

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطية
حالة المؤسسات الصناعية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد التنمية

تحت إشراف:
أ / د الطاهر هارون

إعداد الباحثة:
وافية تجاني

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. مسعود زموري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيساً
أ.د. الطاهر هارون	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفاً ومقرراً
أ.د. رجم نصيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضواً
أ.د. محمد بوهزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	عضواً
أ.د. إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضواً
د. رابح خوني	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة	عضواً

السنة الجامعية 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

﴿32﴾ سورة البقرة

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أبي وأمي سندي في الحياة؛

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء؛

إلى كل الأهل والأقارب؛

إلى كل من شجعني على المواصلة؛

إلى أصدقائي ومعارفي وجميع المسلمين.

أهدي هذا العمل المتواضع.

وافية تجاني

شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل جزيل الشكر على أن وفقني وأمدني القوة والإرادة لإتمام هذا العمل، كما أشكر جميع من ساعدني في انجازه من بعيد أو من قريب، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور هارون الطاهر على قبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى توجيهاته القيّمة، التي لم يبخل بها علي طيلة المسيرة الإشرافية وكذلك على تواضعه وطيبه قلبه. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وتقييمها، وأخص بالذكر الدكتورة إيمان بن زيان على التوجيهات القيّمة ومساعدتها لي، فهي نعم الزميلة، الأستاذة، الصديقة والمناقشة.

كما لا يفوتني الإشارة إلى شكر موظفي وزارة الصناعة على مساعدتهم في تقديم المعلومات المتعلقة بالموضوع، وأخص بالذكر فاطمة عثمان، بوغدو عبد الكريم، غزولة عبد الرحمان.

كما أشكر مسؤولي المؤسسات الذين تكرموا بالإجابة على استبيان الدراسة وأخص بالذكر السيد معامير سمير - رحمه الله - صاحب مؤسسة TRIPODE، والسيد يسعد محمد أحد خبراء البرنامج.

والله الموفق.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
I	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ - ح	مقدمة عامة
50-1	الفصل الأول: التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية
2	المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية
2	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية
3	I- مفهوم المنافسة
5	II- مفهوم التنافسية
10	III- أهمية التنافسية
11	المطلب الثاني: دعائم ومراحل التنافسية
11	I- دعائم التنافسية
14	II- مراحل التنافسية
18	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية وأنواعها
18	I- مؤشرات قياس التنافسية
21	II- أنواع التنافسية
23	المبحث الثاني: التوجه نحو الميزة التنافسية
23	المطلب الأول: التحول من قاعدة الميزة النسبية إلى قاعدة الميزة التنافسية
23	I- الميزة النسبية
24	II- النظريات المكلمة للميزة النسبية
27	III- الميزة التنافسية
28	IV- الفرق بين الميزة النسبية والميزة التنافسية
28	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
29	I- مفهوم الميزة التنافسية

31	II- أنواع الميزة التنافسية
31	III- مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
34	المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
34	I- مدى استمرارية الميزة التنافسية
35	II- دورة حياة الميزة التنافسية
36	III- الميزة التنافسية كميزة نسبية ديناميكية
37	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ومحيط المؤسسة التنافسي
37	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية
37	I- الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter
43	II- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية الشاملة ومتطلبات كل واحدة
44	المطلب الثاني: تشخيص محيط المؤسسة التنافسي
44	I- التشخيص الاستراتيجي وأهميته
45	II- تشخيص المحيط الداخلي
47	III- تشخيص المحيط الخارجي
50	خلاصة الفصل الأول
99-51	الفصل الثاني: برنامج التأهيل لدعم التنافسية
52	المبحث الأول: الإطار النظري لبرنامج التأهيل الاقتصادي
52	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول برنامج التأهيل
53	I - مفهوم برنامج التأهيل
55	II- أهداف برنامج التأهيل
57	III- الأسس الأولية لبرنامج التأهيل
58	IV- الفرق بين برنامج التأهيل وبرنامج التعديل الهيكلي
59	المطلب الثاني: شمولية برنامج التأهيل
60	I- برنامج تأهيل المؤسسة
64	II- برنامج تأهيل محيط المؤسسة
65	المطلب الثالث: برنامج التأهيل ومقارنة الأداء وإعادة الهندسة
65	I- إستراتيجية مقارنة الأداء
68	II- إستراتيجية إعادة الهندسة
71	المبحث الثاني: الدراسة التشخيصية في برنامج التأهيل

