I	s/r cnas - cacobatph
06	ETB/TCE NEDJAR NABIL	EL CHATT W-EL TARF	36/00-3418304A02 16/02/2016	05/05/2002	II	s/r cnas - cacobatph
07	ETB/TCE GHERS AZZEDDINE	HAMMAM BENI SALAH W-EL TARF	3425796A07 06/10/2007	06/10/2007	II	s/r cnas - cacobatph

08	ETB ALAMRI MOHAMED	CHIHANI W-EL TARF	3413944A99 16/03/1999	16/03/1999	II	/
09	ETB/TCE RAGHDADI RABEH	BOUTELDJA W-EL TARF	3419897A03 26/08/2003	26/08/2003	II	/
10	ETB/TCE SNC NOURI ET EL CHORAFI	EL TARF W-EL TARF	0682617B04 02/10/2004	02/10/2004	III	s/r cnas - cacobatph
11	ETB LARAB SALAH EDDINE	EL TARF W-EL TARF	36/00-3435530A12 02/04/2012	02/04/2012	III	/
12	ETB FARTAS ABDEREZAK	EL TARF W-EL TARF	36/00-3421238A04 01/04/2013	15/01/2007	IV	s/r cnas - cacobatph
13	ETB MACHERI ABED ENNACER	BESBES W-EL TARF	36/00-3428130A09 11/02/2014	29/06/2009	I	s/r mise jour impôt- cnas - cacobatph-
14	ETB ADJEMI IMEDDINE	BOUTELDJA W-EL TARF	36/00-3430069A10 04/12/2012	02/09/2010	II	/

الملحق رقم (05): محضر اجتماع لجنة التأهيل والتصنيف المهني (الطارف- 2017)

ملحق رقم 05
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



الطارف في في 10 أكتوبر 2017

الرقم: 26.17.م.أ.ج.م 2017

محضر اجتماع لجنة التأهيل والتصنيف المهني

في الرابع : عشر من شهر سبتمبر من سنة ألفين و سبعة عشرة ، و على الساعة الثانية والنصف مساءً، انعقد بمقر الأمانة العامة لولاية الطارف اجتماعا خاصا بلجنة التأهيل و التصنيف المهني للمؤسسات ، برئاسة السيد الأمين العام للولاية مع حضور كل من السادة :

الاسم و اللقب	الوظيفة	المصلحة
- عمروسي قدور	- مدير بالنيابة	- مديرية الضرائب
- عز الدين مراد	- تقني سامي في الأشغال العمومية	- مديرية الأشغال العمومية
- بليطية عمار	- محافظ قسم	- محافظة الغابات الطارف
- مومني سعيدة	- منسقة لمصالح التحصيل و المنازعات	- CNAS
- مكحوت عمار	- رئيس دائرة المراقبة و المنازعات	- CACOBATPH
- غرس محمد	- رئيس مصلحة	- مديرية الري
- سلوي عبد القادر	- مدير	- البرمجة
- عمروش اوهيبة	- مديرة	- مديرية السكن

الغائبون:

- مديرية التنظيم و الشؤون العامة
- المواصلات السلوكية و اللاسلكية
- انمقشبية الولاية للعمل
- رئيس اتحاد المقاولين

جدول الأعمال :

افتتح السيد الأمين العام الجلسة مرحبا بالحضور، مذكرا إياهم بالنقاط المدرجة في جدول الأعمال، و المتمثلة أساسا في الدراسة و المناقشة قصد المصادقة على الملفات الخاصة بطلب شهادات التأهيل و التصنيف المهني، للمؤسسات المتدخلة في قطاعات البناء و الري و الأشغال العمومية.

و بعد تذكير الحاضرين بمختلف النصوص القانونية الخاصة بتأهيل و ترتيب المؤسسات التي يسند لها إنجاز مختلف المشاريع أتح الأمين العام على ضرورة التقيد الصارم بأحكام القوانين و التنظيمات المعمول بها في هذا المجال و خاصة المرسوم التنفيذي رقم: 289/93 المؤرخ في: 1989/11/28 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 114/05 المؤرخ في: 07 أفريل 2005 ، و القرار الوزاري المشترك رقم: 947 المؤرخ في: 2005/12/03 المحدد لكيفيات الترتيب المهني للمؤسسات أو مجموعة مؤسسات ، و التعليمات الوزارية رقم: 13 المؤرخة في: 1994/06/26 المتعلقة بتحديد الوثائق المكونة لملف طلبات أو تجديد شهادة التأهيل و التصنيف المهني ، بالإضافة إلى التعليمات رقم: 5487 المؤرخة في: 06 نوفمبر 2007 المتعلقة بكيفيات تصنيف ملفات طلب شهادة التأهيل و تصنيف المهنيين للمؤسسات أو مجموع المؤسسات حديثة النشأة، بالإضافة إلى أحكام قانون المالية لسنة 2007 في مادته 57 و التي تنص صراحة على وجوب إحداث رسم على شهادة التأهيل و التصنيف المهني للمؤسسات المتدخلة في إنجاز المشاريع الخاصة بالبناء و الري و الأشغال العمومية مع قيمة الرسم المحددة و ذلك طبقا لدرجة

و تصنف كل المؤسسات من (1) إلى (4) و كذلك المرسوم التنفيذي رقم: 14-139 المؤرخ في: 20 افريل 2014 و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 09 رجب عام 1437 الموافق لـ: 17 ابريل سنة 2016 , يحدد كيفية تصنيف المؤسسات و مجموعات المؤسسات و تجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار انجاز الصفقات العمومية في ميدان البناء و الأشغال العمومية و الموارد المائية و الأشغال الغابية و أشغال المنشآت الكامنة للمواصلات السلكية و اللاسلكية ، و قد كان قرار اللجنة كالاتي :

صلاحيات (2,3)

I- بالنسبة للمؤسسات التي طلبت التجديد في الدرجة الرابعة :

تم طرح ثلاثة ملفات (03) خاص بتجديد شهادة التأهيل و تصنيف المهني:

01 - مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها الكبرى لصاحبها " شولي محمد " ، حيث تم قبول ملفه في الدرجة الرابعة (04) في قطاع الأشغال العمومية كنشاط رئيسي .

02 - مقاولو الأشغال العمومية و الري و الغابات لصاحبها " حمار محند ارزقي " ، حيث تم قبول ملفه في

الدرجة الرابعة (04) في قطاع الأشغال العمومية كنشاط رئيسي ، بتحفظ : Impôt

03- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها الأشغال العمومية الكبرى و الري لصاحبها " ليويز عبد القادر " ، حيث تم قبول ملفه في الدرجة الثالثة (03) في قطاع الأشغال العمومية كنشاط رئيسي ، بتحفظ : Impôt .

II - بالنسبة للمؤسسات التي طلبت التجديد في الدرجة الثانية :

تم طرح ملف واحد (01) خاص بتجديد شهادة التأهيل و تصنيف المهني:

02 - مؤسسة أشغال البناء و كل هياكل الدولة الأشغال العمومية الكبرى و الري و أشغال الكهرباء لصاحبها " طرابلسي عز الدين " ، حيث تم قبول ملفها في الدرجة الثانية (02) في قطاع الأشغال العمومية كنشاط رئيسي ، بتحفظ : CACOBATPH - Impôt .

III- المؤسسات الراغبة في قطاع الأشغال العمومية كنشاط ثانوي :

بالنسبة للمؤسسات الراغبة في توسيع النشاط إلى الأشغال العمومية: فقد تم دراسة اربعة عشرة (14) ملف و

هي كالآتي:

01 - مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * بن حمادة بلال * تمت بالموافقة بتحفظ : CACOBATPH

02- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * رعدادي راجح * تمت بالموافقة

03- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * العمري محمد * يؤجل

04- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * طوروش عمار * تمت بالموافقة

05- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * لعراب صلاح الدين * تمت بالموافقة

06- شركة التضامن نوري خالد و شريكته الشرفاء المسيرة من طرف السيد * نوري خالد * تمت بالموافقة

07- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * نجار نبيل * تمت بالموافقة

08- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * عماري علي * تمت بالموافقة بتحفظ : CACOBATPH

09- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * ریحال محمد أمين * تمت بالموافقة

10- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * فرطاس عبد الرزاق * تمت بالموافقة

11- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * نيلي حمزة * تمت بالموافقة بتحفظ : CNAS - CACOBATPH

12- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * غرس عز الدين * تمت بالموافقة

13- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * مشري عبد الناصر * مرفوض

14- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها لصاحبها * عجمي عماد الدين * تمت بالموافقة

وفي الأخير أتح السيد الأمين العام على ضرورة الدراسات الدقيقة للملفات و مراقبة مدى مطابقتها للقوانين المتعلقة بمنح شهادة التأهيل و التصنيف المهني للمؤسسات، و بعدها رفعت الجلسة في حدود الساعة الرابعة و عشرة دقيقة، معناه، في نفس الجلسة التي كالتالي:

الرئيس للجنة
الأمين العام
الرئيس
مدير الأشغال العمومية بالنيابة
محمد يوسف عبد الرزاق

الملحق رقم (06) : قائمة مؤسسات الأشغال العمومية (ولاية الطارف)

TRAVAUX PUBLICS

N°	Noms et prénoms	Nature	Qualification	catégorie
1	AROUCI ILYAS	SARL	Travaux publics	I
2	HAMDAOUI DJAMEL	ETP	Travaux publics	I
3	BEN DRIHEM SALAH	ETP	Travaux publics	I
4	AZIZI LOBNA	ETP	Travaux publics	I
5	KESSOUBE MOHAMED	EGTPH	Travaux publics	I
6	LAKHEL HOUCEM	EGTPH	Travaux publics	I
7	MAIZI IMAD	E G T P H B E	Travaux publics	I
8	GHERS AZZEDDINE	ETP	Travaux publics	II
9	CHAREF NADJI	ETP	Travaux publics	II
10	HAMMAR CHARAA	EGTPBH	Travaux publics	II
11	KERAKBI HACENE	ETP	Travaux publics	II
12	TRABELSI AZZEDDINE	ETPH	Travaux publics	II
13	ZAIDI SAMI	ETP	Travaux publics	II
14	FALI SEDDIK	ETPRH	Travaux publics	II
15	MAIZI MOHAMED RIDA	ETP	Travaux publics	III
16	MAIZ MOHAMED	ETP	Travaux publics	III
17	CHORFI CHERIF	ETPH	Travaux publics	III
18	WALI ZERROUG	SARL SOTRAL WALI	Travaux publics	III
19	ETB ADJEMI MAHIEDDINE	ETP	Travaux publics	III
20	BOUHARA LAKHDAR	EGTPH	Travaux publics	IV
21	CHAOLI MOHAMED	ETPH	Travaux publics	IV
22	Maizi Makhlof	ETPRH	Travaux publics	IV
23	NACER MAHIEDDINE	ETB - T.C.E	Travaux publics	IV
24	LABOUIZ ABDEL KADER	ETP	Travaux publics	IV
25	BEN ZEDIRA BOUAZIZ	ETPB	Travaux publics	IV
26	HAMDAOUI néé SOLTANI MEBARKA	ETP TCE	Travaux publics	IV
27	HEMMAR MOHAMED AREZKI	EGTPBH	Travaux publics	IV
28	GUERAOUA LAM'NE	ETPH	Travaux publics	IV
29	BECHIA SAMIR	ETP TCE	Travaux publics	IV
30	GHOUAFRIA CHERIF	EGTH	Travaux publics	IV
31	BOUTELDJA LAZHAR	EGTPH	Travaux publics	IV
32	BELKHIRI SAID	E U R L	Travaux publics	IV
33	CHORFI NOUREDDINE	E T P B H	Travaux publics	V
34	MAIZI ADLENE	E G T P H B E	Travaux publics	V
35	CHELOUFI MOUNIR	ETP	Travaux publics	V
36	SEGHIR A/MADJID	EGTPH	Travaux publics	VI
37	DJEFFEL HOUCINE	EDH	Travaux publics	VII
38	MAIZI BOUBKEUR	ETPRH	Travaux publics	VII

الملحق رقم (07) : قائمة مكاتب الدراسات - أشغال عمومية (ولاية الطارف)

LISTE DES BET:

Noms et prénoms de BET	Nature	Agrément	Adresse	N° du téléphone (Fixe et portable)
ZITOUNI SALAH	Prive	Travaux publics	EL TARF	0661-56-12-08
AKSSA AZEDINNE	Prive	Travaux publics	ANNABA	038-84-42-31
GEOCONSEIL	Prive	Travaux publics	EL TARF	038-61-06-31
SETIA-ALGERIE	Privé	Travaux publics	ANNABA	038-55-59-68
SETS	Etatique	Travaux publics	SETIF	038-87-30-34
MEHANNI ABDELHAMID	Privé	Travaux publics	SOUK AHRASS	0776-22-79-98
SETA	Etatique	Travaux publics	ANNABA	038-86-67-46
BETHYC	Privé	Hydraulique	EL TARF	0771-40-18-49
EEPPA ZOUINI DERRADJI	Privé	Environnement	EL TARF	07-71-22-12-75
YAHYOUI MOUNIR	Privé	Architecture	EL TARF	06-61-70-04-06
LAKHAL A/KRIM	Privé	Architecture	ANNABA	038-84-95-38
HYDRO -CONSULT	Privé	Hydraulique	CONSTANTINE	031-92-27-28
HPE	Etatique	Hydraulique	CONSTANTINE	031-61-25-05
GTH	Etatique	Hydraulique	ANNABA	038-84-44-57
HMI	Privé	Travaux publics (maritime)	ALGER	06-61-54-73-44
SOGREHA	Privé	Travaux publics (maritime)	ALGER	021-28-29-19
LEM	Etatique	Travaux publics (maritime)	ALGER	021-54-84-30
KALECH HACEN	Privé	Architecture	SOUK AHRASS	037-32-50-20
AMRANI FATHI	Privé	Architecture	ANNABA	0560-86-81-55

الملحق رقم (08): مقرر وزاري لتشكيل لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض 2016 (ولاية الطارف)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الأشغال العمومية



مقرر رقم: 002/.. مؤرخ في 01 ديسمبر 2016. تتضمن تعديل المقرر رقم 3482 المؤرخ في: 21 ديسمبر 2015، المتضمن تشكيل لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض لدى مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

إن مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف:

- وبمقتضى الأمر رقم 58-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 و المتضمن القانون المدني المعدل و المتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 و المتضمن القانون التجاري المعدل و المتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 و المتعلق بالمنافسة، و المعدل و المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 21-90 المؤرخ في 15 أوت 1990 و المتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل و المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 22-90 المؤرخ في 18 أوت 1990 و المتعلق بالسجل التجاري، المعدل و المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 02-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، المعدل و المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 08-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 و المتعلق بشرط ممارسة الأنشطة التجارية، المعدل و المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 10-05 المؤرخ في 15 أوت 2010 يعدل و يتم الأمر رقم 03 - 03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 و المتعلق بالمنافسة
- وبمقتضى القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 و المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 09-08 المؤرخ في 25 فيفري 2008 و المتضمن قانون الإجراءات المدنية و الإدارية،
- وبمقتضى القانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 و المتعلق بالولاية،
- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 652-68 المؤرخ في 26 ديسمبر 1968 و المتضمن تحديد الشروط التي يمكن للأفراد أن يبرموا ضمنها مع مصالح وزارة الأشغال العمومية و البناء عقودا أو صفقات تتعلق بالدراسات، المعدل و المتمم،
- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 236-10 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 و المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، لاسيما المادة 121 منه،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 247-15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 139-14 المؤرخ في 20 أبريل 2014 الذي يوجب على المؤسسات و مجموعات المؤسسات و تجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار إنجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادة التأهيل و التصنيف المهنيين،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 436-05 المؤرخ في 10 نوفمبر 2005 المحدد لقواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية و عملها،

- و بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 صفر عام 1430 الموافق لـ 14 فبراير 2009، المتضمن تنظيم المصالح و الفروع الإقليمية و الوظيفة لمديريات الأشغال العمومية في الولايات و سيرها،
- و بمقتضى المقرر رقم : 73 المؤرخ في : 19 أبريل 2016 ، المتضمن تجديد تعيين السيد : كموش عبد الرزاق بصفته مديرا للأشغال العمومية لولاية الطارف بالنيابة
- بناء على المادتين : 71 و 160 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام ، و الخاصتين بكيفية تشكيل لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض .
- بناء على المقرر رقم : 3482 المؤرخ في : 21 ديسمبر 2015 ، المتضمن تشكيل لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض لدى مديرية الأشغال العمومية .