71	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي
71	I- مفهوم التشخيص
71	II - أهداف التشخيص وأنواعه
73	المطلب الثاني: برنامج التأهيل والتشخيص الاستراتيجي
73	I- منهجية التشخيص الاستراتيجي في برنامج التأهيل
75	II- استراتيجيات برنامج التأهيل
76	المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل
76	I- سير وإعداد التشخيص الاستراتيجي الشامل
78	II- مكونات التشخيص الاستراتيجي الشامل
81	المبحث الثالث: تجارب بعض الدول في برنامج التأهيل
82	المطلب الأول: التجربة البرتغالية
82	I- وصف البرنامج البرتغالي PEDIP
84	II- تمويل برنامج PEDIP
84	III- النتائج المحققة والدروس المستفادة
85	المطلب الثاني: التجربة التونسية
85	I- خصائص الاقتصاد التونسي وحاجته لبرنامج التأهيل
86	II- عرض برنامج التأهيل التونسي
89	III- بعض البرامج الداعمة لبرنامج التأهيل التونسي
90	IV- أسباب نجاح برنامج التأهيل التونسي، النتائج المحققة والدروس المستفادة
92	المطلب الثالث: تجربة بعض الدول العربية
92	I- التجربة المغربية
95	II- التجربة الأردنية
97	III- التجربة المصرية
99	خلاصة الفصل الثاني
147-100	الفصل الثالث: الشراكة الأورو-متوسطة وتحديات الاقتصاد الجزائري
101	المبحث الأول: الشراكة الأورو-متوسطة
102	المطلب الأول: إعلان برشلونة وميلاد اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة
102	I- طبيعة العلاقات بين الاتحاد الأوروبي ودول الجنوب المتوسطي
103	II- ميلاد اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة

103	III- مضمون اتفاقية الشراكة الأورو- متوسطة
105	المطلب الثاني: الدوافع الأوروبية والدول المتوسطية وراء الشراكة
105	I- الدوافع الأوروبية وراء الشراكة
107	II- دوافع الدول المتوسطية وراء الشراكة
109	III- برامج التمويل الأوروبية في إطار الشراكة الأورو- متوسطة
113	المطلب الثالث: تقييم الشراكة الأورو-متوسطة
116	المبحث الثاني: الجزائر واتفاقية الشراكة الأورو- متوسطة
117	المطلب الأول: طبيعة العلاقات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي
117	I- المسار التاريخي للعلاقات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي
118	II- اتفاقية التعاون الشامل 1976-1992
119	المطلب الثاني: انضمام الجزائر لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة
119	I- مسار المفاوضات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي
120	II- دوافع انضمام الجزائر إلى اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة
121	III- مضمون اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي
124	المطلب الثالث: الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر لاتفاقية الشراكة
124	I- الآثار الايجابية
125	II- الآثار السلبية
128	المبحث الثالث: واقع الاقتصاد الجزائري بين الماضي والحاضر
128	المطلب الأول: الاقتصاد الجزائري قبل الإصلاحات
130	المطلب الثاني: الاقتصاد الجزائري خلال الإصلاحات
131	I- مراحل الإصلاح الاقتصادي
133	II- أسباب الإصلاحات الاقتصادية
134	III- إجراءات التعديل الهيكلي
135	IV- التعديل الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية
137	V- الخصخصة والنظام البنكي
139	المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري بعد الإصلاحات
140	I- تطور الاقتصاد الجزائري
144	II- السياسة الصناعية في الجزائر
147	خلاصة الفصل الثالث

199-148	الفصل الرابع: مسار برامج التأهيل في الجزائر
149	المبحث الأول: مسار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
150	المطلب الأول: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
150	I - التعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
150	II - أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
154	III - الهيئات الإدارية المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
156	المطلب الثاني: مراحل تنفيذ البرنامج ونسب المساعدات المالية والدراسة التشخيصية
156	I - مراحل وإجراءات تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
161	II - نسبة المساعدات المالية المقدمة
162	III - الدراسة التشخيصية
162	المطلب الثالث: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
164	المبحث الثاني: مسار برنامج التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
164	المطلب الأول: البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME
164	I - التعريف بالبرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
166	II - أشكال المساعدة المالية للبرنامج ونسب تمويله
166	III - اختبار وتوظيف خبراء البرنامج، طريقة العمل والتشخيص الاستراتيجي
170	IV - نتائج البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME
178	المطلب الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
179	I - برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إجراءاته وتمويله
180	II - الهيئات الإدارية المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
182	III - نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
183	المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014
184	I - التعريف ببرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014
184	II - مساعدات برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014
187	III - نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014
187	المبحث الثالث: مسار برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية وبرنامج التقييس
187	المطلب الأول: برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة
188	I - إشكالية العقار الصناعي في الجزائر والتدابير المتخذة
191	II - تمويل برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة

192	III- آفاق الصناعة في الجزائر والمخطط الوطني لتهيئة الأقاليم SNAT
195	المطلب الثاني: البرنامج الوطني للتقييس
195	I- التعريف بالبرنامج الوطني للتقييس وأهدافه
196	II- تمويل البرنامج الوطني للتقييس
196	III- نتائج البرنامج الوطني للتقييس وآفاقه
199	خلاصة الفصل الرابع
246-200	الفصل الخامس: دور برنامج التأهيل في تحسين التنافسية دراسة حالة: المؤسسات الصناعية ومؤسسة TRIPODE
201	المبحث الأول: مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية
201	المطلب الأول: منهجية الدراسة
202	I - تقديم مجتمع وعينة الدراسة
203	II- متغيرات الدراسة ونموذجها
205	III - مراحل إعداد الاستبيان وضبطه
206	IV- اختبار أداة القياس
206	V- صعوبات الدراسة
207	VI - الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
208	VII - حدود الدراسة
208	المطلب الثاني: التحليل الوصفي ودراسة النتائج لعينة الدراسة
209	I - تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية لعينة الدراسة
212	II- تحليل وعرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
220	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
221	I- فرضيات الدراسة
222	II- اختبار الفرضيات
226	المبحث الثاني: برنامج التأهيل الصناعي لمؤسسة TRIPODE
227	المطلب الأول: تقديم مؤسسة TRIPODE
227	I- التعريف بمؤسسة TRIPODE
227	II- أسباب اختيار المؤسسة TRIPODE
228	III- مؤسسة TRIPODE وبرنامج EDPME الأوروبي
229	المطلب الثاني: حاجة مؤسسة TRIPODE لبرنامج التأهيل الصناعي

229	I- التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة TRIPODE
231	II- أهداف برنامج التأهيل الصناعي لمؤسسة TRIPODE
232	III- أبعاد برنامج التأهيل الصناعي لمؤسسة TRIPODE
233	المطلب الثالث: مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE، الإجراءات والتوصيات
233	I- تقديم مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE
235	II- إجراءات مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE
241	III- توصيات خبراء برنامج التأهيل الصناعي
243	المطلب الرابع: برنامج التأهيل وتنافسية مؤسسة TRIPODE والنتائج المحققة
243	I-النتائج المتعلقة بتطور رقم أعمال المؤسسة
244	II- النتائج المتعلقة بتنفيذ مخطط برنامج التأهيل
246	خلاصة الفصل الخامس
252-247	الخاتمة العامة
248	I- نتائج الدراسة
250	II-توصيات الدراسة
252	III- آفاق الدراسة
268-253	الملاحق
279-269	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مراحل التنافسية حسب متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي	16
2	تمويل برنامج ميذا	111
3	توزيع برنامج ميذا 1 و2 للدول العربية المستفاد	112
4	اعتمادات بروتوكولات دول المغرب 1978-1996	119
5	التفكيك الجمركي الخاص بالمنتجات الصناعية المستوردة من الاتحاد الأوروبي	122
6	نفقات التعديل الهيكلي	136
7	تطور صادرات الجزائر خلال 2009 و2014	142
8	تطور واردات الجزائر خلال 2009 و2014	143
9	توزيع تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط	146
10	نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية	163
11	برامج تمويل إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة	192

209	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	12
211	الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	13
213	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود تخفيض التكاليف	14
214	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود تحسين الجودة	15
215	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود تشخيص المحيط	16
216	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود المؤسسة	17
217	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود الدولة المادية والمعنوية	18
218	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بتسهيل الانضمام للبرنامج	19
219	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود الدولة	20
220	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بتحقيق تنافسية المؤسسة	21
222	نتائج الارتباط الخطي لمتغيرات النموذج	22
223	تحليل تباين خط الانحدار لنموذج الدراسة	23
224	اختبار T-TEST لنموذج الدراسة	24
225	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بتأثير الشراكة على التنافسية	25
234	مخطط إجراءات برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE	26
236	إجراءات البرنامج، الأفراد المعنيين بالقيادة ومدة وتكلفة كل إجراء	27
239	مخطط تكوين تقني للمنفذين والتقنيين	28
239	مخطط تكوين الإطارات والتقنيين في التسيير التقني	29

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مراحل التنافسية ودعائمها	16
2	مراحل التنافسية القبلية والبعديّة	17
3	محددات الميزة التنافسية	32
4	دورة حياة الميزة التنافسية	36
5	الاستراتيجيات التنافسية الشاملة	38
6	استراتيجيات التمييز الأربع	40
7	سلسلة القيمة	47
8	القوى الخمسة للتنافسية ومحدداتها	49
9	مخطط التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل	76
10	مصنوفة SWOT للتشخيص الاستراتيجي	77
11	مكونات التشخيص الاستراتيجي الشامل	78

89	مراحل برنامج التأهيل التونسي	12
151	الأهداف العامة لبرنامج التأهيل الصناعي	13
153	سير عملية برنامج التأهيل الصناعي	14
160	إجراءات برنامج التأهيل	15
171	توزيع الميزانية على مختلف الإجراءات	16
171	نسب ومكونات مختلف أنواع الإجراءات	17
173	عدد المؤسسات وعدد إجراءات التأهيل	18
174	نسب مختلف قطاعات الأنشطة المستفيدة من البرنامج	19
176	توزيع نسب تمويل قروض المؤسسات مع البنك وصندوق ضمان القروض	20
177	تطوير خدمات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	21
178	إجراءات نظام معومات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	22
191	نموذج حوكمة المناطق الصناعية	23
198	الهيكل الوطني للجودة	24
198	منزل الجودة	25
205	نموذج الدراسة ومتغيراتها	26
232	أبعاد مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE	27
235	الجهود المشتركة للمسيرين لنجاح برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE	28
244	تطور رقم أعمال مؤسسة TRIPODE قبل وبعد تطبيق برنامج	29