و باقتراح من السيد مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف

يقرر

المادة الأولى : تتشكل لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض على مستوى مديرية الأشغال العمومية ، من الأعضاء الآتي أسماؤهم :

- غلـدان علا / رئيس مصلحة المنشآت البحرية الطرق.....رئيسا
- طشوش رياض / رئيس مصلحة تنمية منشآت.....نائب الرئيس
- روايسية سمير / مهندس مكلف بالدراسات التقنيةعضوا.
- صاري رابح / رئيس مكتب استغلال المنشآت الفنية و صيانتهاعضوا.
- بوعلـي فاتح / رئيس مكتب صيانة منشآت الطرقعضوا.
- طرفاية عادل / مهندس دولة في الأشغال العمومية.....عضوا.
- قلاتي عمار/ مهندس دولة في الأشغال العموميةعضوا.
- عز الدين مراد / تقني سامي في الأشغال العموميةعضوا.
- مهري فوزي / مهندس دولة في الأشغال العموميةعضوا.

المادة 02 : تسند أمانة لجنة :

- فتح الأظرفة : إلى السيدة : زغدودي سامية / بصفتها تقني سامي في الأشغال العمومية .
- تقييم العروض : إلى السيدة: فـزاع وردة / بصفتها متصرف في مديرية الأشغال العمومية .

المادة 03 : تكلف السيدة رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل بتنفيذ كل ما جاء في هذا المقرر.

حرر بالطارف في :1...0...www...2016

المدير

الأشغال العمومية لولاية الطارف
 كموش عبد الرزاق

الملحق رقم (09): جدول تصنيف المؤسسات قطاع الأشغال العمومية

مستوى، مستوى

التصنيف	القطاعات	الهيئات وميلت	المناطق الإدارية	المناطق الإدارية		رقم الأموال		قيمة الوسائل المالية		الكثافة		تصنيف التصنيف		التعليق		عدد العمال		
				أ	ب	أ	ب	أ	ب	أ	ب	أ	ب	أ	ب	أ	ب	أ
1	التجارة	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ	أ
2	الخدمات	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب
3	الصناعة	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج
4	الخدمات	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د
5	الصناعة	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ
6	الخدمات	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و	و
7	الصناعة	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز	ز
8	الخدمات	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح	ح
9	الصناعة	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط	ط

الملحق رقم (10): نموذج لتقييم طلب عروض بناء على صفقة عمومية 2016 (ولاية عنابة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS
DE LA WILAYA D'ANNABA

ديرية الأشغال العمومية
ولاية عنابة

RAPPORT D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION DES OFFRES

MODERNISATION DE LA RN44 DU PK103+000 AU PK 111+700

1/ INTRODUCTION :

La Direction des Travaux Publics de la wilaya d'Annaba a lancé un appel d'offre ouvert avec exigence de capacités minimales dans le cadre de l'opération intitulé : **MODERNISATION DE LA RN44 DU PK103+000 AU PK 111+700**

L'appel d'offres est paru le **06/12/2016/2016** dans le journal **AKHBAR ACHARK**.

La durée de préparation des offres a été fixée à 15 jours

L'ouverture des plis a été effectuée le **20/12/2016** à **14h00** au siège de la Direction des Travaux Publics.

La commission d'ouverture des plis, réunie à cette date a constaté les résultats suivants :

- ✓ Nombre des offres ayant retiré la DAO : **05**
- ✓ Nombre des offres déposées : **03**
- ✓ Nombre des plis rejetés : **00**

2/ RESULTATS DE L'OUVERTURE DES PLIS :

Lot	Soumissionnaires	Délai	Montant (DA) TTC	Observation
01	EURL EL HADJ KADRI EGTR	05 mois et 15 jours	377 026 065,00	Dossier complet
02	SARL ETPH BENATIA ALI	10 mois	435 751 290,00	Dossier complet
03	ALTRO	10 mois	564 843 240,00	Dossier complet

3/ EVALUATION DES OFFRES TECHNIQUE :

L'évaluation des pièces demandées dans le dossier d'appel d'offre a donné les résultats suivants :

N°	DESIGNATION	EURL EL HADJ KADRI EGTR	SARL ETPH BENATIA ALI	ALTRO
DOSSIER DE CANDIDATURE				
01	Déclaration de candidature	rempli, signée, cachetée et datée	rempli, signée, cachetée et datée	rempli, signée, cachetée et datée
02	Déclaration de probité	rempli, signée, cachetée et datée	rempli, signée, cachetée et datée	rempli, signée, cachetée et datée
03	Les statuts	Fourni	Non concerné	Fourni
04	Qualification et classification professionnelle	Cat 09 TP	Cat 09 TP	Cat 09 TP
05	Les bilans 2013- 2014-2015	Fournis	Fournis	Fournis
06	Les références bancaires(RIB)	Fournis	Fournis	Fournis
07	Les références professionnelles	Fournis	Fournis	Fournis
08	Liste des moyens matériels	Fournis	Fournis	Fournis
09	Liste des moyens humains	Fournis	Fournis	Fournis
10	Délais et planning des travaux	Fournis	Fournis	Fournis
11	Mise à jour CNAS	Fourni	Fourni	Fourni
OFFRE TECHNIQUE				
01	Déclaration à souscrire	rempli, signée, cachetée et datée	rempli, signée, cachetée et datée	rempli, signée, cachetée et datée
02	Le cahier des charges	Paraphé, lu et accepté	Paraphé, lu et accepté	Paraphé, lu et accepté
OFFRE FINANCIERE				
01	Lettre de soumission	Renseigné, signé et datée	Renseigné, signé et datée	Renseigné, signé et datée
02	Bordereau des prix unitaires	Renseigné, signé et datée	Renseigné, signé et datée	Renseigné, signé et datée
03	Devis quantitatif et estimatif	Renseigné, signé et datée	Renseigné, signé et datée	Renseigné, signé et datée
CONCLUSION		CONFORME	CONFORME	CONFORME

Après Vérification des pièces énumérées dans le tableau ci-dessus, il a été constaté que les offres techniques des soumissionnaires «EURL EL HADJ KADRI EGTR» « SARL ETPH BENATIA ALI » «ALTRO » sont conformes aux conditions requises par le dossier de l'appel d'offre.

4/ CONDITIONS D'ELIGIBILITE DES SOUMMISSIONNAIRE :

Conformément à l'article N°03 de l'instruction aux soumissionnaires, la vérification des conditions d'éligibilité a donné les résultats suivants :

CONDITIONS D'ELIGIBILITE	EURL EL HADJ KADRI EGTR	SARL ETPH BENATIA ALI	ALTRO
Qualifiées en Travaux Publics (Activité principale) à la catégorie Cinq (05) ou plus	vérifié	vérifié	vérifié
Avoir réalisé au moins un projet de route; dont la consistance des travaux de Matériaux des enrobés (Béton bitumineux et /ou Grave bitume) est supérieur ou égale à 15 000 T durant les Dix (10) dernières années	vérifié	vérifié	non vérifié
Avoir réalisé au moins un projet de Réalisation de séparateurs en béton type G.B.A d'un linéaire supérieur ou égale à 08 km durant les Dix (10) dernières années	vérifié	vérifié	non vérifié
Avoir réalisé au moins un projet de route; dont des travaux de l'éclairage public fait partie de la consistance des travaux	Non vérifié	vérifié	non vérifié
Possède d'une machine de confection de béton à coffrage glissant (justifie par un PV de l'huissier de justice).	Non vérifié	vérifié	vérifié
Possède d'une centrale à béton implantée un rayon inférieur ou égale à 40 km du projet (justifie par un PV de l'huissier de justice ou un engagement pour l'installation d'une centrale à béton à une distance ne dépassant pas 40 kms du lieu du projet dans un délai de dépassant pas 15 J à compter de la date de notification de l'ODS de démarrage des travaux).	Non vérifié	vérifié	vérifié
Possède un Poste d'enrobage implantée à un rayon inférieur ou égale à 60 km (justifie par un PV de l'huissier de justice ou un engagement pour l'installation d'un poste d'enrobage à une distance ne dépassant pas 60 kms du lieu du projet dans un délai de dépassant pas 15 J à compter de la date de notification de l'ODS de démarrage des travaux).	Non vérifié	vérifié	vérifié
Conclusion	Non éligible	Eligible	Non éligible

Après Vérification des critères d'éligibilité énumérés dans le tableau ci-dessus, il a été constaté que seule l'entreprise SARL ETPH BENATIA ALI est éligible.