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	مؤسسات البرنامج الوطني للتأهيل - مؤسسات الدراسة-	254
2	المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة على مستوى الوطن وتكلفة إعادة التأهيل	256
3	استبيان الدراسة	258
4	مقارنة الأداء بين مؤسسة TRIPODE ومنافسيها في دول الشراكة	261
5	عقد الدراسة بين مؤسسة TRIPODE والمعهد العالي للتسيير بعنابة	263
6	التكلفة الإجمالية لبرنامج تأهيل لمؤسسة TRIPODE	264
7	شهادة الجودة في نظام تسيير الجودة لمؤسسة TRIPODE	266
8	شهادة جودة المنتج علامة TEDJ لمؤسسة TRIPODE	267
9	شهادة حماية الملكية لمؤسسة TRIPODE	268

مقدمة عامة

شهد العالم منذ نهاية القرن العشرين حركة واسعة نحو قيام تكتلات اقتصادية على غرار الاتحاد الأوروبي، اتفاقية الناftا واتفاقية آسيان، وذلك بهدف خدمة مصالحها الاقتصادية والسياسية واستجابة لمتطلبات العولمة، بالإضافة إلى تحرير التجارة الدولية وظهور ما يعرف بالمنظمة العالمية للتجارة والتوجه نحو سياسات الانفتاح وتحرير الأسواق.

ومع اتساع دائرة هذه التكتلات الاقتصادية تتضاءل أهمية الاقتصاديات القومية، لهذا فإنّ الدول- لاسيما الدول النامية منها- تجد نفسها أمام ضرورة الانضمام إلى هذه التكتلات ومواكبة التطورات، رغم التحديات الكبيرة والأخطار المحتملة التي قد تواجهها جراء هذا الانضمام خاصة ما لم تقم بإعداد نفسها لمواجهة المنافسة الدولية.

والجزائر واحدة من هذه الدول التي لن تعيش بمعزل عن تأثير السوق العالمي والانضمام لهذه التكتلات، حيث وجدت نفسها أمام تحولات عميقة في مختلف الميادين خاصة الاقتصادية منها، وهذا بعد توقيعها وبتاريخ 22-04-2002 على اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية مع الاتحاد الأوروبي، وهذا من أجل التأقلم مع متطلبات هذه المرحلة الجديدة والحفاظ على بقائها ضمن خارطة الاقتصادية. ولقد اختارت الجزائر الاتحاد الأوروبي لعدّة أسباب لعل أهمها المقومات التاريخية، الإقليمية، السياسية والاقتصادية.

وترتكز الشراكة الجزائرية مع الاتحاد الأوروبي على المعاملة بالمثل وتحرير المبادلات التجارية وإنشاء منطقة التبادل الحر مطلع عام 2020، وخلال هذه المرحلة الانتقالية يتعين على الجزائر رفع العراقيل التعريفية وغير التعريفية والإعفاء من الحقوق الجمركية ونظام الحصص المفروضة سابقاً على المنتجات الصناعية الأوروبية، وذلك بصفة تدريجية وفق برنامج زمني محدد، وفي مقابل ذلك، فإنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء العامة أو الخاصة سوف تواجه منافسة حادة في الأسواق الوطنية أو الدولية، خاصة مع تَعودها على نمط تسيير يعتمد على خضوعها لقرارات التسيير المركزية وعلى الحماية من المنافسة.

ولتفادي الآثار السلبية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يُمكن أن تتجر عن هذه الاتفاقية، فإنّ الجزائر مطالبة بتعديل هياكلها الاقتصادية وتأهيل هذه المؤسسات للوصول بها لمستوى مؤسسات الاتحاد الأوروبي لكي تتمكن من البقاء في الأسواق وتحسين موقعها التنافسي، لذلك يجب على هذه المؤسسات أن تستثمر كل طاقتها لتحسين تنافسيتها خاصة مع تزايد شدة المنافسة جراء اتفاقية الشراكة.

إنّ تبني برنامج تأهيل المؤسسات أصبح ضرورة لا مناص منها لتقادي جعل السوق الجزائرية مجرد ساحة لتصريف منتجات الاتحاد الأوروبي، وهذا ما قامت به الجزائر فعلا خلال الفترة الانتقالية لتحرير التبادل التجاري، حيث تبنت عدّة برامج تأهيل؛ منها برنامج الدعم الأوروبي EDPME خلال الفترة 2002-2007 في إطار المساعدات المالية لبرنامج MEDA التي استقادت منها الجزائر والمتعلقة بتأهيل المؤسسات الخاصة، كما تبنت كذلك البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات العامة منها والخاصة خلال الفترة 2001-2010 بإشراف وزارة الصناعة، بالإضافة إلى برنامج التأهيل الأخير خلال الفترة 2010-2014 الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة، حيث اتسعت دائرته ليشمل المؤسسات الخدمية كذلك.

إشكالية الدراسة:

إن إشكالية الدراسة تتعلق بمدى قدرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على مواكبة التطورات الاقتصادية المذكورة سابقاً، لاسيما قدرتها على منافسة مؤسسات الاتحاد الأوروبي بمجرد التفكيك النهائي للرسوم الجمركية، أين ستتدفق المزيد من السلع ذات الجودة والأسعار الأكثر تنافسية، من هذا المنطلق فالسؤال الرئيسي لإشكالية الدراسة هو:

" ما مدى مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطية؟ "

واعتمادا على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتنافسية؟ وما هي مختلف مؤشرات قياسها واستراتيجياتها؟
- ما المقصود ببرنامج التأهيل وما هو الدور الذي يلعبه؟ وما هي التجارب الدولية الناجحة التي حققها برنامج التأهيل؟
- ما هو واقع العلاقات الاقتصادية بين الاتحاد الأوروبي والجزائر؟ وهل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ناضجة اقتصادياً بالقدر الكافي للدخول في منطقة التبادل الحر؟
- ما هي مختلف أنواع برامج التأهيل المطبقة في الجزائر وما هو مسارها ونتائجها؟
- ما مدى مساهمة برنامج التأهيل الوطني المطبق في مؤسسات عينة الدراسة في تحسين تنافسية هذه المؤسسات؟

فرضيات الدراسة:

من أجل التمكّن من الإجابة على إشكالية الدراسة السابقة تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الأولى: برنامج التأهيل يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الفرضية الثانية: المؤسسات الجزائرية لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية ومنطقة التبادل الحر.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية موضوع الدراسة في وقت يشهد فيه العالم تحركات اقتصادية سريعة لا غنى للجزائر عن التعامل معها بشكل أو بآخر، فجميع الدول تتجه في الوقت الحاضر إلى العولمة وفتح أسواقها أمام السلع المنافسة في ظل سوق عالمي واحد. كما تجري هذه الدراسة في إطار التحديات التي ستواجهها الجزائر بمجرد تطبيق اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية وما يتطلبه ذلك من مواجهة الآثار السلبية قصيرة الأجل المترتبة عليها ومحاولة الاستفادة من آثارها الايجابية على المدى الطويل.

إضافة إلى ذلك تكمن أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع التنافسية الذي أصبح في الآونة الأخيرة يحظى باهتمام واسع على الصعيد الدولي أو المؤسسات، وذلك لمواكبة التطورات والتكتلات الاقتصادية حيث تعزز المؤسسة تنافسياتها كلما تمكنت من تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.

كما تستمد الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع برنامج تأهيل المؤسسات والذي أصبح اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لكي تكون في مستوى نظيراتها في دول الشراكة الأورو-متوسطية، فهو برنامج قيادة يمس جميع المجالات التي تمكّن من تحسين تنافسية المؤسسة وتحسين أدائها على كافة الأصعدة كالجودة، وتكوين الموارد البشرية، التنظيم والتسيير... فهو برنامج شامل جامع لو طبقت إجراءاته كما تم وضعها من قبل خبراء البرنامج لتمكنت المؤسسة الجزائرية من مواجهة تحديات الشراكة والانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.

أهداف الدراسة:

تتجسد الأهداف المرجوة من هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالتنافسية كضرورة حتمية تجاوباً مع التحولات الاقتصادية العالمية والتعرف على مؤثراتها واستراتيجياتها، كما تهدف إلى التعرف على برنامج تأهيل المؤسسة ودوره في تحسين تنافسيتها من خلال الدراسة 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. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى مساهمة هذه البرامج في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال اختيار عينة من المؤسسات المطبقة له وإجراء الدراسة عليها.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع لعدة مبررات منها موضوعية وأخرى شخصية والتي يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- أهمية الموضوع وحداثته والرغبة الشخصية في تناوله نظراً لقلّة الدراسات التي تعرضت لبرنامج التأهيل فهو موضوع الساعة لاسيما التحديات التي تفرضها منطقة التبادل الحر؛
- الاطلاع على الدراسات التشخيصية لخبراء البرنامج بما يثري ويغني معارف الباحثة؛
- الرغبة الشخصية في تشجيع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ولفت نظرها حول أهمية هذا البرنامج وتبنيها له من أجل مواجهة تحديات الشراكة الأورو-متوسطة؛
- إثراء البحوث العلمية بهذا النوع من الدراسات.

منهج الدراسة:

لقد تبنت الدراسة عدّة مناهج منها المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الدراسات، الأبحاث، الكتب والدوريات العربية منها والأجنبية والتي تناولت هذا الموضوع، إضافة إلى المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلال تحليل البيانات المتوفرة عن مشكلة الدراسة، سواء المتعلقة بالاستبيان الموزع على مؤسسات عينة الدراسة أو المعطيات المقدمة من طرف وزارة الصناعة ومكاتب الخبرة.

الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الدراسة من الحلقات المكملة للدراسات السابقة، والغرض من التعرض لها الوقوف على الجوانب النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث وباختصار النتائج التي توصلت إليها. إلا أنّ الدراسات التي تناولت برنامج التأهيل في حد ذاته قليلة أغلبها ملتقيات وأعمال وزارية، أما بالنسبة للرسائل الجامعية فمنها ما يربطه بالشراكة الأورو-متوسطية ومنها ما يربطه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن بين أهم هذه الدراسات:

1. دراسة " نجلاء بن حاج بوراوي، 2005 " بعنوان إدراك محددات تنافسية المؤسسات وإستراتيجية برنامج التأهيل لمواجهة سوق الاتحاد الأوروبي - حالة المؤسسات الصناعية التونسية-: تناولت هذه الدراسة إستراتيجية برنامج التأهيل التي طبقتها تونس كتوجه جديد لتطوير مؤسساتها وتمكنها من مواجهة الانفتاح الاقتصادي المبكر الذي عرفته تونس، حيث قامت بعرض أهداف البرنامج، إجراءاته، تمويله والنتائج المحققة بالدراسة والتحليل، كما حاولت معرفة ما إذا كان هذا البرنامج قد حقق الأهداف المرجوة منه والمتمثلة في تحسين تنافسية المؤسسات التونسية والقدرة على مواجهة متطلبات اتفاقية الشراكة ومنطقة التبادل الحر؛ وذلك من خلال دراسة تجريبية لعينة تكونت من 76 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة طبقت هذا البرنامج، حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج لعلّ أبرزها أن التنافسية متعددة الأبعاد في نظر مسيري مؤسسات الدراسة كما أن هؤلاء المسيرين يؤكدون فعالية برنامج التأهيل في تحسين التنافسية شرط تطبيق إجراءات التأهيل.

2. دراسة " 2005 , Hervé Bougault و Ewa Filipiak " بعنوان: برامج تأهيل المؤسسات تونس، المغرب والسنغال: تناولت هذه الدراسة الجوانب النظرية لبرنامج التأهيل كضرورة للمؤسسات الاقتصادية التي تواجه الانفتاح الاقتصادي، ثم تناولت برامج التأهيل المطبقة في كل من تونس، المغرب والسنغال، حيث قامت بدراسة تفصيلية للمعطيات الاقتصادية والاجتماعية لاقتصاديات هذه الدول، بالإضافة إلى عرض مجريات هذا البرنامج ونتائجه في كل دولة، ووصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها نجاح برنامج التأهيل في تونس، وتعثره في كل من المغرب والسنغال.

3. دراسة "عبد الحق لميري، 2003" بعنوان: تسيير المعلومات برنامج التعديل وتأهيل المؤسسات: تناولت هذه الدراسة أهم الجوانب المتعلقة ببرنامج التعديل وبرنامج التأهيل والتفرقة بين البرنامجين، حيث ترى أنّ المؤسسة التي تواجه صعوبات وتريد الاستعادة من برنامج التأهيل لا بد لها من المرور ببرنامج التعديل أولاً، وتركز هذه الدراسة على ربط مفهوم برنامج التأهيل بمقارنة الأداء واعتباره عملية الارتقاء بأداء وإنتاجية المؤسسة إلى مستوى منافسيها. ومن بين نتائج الدراسة أنّ نجاح برنامج التأهيل يتوقف

على مصداقية وشمولية الدراسة التشخيصية للمؤسسة، إضافة إلى ضرورة تأهيل مسيري المؤسسة وتقبلهم لإجراءات وتوصيات برنامج التأهيل، وضرورة تأهيل المحيط.

4. دراسة " موله عبد الله 2011 " بعنوان: آثار برنامج تأهيل المؤسسات: تناولت هذه الدراسة أهداف برنامج تأهيل المؤسسات المغربية وضرورة تطبيقه فيها، وذلك من أجل الاستعداد لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية ومنطقة التبادل الحر بين الاتحاد الأوروبي والمغرب. كما تطرقت الدراسة إلى شروط الانضمام لهذا البرنامج والاستفادة من المزايا التي يقدمها والمتمثلة في المساعدات التقنية والمالية وضمان القروض، والتعريف بمختلف الهيئات الداعمة لهذه المؤسسات. ولقد وصلت هذه الدراسة إلى أنّ النتائج هزيلة فيما يخص عدد المؤسسات المغربية التي طبقت برنامج التأهيل، وأنّ من بين أسباب ذلك عزوف البنوك على مرافقة برنامج التأهيل، حيث ترى هذه الدراسة ضرورة تأهيل ذهنية الجهاز المصرفي وتغيير نظرتة اتجاه منح القروض للمؤسسات الاقتصادية.