5 – EVALUATION DE L’OFFRE TECHNIQUE :

L'évaluation de l'offre technique, suivant les critères définis dans le dossier d'appel d'offres a donné lieu aux résultats suivants :

DESIGNATION	NOTE MAX	REPARTITION DE LA NOTE	NOTE	SARL ETPH BENATIA ALI	
Expérience de l'entreprise	15	un projet de route; dont la consistance des travaux de Matériaux des enrobés (Béton bitumineux et /ou Grave bitume) est supérieur ou égale à 15 000 T durant les Dix (10) dernières années	01 point/projet plafonné à 05	5	
		un projet de Réalisation de séparateurs en béton type G.B.A d'un linéaire supérieur ou égale à 08 km durant les Dix (10) dernières années	01 point/projet plafonné à 05	1	
		Un projet de route; dont une consistance de Réalisation de l'éclairage public	01 point/projet plafonné à 05	2	
Moyens matériels	50	01 fraiseuse	02 points	02	
		01 Finisseur	03 points	03	
		01 Niveleuse	02 points	02	
		01 compacteur sur pneus	02 points	02	
		01 cylindre vibrant	02 points	02	
		01 citerne d'arrosage	01 point	01	
		01 épandeur de liant	01 point	01	
		Camions de 10T	Nbr camions ≥05 01 point/camion	05	05
		Station d'enrobage ≥80T/H	Situé à moins de 30 km	05 points	3
			Situé à une distance : 30 km <d ≤ 60 km	03 points	
		La Machine de confection de béton à coffrage coulissant SP 250	01	05	05
		Central à béton de capacité ≥ 30 m ³ /h ; implantée au niveau de la wilaya	Situé à moins de 20 km	05 points	03
			Situé à une distance : 20 km <d ≤ 40 km	03 points	
Camion malaxeur	(02 points par malaxeur plafonné à 5 malaxeurs)	10 points	10		
Camion Nacelle	01	05 points	05		
Retro-chargeur	01	02 point	00		
Moyens humains	15	Ingénieur de spécialité Travaux publics ou Génie Civil ou un titre équivalent.	Expérience ≥ 05 ANS	08 points	08
			02 ans ≤ Expérience < 05 ans	05 points	
			Expérience ≤ 02 ANS	01 point	
		Technicien ou technicien supérieur en génie civil	Expérience ≥ 05 ANS	04 points	04
			02 ans ≤ Expérience < 05 ans	02 points	
			Expérience ≤ 02 ANS	01 point	
		Technicien en topographie ayant exercé la fonction de topographie ou titre équivalent	Expérience ≥ 05 ANS	03 points	
			02 ans ≤ Expérience < 05 ans	02 points	
			Expérience ≤ 02 ANS	01 point	
Délai	10	N=10*d/D	10	10	
Capacité financière	10	CA ≤ 10 000 000,00 DA en TTC	02	10	
		10 000 000,00 DA en TTC < CA < 50 000 000,00 DA en TTC	06		
		CA ≥ 50 000 000,00 DA en TTC	10		
TOTAL	100		100	84	

Récapitulation de L'évaluation technique

Soumissionnaires	Note technique	Note Minimale exigée	Décision
EGTPH BENATIA ALI	84	60	qualifié

Après l'évaluation des offres techniques, il a été constaté que l'entreprise SARL ETPH BENATIA ALI a obtenus une note supérieure à 60 points.

6/ EVALUATION DES OFFRES FINANCIERES :

Conformément au dossier de dossier d'appel d'offres ; après vérification des bordereaux des prix unitaires, des quantitatifs et estimatifs et les montants des offres.

Soumissionnaires	Montant avant correction en TTC	Montant après correction en TTC	Différence	Délai
EGTPH BENATIA ALI	435 751 290,00	435 751 290,00	0	10 mois

7/ CONCLUSION

En conséquence et conformément aux critères d'évaluation et de choix définies dans le dossier de l'avis d'appel d'offre, nous proposons d'attribuer : **modernisation de la RN44 du pk103+000 au pk 111+700** au soumissionnaire **SARL ETPH BENATIA ALI** pour un montant de **435 751 290,00** en TTC et un délai de **10 mois**.

La commission d'analyse.

الملحق رقم (11): صفقة في إطار تجمع - مشروع مطار رابح بيطاط 2015 (ولاية عنابة)

11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الأشغال العمومية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS

BOUFERADJI Mostefa
Paraph

REPUBLIQUE ALGERIENNE DE MOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS
DE LA WILAYA DE ANNABA**

OPERATION N° : NF.5.527.8.262.123.09.01

**INTITULE : RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX
D'ASSAINISSEMENT DE L'AEROPORT DE ANNABA**

MARCHE

OBJET :

**LOT : RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX
D'ASSAINISSEMENT DE LA PISTE SECONDAIRE (05/23) DE
L'AEROPORT DE ANNABA**

Groupement :

EURL / BOUFRAJDI MOSTEFA - SARL / BECOGEX (BOUBEC)

BOUFRAJDI MOSTEFA
- كاتبة التوثيق -
28
2014
414

D.T.P.
ANNABA

الملحق رقم (12): أمر بالخدمة - مشروع مطار رابح بيطاط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

أمر بالخدمة رقم 01 للتبليغ عن البدء في الأشغال الصنفقة رقم 2014/414

العملية رقم: NF 5.527.8.262.123.09.01

RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX D'ASSAINISSEMENT
DE L'AEROPORT DE ANNABA
LOT/ RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX D'ASSAINISSEMENT
DE LA PISTE SECONDAIRE (05/23) DE L'AEROPORT DE ANNABA

مديرية الأشغال العمومية

ولاية عنابة

رقم الترتيب على السجل

صفقة رقم 2014/414 مبرمة مع EURL/BOUFRADJI MOSTEFA - SARL / BECOGEX (BOUBEC) ومؤشر عليه من قبل المراقب المالي تحت رقم 03 بتاريخ 2015/03/02 و مسجلة بمبلغ: ثلاثة مائة واثنان وسبعون مليون وثلاثة مائة وتسعة وتسعون ألف وخمسة مائة واثنان عشرة دينار جزائري وثلاثة وعشرون سنتيم شاملا لكل الرسوم 372 399 512.23 دج لمدة 10 أشهر.

المجمع المعني بالصفقة المشار إليها أعلاه مكلفة بالبدء في الأشغال وذلك ابتداء من 2015/03/18

هذا الأمر بالخدمة مثبت طبقا للسجل تحت رقم..... يبلغ للسيد مدير.....

... GROUPEMENT : EURL/BOUFRADJI MOSTEFA SARL/ BECOGEX (BOUBEC)

.....CITE DES FONCTIONNAIRES BT C2 N°03 CHLEF..... الساكن ب:

من طرف السيدة:..... مديرية الأشغال العمومية لولاية عنابة.....

المديرة

عن الوالي وبتفويض منه
مديرة الأشغال العمومية
لولاية عنابة
نانة بوجلف



18 MARS 2015

التبليغ

18 MARS 2015

مديرية الأشغال العمومية

ولاية عنابة

رقم الترتيب على السجل

اليوم..... الممضي..... مديرية الأشغال العمومية.....

تصريح بتبليغ..... أمر بالخدمة رقم 01 للبدء في الأشغال الصنفقة رقم 2014/414.....

إلى السيد:..... مدير.....

... GROUPEMENT : EURL/BOUFRADJI MOSTEFA - SARL/ BECOGEX (BOUBEC) ...

..... CITE DES FONCTIONNAIRES BT C2 N°03 CHLEF الساكن ب:

نسخة الأمر بالخدمة مثبتة طبقا للسجل تحت رقم.....

Le Gérant
M BOUFRADJI

EURL BOUFRADJI MOSTEFA
Cité des Fonctionnaires Bt. C 02 N° 03
CHLEF

الملحق رقم (13): رسالة العروض - مشروع مطار رابع بيطاط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS
DE LA WILAYA DE ANNABA

LETTRE DE SOUMISSION

Je soussigné (Noms et Prénom): BOUFRADJI MOSTEFA
 Profession : GERANT(chef de file).....
 Demeurant :Chlef.....
 Agissant au nom et pour le compte de : GROUPEMENT EURL BOUFRADJI MOSTEFA -SARL /BECOGEX (BOUBEC)
 Nature :(Groupement solidaire)
 Adresse : Cité des Fonctionnaires BT C2 N°03 Chlef
 Inscrit au registre du commerce n°02/00-0902234 B98 du 27/02/2014 (modificatif).

Après avoir pris connaissance des pièces du projet de marché et Après avoir apprécié à mon point de vue et sous ma responsabilité la nature et la difficulté des prestations à exécuter :

LOT : RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX D'ASSAINISSEMENT E LA PISTE SECONDAIRE (05/23) DE L'AEROPORT DE ANNABA

- remets, revêtus de ma signature un bordereau des prix et un détail estimatif établis conformément aux cadres figurant au dossier du projet de marché.

-Me soumetts et m'engage envers : DTP de la wilaya de ANNABA.

à exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des prescriptions spéciales et moyennant la somme de (indiquer le montant du marché en dinars et, le cas échéant, en devises étrangères, en chiffres et en lettres, et en hors taxes et en toutes taxes) :

Montant en hors taxes :

En Chiffres : **390 540 099,87 DA en HT**

En lettre : Trois Cent quatre Vingt Dix Millions Cinq Cent Quarante Mille Quatre Vingt Dix Neuf dinars algériens et Quatre vingt sept centimes.

Montant en Tout Taxes Comprises :

En Chiffres : **456 931 916,85 DA en TTC**

En lettre : Quatre cent Cinquante Six Millions Neuf Cent Trente Un Mille Nef cent Seize Dinars algériens et Quatre Vingt Cinq Centimes.

M'engage à Exécuter le marché dans le délai de : **Dix (10) Mois.**

Le service cocontractant se libère des sommes dues, par lui, en faisant donner crédit au compte

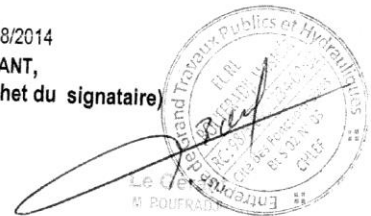
Bancaire n° : 027 00757 000 0079 00145 **auprès de** : BNP PARIBAS El Djazair **Agence** :00757 Clef adresse :26,rue de la Résistance 02.000chlef **au nom de** : EURL BOUFRADJI MOSTEFA.

Affirme sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs du groupement d'entreprises, que ledit groupement d'Entreprises ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur. Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n°66-156 du 8 juin 1966, modifiée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à: CHLEF le: 19/08/2014

LE COCONTRACTANT,

(Nom, Prénom, signature et cachet du signataire)



N.B : en cas de groupement le chef de file doit mentionner qu'il agit au nom du groupement et préciser la nature du groupement (conjoint ou solidaire)

الملحق رقم (14): الأطراف المتعاقدة - مشروع مطار راج بيطاط

PARTIES CONTRACTANTES



Le présent marché est conclu entre :

Monsieur **LE WALI DE LA WILAYA DE ANNABA** , représenté par **MADAME LA DIRECTRICE DES TRAVAUX PUBLICS DE LA WILAYA de Annaba** désignée dans tout ce qui suit par
« le service contractant »

D'une part,

Et,

Groupement : EURL / BOUFRADJI MOSTEFA - SARL / BECOGEX (BOUBEC)

Représentée par :..... Monsieur BOUFRADJI MOSTEFA

Demeurant à :..... Cité des fonctionnaires B^{is} C₂ N° 3 CHLEF

Désigné dans tout ce qui suit par « Le cocontractant »

D'autre part,



الملحق رقم (15): تصريح بالتسجيل - مشروع مطار رابح بيطاط

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS
DE LA WILAYA D'ANNABA

DECLARATION A SOUSCRIRE

Dénomination de la société ou raison sociale : EURL / BOUFRADJI MOSTEFA
Adresse du siège social : Cité des fonctionnaires B^{te} C₂ N° 3 CHLEF
Montant du capital social : 159 665 069 .00 DA
Numéro et date d'inscription au registre du commerce, au registre de l'artisanat et des métiers, ou autre (à préciser) de :
..... N° 0902234B98 - 02/00 DU 27/02/2014 (Modificatif)
Wilaya(s) où seront exécutées les prestations, objet du marché : ANNABA
Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du ou des responsables statutaires de la société et des personnes ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché :
Nom & Prénoms : BOUFRADJI MOSTEFA
Date & lieu de naissance : 25/04/1972 à CHLEF
Nationalité : ALGERIENNE
Le déclarant atteste que la société est qualifiée et/ou agréée par un organisme spécialisé à cet effet, lorsque cela est prévu par des textes réglementaires : OUI
Dans l'affirmative : (indiquer l'organisme qui a délivré le document, son numéro, sa date de délivrance et sa date d'expiration) :
Ministère des travaux publics qualification N° 210/34/04/2011 du 21/11/2011
Le déclarant atteste que la société a réalisé pendant les trois dernières années un chiffre d'affaires annuel moyen de : (indiquer le montant du chiffre d'affaires en chiffres et en lettres) :
En Chiffres : 567 186 883 .00 DA
En Lettres : cinq cent soixante sept million cent quatre-vingt-six mille huit cent quatre-vingt-trois dinars algérien
Existe-t-il des privilèges et nantissements inscrits à l'encontre de la société au greffe du tribunal, section commerciale? : NON
Dans l'affirmative : (préciser la nature de ces privilèges et nantissements et identifier le tribunal) :
..... Néant
Le déclarant atteste que la société n'est pas en état de faillite, de liquidation ou de cessation d'activité :
..... OUI
Le déclarant atteste que la société ne fait pas l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation ou de cessation d'activité : OUI
La société est-elle en état de règlement judiciaire ou de concordat ? : NON
Dans l'affirmative: (identifier le tribunal et indiquer la date du jugement ou de l'ordonnance, dans quelles conditions la société est-elle autorisée à poursuivre son activité et le nom et l'adresse du syndic de règlement judiciaire)
..... Néant
La société fait-elle l'objet d'une procédure de règlement judiciaire ou de concordat : NON
Dans l'affirmative : (identifier le tribunal et indiquer la date du jugement ou de l'ordonnance, dans quelles conditions la société est-elle autorisée à poursuivre son activité et le nom et l'adresse du syndic de règlement judiciaire)
..... Néant
La société a-t-elle été condamnée en application des dispositions de l'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ? : NON
Dans l'affirmative: (préciser la cause de la condamnation, la sanction et la date de la décision) Néant
Le déclarant atteste que la société est en règle avec ses obligations fiscales, parafiscales et l'obligation de dépôt légal de ses comptes sociaux : OUI
La société s'est-elle rendue coupable de fausses déclarations ? : NON
Dans l'affirmative : (préciser à quelle occasion, la sanction infligée et sa date) : Néant
La société a-t-elle fait l'objet d'un jugement ayant autorité de la chose jugée et constatant un délit affectant sa probité professionnelle? : NON
Dans l'affirmative: (préciser la cause de la condamnation, la sanction et la date du jugement)
..... Néant
La société a-t-elle fait l'objet de décisions de résiliation aux torts exclusifs, par des maîtres d'ouvrages? :
..... NON
Dans l'affirmative : (indiquer les maîtres d'ouvrages concernés, les motifs de leurs décisions, si il y a eu recours auprès de la commission nationale des marchés compétente, ou de la justice et les décisions ou jugements et leur date)
..... Néant