صعوبات الدراسة:

خلال إعداد هذه الدراسة واجهت الباحثة جُملة من الصعوبات منها في الجانب النظري المتعلق بقلة الدراسات حول برنامج التأهيل، ومنها في الجانب التطبيقي والمتعلق أهمها بما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الجهات الرسمية بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مكاتب الدراسة، وإذا تم الحصول عليها فهي معطيات خام تحوي مصطلحات مختصرة باللغة الفرنسية صعب معرفة محتواها رغم محاولة الاتصال بالخبراء دون جدوى؛

- صعوبة البرنامج في حد ذاته خاصة مع تداخله بين عدّة هيئات، إضافة إلى أنّ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفصل تارة وتدمج تارة أخرى مع وزارة الصناعة؛

- صعوبة استرجاع استبيان الدراسة من مؤسسات عينة الدراسة والبطء الشديد في الإجابة على هذا الاستبيان؛

- صعوبة الانتقال إلى كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة نظرا لكون عددها 60 مؤسسة- بمعدل مؤسسة لكل ولاية؛ كامل ولايات الوطن تقريبا - إضافة إلى كون أصحاب المؤسسة في مهام يصعب الالتقاء بهم.

أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل التمكن من إعداد هذه الدراسة واستكمالها تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية والأساليب الإحصائية والتي تمثلت في ما يلي:

- المسح المكتبي: وهذا لغرض الوقوف على ما تناولته الكتب والأبحاث في هذا الموضوع وآخر ما توصلت إليه، بالإضافة إلى بعض المجلات المتخصصة والمنشورات والقوانين من خلال الجريدة الرسمية ومواقع الانترنت، منشورات الهيئات الحكومية التي لها علاقة بالبحث مثل الديوان الوطني للإحصاء، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع العديد من المسؤولين في إطار هذا البرنامج بالإضافة إلى استخدام الاستبيان لاختبار فرضيات الدراسة على عينة من مؤسسات برنامج التأهيل والاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- استخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. أما أدوات الإحصاء الاستدلالي فقد تمثلت في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار T-TEST.

حدود الدراسة:

من أجل التحكم في الدراسة فلقد وُضعت لها حدود مكانية، زمنية، بشرية وموضوعية

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مؤسسات برنامج التأهيل الوطني لتحسين تنافسية المؤسسة والموزعة على كامل التراب الوطني.

- الحدود الزمنية: تم اختيار فترة دراسة برامج التأهيل المطبقة في الجزائر منذ انطلاق أول برنامج 2001 إلى غاية البرنامج الأخير 2014. أما فيما يتعلق بالحدود الزمنية للدراسة التطبيقية المتعلقة بعينة الدراسة فلقد تم إرسال الاستبيان واسترجاعه خلال الفترة الممتدة ما بين ماي 2011 ومارس 2013.

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على رؤساء مؤسسات عينة الدراسة أو المسؤول المكلف بتنفيذ البرنامج مع الخبير والوزارة المعنية.

- الحدود الموضوعية: تسعى الدراسة إلى توضيح مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة في إطار الشراكة الأورو-متوسطية.

هيكل الدراسة:

بغية الإلمام بجوانب الدراسة فقد تم تقسيمها إلى جزأين الأول نظري والثاني تطبيقي تسبقهما مقدمة عامة حول إشكالية الدراسة وتختتمها خاتمة عامة حول النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

- المقدمة العامة تستعرض الإطار العام للدراسة والمتضمن الإشكالية، الأهمية، الأهداف والفرضيات...

- الجزء الأول يعالج الإطار النظري لكل من التنافسية وبرنامج التأهيل وتحديات الاقتصاد الجزائري في ظل الشراكة الأورو-متوسطية، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث فصول تناول الفصل الأول التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية، حيث تعرض لأهم المفاهيم الأساسية حول التنافسية والميزة التنافسية ومختلف استراتيجياتها. أما الفصل الثاني خصص لبرنامج التأهيل لدعم التنافسية، من خلال تناوله للجانب النظري لهذا البرنامج وأهم أداة لنجاحه والمتمثلة في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المطبقة له. كما تناول التجارب الناجحة لبعض الدول التي تبنت مثل هذا النوع من البرامج، وبالنسبة للفصل الثالث تعرض لمسار الشراكة الأورو-متوسطية وتحديات الاقتصاد الجزائري في ظلها.

- الجزء التطبيقي تناول مختلف برامج التأهيل المطبقة في الجزائر حيث تم تقسيمه إلى فصلين؛ الفصل الرابع تعرض لمسار برامج التأهيل المطبقة في الجزائر ونتائج كل برنامج، أما الفصل الخامس فهو لإثبات دور برنامج التأهيل في تحسين التنافسية دراسة حالة للمؤسسات الصناعية ومؤسسة TRIPODE، حيث تم أخذ عينة من المؤسسات المطبقة لهذا البرنامج ودراسة أثر هذا البرنامج على تنافسياتها، بالإضافة إلى دراسة تفصيلية لمخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE والنتائج التي حققتها.

الفصل الأول:

التنافسية في ظل التحولات

الاقتصادية العالمية

تمهيد

فرضت المغيرات الاقتصادية الجارية على النطاق العالمي واقعا جديدا، تمثل في تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق، وظهور العديد من التكتلات الاقتصادية، بالإضافة إلى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي حولت العميل إلى العالمية، ومن بين نتائج ذلك ظهور التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، وكضرورة حتمية تجاوبا مع التحولات الاقتصادية العالمية، حيث أصبحت المنافسة أكثر شراسة وأشد قسوة، ويعود ذلك إلى التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا والمعلومات التي تتخطى الحدود بين دول العالم، الأمر الذي أدى إلى كبر حجم المؤسسات وسعة نشاطها، وتنوع طموحاتها وقدرتها على إشباع حاجات المستهلكين وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم مهما تنوعت واختلقت.