الملحق رقم (16): فهرس محتويات الصفقة - مشروع مطار رابح بيطاط

SOMMAIRE



ARTICLE 01 / OBJET DU MARCHÉ.....	page 16
ARTICLE 02 / MODE DE PASSATION DU MARCHÉ.....	page 16
ARTICLE 03 / PIÈCES CONSTITUANT LE DOSSIER D'APPEL D'OFFRE.....	page 16
ARTICLE 04 / CONSISTANCE DES TRAVAUX.....	page 16
ARTICLE 05 / DELAI D'EXECUTION.....	page 17
ARTICLE 06 / PENALITES POUR RETARD.....	page 17
ARTICLE 07 / RECEPTION PROVISOIRE.....	page 17
ARTICLE 08 / MISE A DISPOSITION DE CERTAINES PARTIES D'OUVRAGES.....	page 18
ARTICLE 09 / RECEPTION PROVISOIRE PARTIELLE ANTICIPEE.....	page 18
ARTICLE 10 / DELAI DE GARANTIE.....	page 18
ARTICLE 11 / ESSAIS DE RECEPTION.....	page 18
ARTICLE 12 / RECEPTION DEFINITIVE.....	page 18
ARTICLE 13 / NANTISSEMENT.....	page 18
ARTICLE 14 / AVANCES.....	page 18
ARTICLE 15 / CAUTION DE BONNE EXECUTION ET CAUTION DE GARANTIE.....	page 19
ARTICLE 16 / EMPLOI DE LA MAIN D'ŒUVRE LOCALE.....	page 19
ARTICLE 17 / MONTANT DU MARCHÉ.....	page 19
ARTICLE 18 / DOMICILIATION BANCAIRE.....	page 19
ARTICLE 19 / ASSURANCE RESPONSABILITE PROFESSIONNELLE.....	page 19
ARTICLE 20 / ASSURANCE DES OUVRIERES.....	page 20
ARTICLE 21 / CONDITIONS DE RESILIATION.....	page 20
ARTICLE 22 / DROIT DE TIMBRE ET D'ENREGISTREMENT.....	page 20
ARTICLE 23 / TRAVAUX IMPREVUS.....	page 20
ARTICLE 24 / OBLIGATIONS GENERALES, CHARGES ET FRAIS ACCESSOIRES DU COCONTRACTANT.....	page 20
ARTICLE 25 / CAS DE FORCE MAJEURE.....	page 21
ARTICLE 26 / REMISE EN ETAT DES LIEUX DES TRAVAUX.....	page 21
ARTICLE 27 / PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT.....	page 21
ARTICLE 28 / PRESENCE DU CO-CONTRACTANT SUR LE CHANTIER.....	page 21
ARTICLE 29 / CONNAISSANCE DES LIEUX ET DES TRAVAUX.....	page 21
ARTICLE 30 / DIRECTION DU CHANTIER.....	page 22
ARTICLE 31 / SUIVI DES TRAVAUX.....	page 22
ARTICLE 32 / CONTROLE DES TRAVAUX - ACCES AUX INSTALLATIONS.....	page 22
ARTICLE 33 / SUJETIONS INTERNES AU CHANTIER.....	page 23
ARTICLE 34 / STOCKAGE ET UTILISATION DE MATIERES DANGEREUSES.....	page 23
ARTICLE 35 / MATERIEL DE CHANTIER.....	page 23
ARTICLE 36 / QUALITE DES TRAVAUX A EXECUTER.....	page 23
ARTICLE 37 / GARDIENNAGE DU CHANTIER.....	page 23
ARTICLE 38 / RESPONSABILITE DU CO-CONTRACTANT ENVERS LES TIERS.....	page 24
ARTICLE 39 / DISPOSITIONS GENERALES CONCERNANT L'EXECUTION DES TRAVAUX.....	page 24
ARTICLE 40 / TRAVAUX EXECUTES SANS ORDRES OU CONTRAIREMENT AUX ORDRES DONNES.....	page 24
ARTICLE 41 / TRAVAUX EXECUTES PAR D'AUTRES ORGANISMES.....	page 24
ARTICLE 42 / OUVRAGES DEFECTUEUX.....	page 24
ARTICLE 43 / OBJETS TROUVES.....	page 25
ARTICLE 44 / MAIN D'ŒUVRE - CONDITIONS DE TRAVAIL.....	page 25
ARTICLE 45 / LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.....	page 25
ARTICLE 46 / HYGIENE ET SECURITE DU TRAVAIL.....	page 25
ARTICLE 47 / SOUS - TRAITANCE.....	page 25
ARTICLE 48 / COORDINATION.....	page 26

ARTICLE 49 / EXAMEN DES SITES DES TRAVAUX ET INFORMATIONS DE LREGLEMENTATION EN VIGUEUR EN ALGERIE.....	page26
ARTICLE 50 / CONTESTATIONS ET LITIGES	page26
ARTICLE 51 / CONDITIONS GENERALES D'ETABLISSEMENT DES PRIX	page26
ARTICLE 52 / SOUS - DETAILS DES PRIX UNITAIRES	page27
ARTICLE 53 / EVALUATION DES TRAVAUX SUPPLEMENTAIRES	page28
ARTICLE 54 / DEFINITION DU MARCHE	page28
ARTICLE 55 / USAGE DE LANGUES-SYSTEME METRIQUE-MONNAIE	page28
ARTICLE 56 / AUGMENTATION DANS LA MASSE DES TRAVAUX (Article 30 du C.C.A.G).....	page28
ARTICLE 57 / DIMINUTION DANS LA MASSE DES TRAVAUX.....	page28
ARTICLE 58 / CHANGEMENT DANS L'IMPORTANCE DES DIVERSES NATURES D'OUVRAGES ...	page28
ARTICLE 59 / PAIEMENTS - CONDITIONS DE REGLEMENT	page28
ARTICLE 60 / DELAI DE MANDATEMENT	page29
ARTICLE 61 / INTERETS MORATOIRES	page29
ARTICLE 62 / ACTUALISATION DES PRIX	page29
ARTICLE 63 / REVISION DES PRIX	page29
ARTICLE 64 / ENTREE EN VIGUER DU MARCHE	page30
ARTICLE 65 / RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE.....	page31
ARTICLE 66 / IMPOTS ET TAXES	page31
ARTICLE 67 / DROIT DE TIMBRE ET D'ENREGISTREMENT	page31
ARTICLE 68 / ELECTION DU DOMICILE DU PARTENAIRE COCONTRACTANT	page31
ARTICLE 69 / APPLICATION DE LA LEGISLATION ET DE LA REGLEMENTATION DU TRAVAIL...	page31
ARTICLE 70 / DECES , FAILLITE ET POURSUITE JUDICIAIRE	page31
ARTICLE 71 / TEXTES GENERAUX	page32

الملحق رقم (17): مثال عن بنود الصفقة من (1 - 9) مشروع مطار راجح بيطاط

Fascicule n°64
Fascicule n°70: Travaux de maçonnerie,
: Canalisation d'assainissement et ouvrages annexes

De plus, les essais de laboratoire et essais in situ seront conduits conformément aux modes opératoires de l'AFNOR et de LCPC.

Les matériaux produits et composants de construction doivent être conformes aux stipulations du marché et aux prescriptions des normes AFNOR homologuées, les normes applicables étant celles en vigueur le premier jour du mois qui précède celui de la signature de l'acte d'engagement pour l'Entreprise.

L'ensemble des travaux et fournitures devra répondre, sauf dérogation du présent cahier des prescriptions spéciales (C.P.S), aux spécifications du «cahier des prescriptions techniques générales» applicables aux marchés des Travaux Publics passés au nom de l'Etat et désigné ci-après par l'abréviation C.C.T.G.

De plus, les essais de laboratoire et essais in situ seront conduits conformément aux modes opératoires de l'AFNOR et de LCPC.

Les matériaux produits et composants de construction doivent être conformes aux stipulations du marché et aux prescriptions des normes AFNOR homologuées, les normes applicables étant celles en vigueur le premier jour du mois qui précède celui de la signature de l'acte d'engagement pour l'Entreprise.

ARTICLE 05 / DELAI D'EXECUTION

Le délai d'exécution pour effectuer la totalité des travaux est de : **(10) dix mois**. Le délai d'exécution prendra effet à compter du lendemain du jour de la notification de l'ordre de service de commencer les travaux. Compte tenu de la spécificité du projet, le partenaire cocontractant s'engage à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour réaliser le projet dans les plus courts délais et à des cadences appropriées. Il devra, notamment, organiser son intervention sur le chantier au moins deux (02) équipes de huit (08) heures chacune. En cas de nécessité ou de retard éventuel qui serait constaté sur le planning prévisionnel des travaux, le partenaire cocontractant organisera, impérativement, son intervention sur le projet en trois fois huit heures (3 x 8h) de travail sans se prévaloir d'une quelconque indemnisation. Le respect des délais et la cadence des travaux ne peuvent, en aucun moment, altérer la qualité des travaux. Le respect de la qualité est impératif. Tout retard ou dépassement prévisionnel du délai qui serait du fait de l'ingénieur ou indépendant de la volonté du partenaire cocontractant et non déjà couvert par les dispositions du contrat, pourra faire l'objet d'un mémoire produit par le cocontractant. L'ingénieur formulera par écrit sa position par rapport à la demande du cocontractant par ordre de service.

ARTICLE 06 / PENALITES POUR RETARD

Le respect du délai d'exécution des travaux est d'une importance primordiale. Au cas où les différents travaux ne seraient pas achevés dans le délai contractuel, le Cocontractant devra supporter une pénalité journalière calculée au moyen de la formule ci-dessous. Cette pénalité sera applicable pour chaque jour calendaire de retard à partir de la date d'achèvement du délai contractuel.

Pénalité par jour de retard :

$$P = \frac{M \times N}{7 D}$$

Où :

N : Nombre des jours de retards

M : est le montant des travaux, augmenté éventuellement du montant d'avenants,

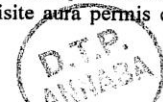
D : est le délai d'exécution contractuel, exprimé en jours calendaires, augmenté éventuellement des délais supplémentaires résultant d'avenants.

Le montant des pénalités est limité à dix pour cent (10 %) du montant du marché, augmenté le cas échéant, du montant d'avenants.

ARTICLE 07 / RECEPTION PROVISOIRE

A la fin des travaux, il sera procédé après vérification contradictoire, à une réception provisoire. Le Contractant en adressera la demande par écrit au Service Contractant lorsqu'il estimera que les travaux sont achevés et le service Contractant disposera d'un délai de quinze (15) jours, soit pour prononcer la réception provisoire, soit pour justifier éventuellement son refus de la prononcer.

La réception provisoire ne sera prononcée que si la vérification ne donne lieu à aucune observation importante de la part du Service Contractant. Dans le cas contraire, le Cocontractant sera tenu de réparer sans retard les défauts qui lui seront signalés et la réception provisoire ne sera prononcée qu'ultérieurement, après qu'une nouvelle visite aura permis de constater que toutes les mises au point signalées à la première visite, ont été effectuées.



Fascicule n°64 : Travaux de maçonnerie,
Fascicule n°70 : Canalisation d'assainissement et ouvrages annexes



De plus, les essais de laboratoire et essais in situ seront conduits conformément aux modes opératoires de l'AFNOR et de LCPC.

Les matériaux produits et composants de construction doivent être conformes aux stipulations du marché et aux prescriptions des normes AFNOR homologuées, les normes applicables étant celles en vigueur le premier jour du mois qui précède celui de la signature de l'acte d'engagement pour l'Entreprise.

L'ensemble des travaux et fournitures devra répondre, sauf dérogation du présent cahier des prescriptions spéciales (C.P.S), aux spécifications du «cahier des prescriptions techniques générales» applicables aux marchés des Travaux Publics passés au nom de l'Etat et désigné ci-après par l'abréviation C.C.T.G.

De plus, les essais de laboratoire et essais in situ seront conduits conformément aux modes opératoires de l'AFNOR et de LCPC.

Les matériaux produits et composants de construction doivent être conformes aux stipulations du marché et aux prescriptions des normes AFNOR homologuées, les normes applicables étant celles en vigueur le premier jour du mois qui précède celui de la signature de l'acte d'engagement pour l'Entreprise.

ARTICLE 05 / DELAI D'EXECUTION

Le délai d'exécution pour effectuer la totalité des travaux est de : **(10) dix mois**. Le délai d'exécution prendra effet à compter du lendemain du jour de la notification de l'ordre de service de commencer les travaux. Compte tenu de la spécificité du projet, le partenaire cocontractant s'engage à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour réaliser le projet dans les plus courts délais et à des cadences appropriées. Il devra, notamment, organiser son intervention sur le chantier au moins deux (02) équipes de huit (08) heures chacune. En cas de nécessité ou de retard éventuel qui serait constaté sur le planning prévisionnel des travaux, le partenaire cocontractant organisera, impérativement, son intervention sur le projet en trois fois huit heures (3 x 8h) de travail sans se prévaloir d'une quelconque indemnisation. Le respect des délais et la cadence des travaux ne peuvent, en aucun moment, altérer la qualité des travaux. Le respect de la qualité est impératif. Tout retard ou dépassement prévisionnel du délai qui serait du fait de l'ingénieur ou indépendant de la volonté du partenaire cocontractant et non déjà couvert par les dispositions du contrat, pourra faire l'objet d'un mémoire produit par le cocontractant. L'ingénieur formulera par écrit sa position par rapport à la demande du cocontractant par ordre de service.

ARTICLE 06 / PENALITES POUR RETARD

Le respect du délai d'exécution des travaux est d'une importance primordiale. Au cas où les différents travaux ne seraient pas achevés dans le délai contractuel, le Cocontractant devra supporter une pénalité journalière calculée au moyen de la formule ci-dessous. Cette pénalité sera applicable pour chaque jour calendaire de retard à partir de la date d'achèvement du délai contractuel.

Pénalité par jour de retard :

$$P = \frac{M \times N}{7 D}$$

Où :

N : Nombre des jours de retards

M : est le montant des travaux, augmenté éventuellement du montant d'avenants,

D : est le délai d'exécution contractuel, exprimé en jours calendaires, augmenté éventuellement des délais supplémentaires résultant d'avenants.

Le montant des pénalités est limité à dix pour cent (10 %) du montant du marché, augmenté le cas échéant, du montant d'avenants.

ARTICLE 07 / RECEPTION PROVISOIRE

A la fin des travaux, il sera procédé après vérification contradictoire, à une réception provisoire. Le Contractant en adressera la demande par écrit au Service Contractant lorsqu'il estimera que les travaux sont achevés et le service Contractant disposera d'un délai de quinze (15) jours, soit pour prononcer la réception provisoire, soit pour justifier éventuellement son refus de la prononcer.

La réception provisoire ne sera prononcée que si la vérification ne donne lieu à aucune observation importante de la part du Service Contractant. Dans le cas contraire, le Cocontractant sera tenu de réparer sans retard les défauts qui lui seront signalés et la réception provisoire ne sera prononcée qu'ultérieurement, après qu'une nouvelle visite aura permis de constater que toutes les mises au point signalées à la première visite, ont été effectuées.



الملحق رقم (18): جدول أسعار الوحدة - مشروع مطار رابح بيطاط

BORDEREAU DES PRIX UNITAIRES

RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX D'ASSAINISSEMENT DE L'AEROPORT DE ANNABA
LOT : RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX D'ASSAINISSEMENT DE LA PISTE SECONDAIRE (05/23) DE L'AEROPORT DE ANNABA

N°	DESIGNATION DES TRAVAUX	UNITE	PRIX UNITAIRE
1 / INSTALLATION DE CHANTIER ET REPLIMENT			
1.01	Etudes technique Le forfait : Trois Millions Sept Cent Cinquante Cinq Mille Sept Cent Quatre-vingt Dix-huit Dinars Algériens	F	3 755 798 .00
1.02	Frais d'aménagé du matériel et installation du chantier, démontage et repliement Le forfait : Onze Millions Cinq Cent Quatre-vingt-six Mille Dinars Algériens	F	11 586 000 .00
2/ TRAVAUX PREPARATOIRES ET TERRASSEMENT			
2.01	Débroussaillage des emprises des ouvrages à construire, y compris toutes suggestions de bonne exécution L'hectare : Cinq Millions Sept Cent Vingt Six Mille Neuf Cent Sept Dinars Algériens	Ha	5 726 907 .00
2.02	Décapage de terre végétale y compris toutes suggestions de bonne exécution. Le mètre cube : cinq cent sept Dinars Algériens	M ³	507 .00
2.03	Déblais en terrain meuble, y compris le dégagement des terres, le talutage, le chargement, le transport des terres à la décharge quelque soit la distance en lieux indiqués par le service contractant et toutes suggestions de bonnes exécutions. Le mètre cube : mille vingt-six Dinars Algériens	M ³	1 026 .00
2.04	Remblais derrière les voiles à l'aide des produits de déblais ou de matériaux d'emprunts, y compris réglage, compactage et toutes suggestions de bonne exécution Le mètre cube : mille neuf cent quarante et un Dinars Algériens	M ³	1 941 .00
2.05	La mise en œuvre des remblais en bloc de pierres 20 cm <φ<50 cm y compris fourniture, transport quelque soit la distance, réglage, arrosage, compactage et toutes suggestions de bonnes exécutions. Le mètre cube: deux mille trois cent cinquante sept Dinars Algériens	M ³	2 357.00
2.06	Réglage et le compactage de l'arase des terrassements ou formes y compris toutes suggestions de bonne exécution Le mètre carré : soixante quinze Dinars Algériens	M ²	75 .00
3/ TRAVAUX DE BETONNAGE ET COUVERTURE DES CANAUX			
3.01	Fourniture ; fabrication, transport et mise en œuvre du béton armé dosé à 350 Kg / m ³ y compris exécution des fouilles, coffrage, ferrailage et toutes suggestions de bonne exécution Le mètre cube : trente huit mille six cent trois Dinars Algériens	M ³	38 603 .00
3.02	Fourniture ; fabrication, transport et mise en œuvre du béton de propreté dosé à 250 Kg / m ³ y compris exécution des fouilles, coffrage, ferrailage et toutes suggestions de bonne exécution Le mètre cube : Huit Mille Quatre Cent Quatre-Vingt-Quatre Dinars Algériens	M ³	8 484 .00
3.03	Badigeonnage en trois (03) couches en flint-cut des parties enterrées des canaux, y compris toutes suggestions de bonne exécution. Le mètre carré : trois cent soixante neuf Dinars Algériens	M ²	369 .00

FAIT A CHLEF le

LE COCONTRACTANT

FAIT A ANNABA le 18 MARS 2015

LE SERVICE CONTRACTANT

Le Gérant
BOUFRA

مديرية الأشغال العمومية
لولاية عنابة
بنابة بوجلفص

D.T.P.
ANNABA

الملحق رقم (19): كشف كمي وتقديري - مشروع مطار رابح بيطاط

DEVIS QUANTITATIF ET ESTIMATIF					
RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX D'ASSAINISSEMENT DE L'AEROPORT DE ANNABA					
LOT : RECALIBRAGE ET BETONNAGE DES CANAUX D'ASSAINISSEMENT DE LA PISTE SECONDAIRE (03/23) DE L'AEROPORT DE ANNABA					
N°	DESIGNATION DES TRAVAUX	Unité	Quantité	Prix Unitaire	Montant
1 / INSTALLATION DE CHANTIER ET REPLIMENT					
1.01	Etudes technique	F	01	3 755 798 .00	3 755 798 .00
1.02	Frais d'amené du matériel et installation du chantier, démontage et repliement	F	01	11 586 000 .00	11 586 000 .00
2/ TRAVAUX PREPARATOIRES ET TERRASSEMENT					
2.01	Débroussaillage des emprises des ouvrages à construire, y compris toutes suggestions de bonne exécution	Ha	3.41	5 726 907 .00	19 528 752 .87
2.02	Décapage de terre végétale y compris toutes suggestions de bonne exécution.	M ³	16 441	507 .00	8 335 587 .00
2.03	Déblais en terrain meuble, y compris le dégagement des terres, le talutage, le chargement, le transport des terres à la décharge quelque soit la distance en lieux indiqués par le service contractant et toutes suggestions de bonnes exécutions.	M ³	1 830	1 026 .00	1 877 580 .00
2.04	Remblais derrière les voiles à l'aide des produits de déblais ou de matériaux d'emprunts, y compris réglage, compactage et toutes suggestions de bonne exécution	M ³	1 500	1 941 .00	2 911 500 .00
2.05	La mise en œuvre des remblais en bloc de pierres 20 cm <φ<50 cm y compris fourniture, transport quelque soit la distance, réglage, arrosage, compactage et toutes suggestions de bonnes exécutions.	M ³	35 535	2 357.00	83 755 995 .00
2.06	Réglage et le compactage de l'arase des terrassements ou formes y compris toutes suggestions de bonne exécution	M ²	47 135	75 .00	3 535 125 .00
3/ TRAVAUX DE BETONNAGE ET COUVERTURE DES CANAUX					
3.01	Fourniture ; fabrication, transport et mise en œuvre du béton armé dosé à 350 Kg / m ³ y compris exécution des fouilles, coffrage, ferrailage et toutes suggestions de bonne exécution	M ³	6 230	38 603 .00	240 496 690 .00
3.02	Fourniture ; fabrication, transport et mise en œuvre du béton de propreté dosé à 250 Kg / m ³ y compris exécution des fouilles, coffrage, ferrailage et toutes suggestions de bonne exécution	M ³	1 468	8 484 .00	12 454 512 .00
3.03	Badigeonnage en trois (03) couches en flint-cut des parties enterrées des canaux, y compris toutes suggestions de bonne exécution.	M ²	6 240	369 .00	2 302 560 .00
TOTAL en HT					390 540 099 .87
RABAIS 18.5%					72 249 918 .47
Total HT après Rabais					318 290 181 .40
TVA 17 %					54 109 330 .83
TOTAL en TTC					372 399 512 .23

Arrêté le présent devis quantitatif et estimatif en toutes taxes à la somme de :
Trois Cent Soixante - Douze Millions Trois Cent Quatre Vingt-Dix-Neuf Mille Cinq Cent Douze Dinars
Algériens Et Vingt-Trois Centimes En Toutes Taxes (372 399 512 .23 DA)

FAIT A CHLEF le 04 NOV. 2016
LE COCONTRACTANT

FAIT A ANNABA le 04 NOV. 2016
LE SERVICE CONTRACTANT

الولاية العامة
 مديرية الأشغال العمومية
 ولاية عنابة
 نائلة بوجلفص

الولاية العامة
 مديرية الأشغال العمومية
 ولاية عنابة
 نائلة بوجلفص

D.T.P.
 ANNABA

الملحق رقم (20): نموذج لمقرر تأشيرة 2017 (ولاية الطارف)

2017/11/142
25
2017

2017/30

مقررة تأشيرة

والسي ولاية الطارف

- نظرا للقانون رقم 84/09 المؤرخ في 04 فبراير 1984 م، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.
- نظرا للقانون رقم 07/12 بتاريخ 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية.
- نظرا للمرسوم الرئاسي 247/15 بتاريخ 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.
- نظرا للقرار الولائي رقم 48 المؤرخ في 11 جانفي 2016، المتضمن إنشاء وتشكيل اللجنة الولائية للصفقات العمومية.
- نظرا لمحضر الجلسة المنعقدة بتاريخ 2017/09/25 للجنة الصفقات العمومية للولاية.
- نظرا لتقرير رفع التحفظات رقم 1834 المؤرخ في 2017/10/31.

يقرر

تمنح التأشيرة للملحق رقم 04 للصفقة المتعلقة ب : أشغال حماية شبه الجزيرة وطرفها لميناء الصيد القديم بالقالة من 22 PM إلى 36 PM + 500 إلى جدار الحراسة.
رقم وعنوان العملية: NK : 5.524.8.262.136.11.01 حماية إستعجالية لشبه الجزيرة وحافة الرصيف للميناء القديم بالقالة.

صاحب المشروع : مديرية الأشغال العمومية

الشريك المتعاقد الثاني: شركة الأشغال البحرية في الشرق SOTRAMEST - عنابة -

موضوع الملحق : - إدخال الأشغال الإضافية - إدخال الأشغال التكميلية - تمديد المدة - تحديد المبلغ الجديد للصفقة.

المبلغ : 160.310.850.00 دج

أجل التنفيذ : 10 أشهر

طريقة الإبرام : المواد 102 إلى 106 من م.ر 236/10

المقرر : رزوق سليم - مدير التجهيزات العمومية -

2017 001

الطارف في :

الرئيس :

الأمين العام
محمد بنزيون