وأمام كل هذا أصبح من الضروري التطرق للإطار النظري للتنافسية من خلال التعرض لمفهومها، أنواعها، دعائمها ومؤشرات قياسها، ثم التوجه إلى الميزة التنافسية وتطورها التاريخي وكيف يمكن الحفاظ عليها، ثم التطرق إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة وفقا لتحليل محيطها التنافسي.

المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية

لقد أصبح موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي. فالمفهوم قوي في بعده الفلسفي، غير ثابت في معناه وحدوده إلى درجة أصبح فيها الغموض الذي يحيط به يغذي حجما معتبرا من الآراء والنقاشات، فالأهمية المتزايدة لهذا المفهوم لن تمر دون إثارة العديد من التساؤلات حول أهم المفاهيم الأساسية حول التنافسية والمفاهيم المشابهة له، إضافة إلى أهم مؤشرات قياس التنافسية والتي تعددت بدورها بتعدد الآراء حول مفهوم التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية

يعد مصطلح التنافسية خاصة في الوقت الحالي من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين الاقتصاديين والسياسيين، وما يجب الإشارة إليه هو أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد ودقيق لمصطلح التنافسية، وهذا ما توضحه العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها المفكرون والاقتصاديون والتي سيتم التطرق لأهمها.

وتجدر الإشارة إلى وجود فرق مفاهيمي بين مصطلحي التنافسية والمنافسة، وعليه سيتم توضيح ذلك من خلال التطرق إلى مفهوم المنافسة والتنافسية.

I - مفهوم المنافسة

المنافسة لغة معناها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق أو التشبه بالعظماء واللاحق بهم، وهي الرغبة في الشيء النفيس الحيد من نوعه والانفراد به¹.

والمنافسة تقابل التنافس، وفي القرآن الكريم بعد تصوير الله سبحانه وتعالى للنعم التي يلقاها المؤمنون، حثهم على التنافس في عمل الخير حتى ينالوا تلك النعم، وفي ذلك يقول الله عز وجل في كتابه الكريم: ﴿ ختامه مسك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون ﴾^{*}.

وأصل كلمة منافسة Concurrence مشتق من الاصطلاح اللاتيني Cum-Ludere والتي تعني Jouer ensemble بمعنى اللعب في جماعة، أو الجري في جماعة Accourir ensemble، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة، تنافس، صراع وعداء مستمر².

وحسب Larousse المنافسة هي مزاحمة عدة مصالح متمثلة إما في مجموعة أشخاص أو تجار أو صناعات بهدف جذب عملاء في أحسن الشروط كالسعر، الجودة. وهذا في إطار حرية المنافسة وهي نظام اقتصادي لا يحتوي على أي تدخل للدولة³.

وتعتبر المنافسة غريزة حب تفوق الأفراد عن بعضهم البعض منذ القدم، وهي في جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية وغيرها. ففي المجال الاقتصادي يمكن اعتبار المنافسة على أنها الصراع القائم بين المؤسسات للحصول على الموارد المتاحة سواء كانت تعمل في نفس القطاع منافسة مباشرة أو لا تعمل في نفس القطاع منافسة غير مباشرة.

ويرى Alain Bienaymé أنّ المنافسة هي المزاحمة بين عدة أشخاص أو قوى لمتابعة نفس الهدف، وهي على المستوى الاقتصادي تعني مواجهة عدة مؤسسات حيث كل واحدة تبحث عن رفع حصتها في السوق قدر الإمكان، كما تعني المنافسة طريقة أداء الأسواق التي تتطلب حد أدنى من حرية

¹ جابر فهمي عمران، المنافسة في منظمة التجارة العالمية تنظيمها - حمايتها دراسة مقارنة القانون الأمريكي- الاتحاد الأوروبي- القانون المصري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص. 320.

* سورة المطففين، الآية رقم 26.

² سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص. 41.

³ Le petit Larousse, Edition Anniversaire de la Semeuse, Paris, 2010, P.233.

الدخول والخروج، أو هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية. والمنافسة عكس الاحتكار * Monopolistique واحتكار القلة Oligopolistique¹.

وحسب Alain Bienaymé فإنّ مفهوم المنافسة يتحدد من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي:²

- المنافسة هي طريقة أداء السوق؛

- المنافسة تواجه مؤسسات تسعى لتعظيم قيمتها في نظر الجمهور مقارنة مع القيمة التجارية لأصولها؛

- المنافسة تواجه مهارات و كفاءات الجماعات؛

- المنافسة تحول نشاط اقتصادي - أين التبادل الحر يجب أن يكون مسالماً - إلى ميدان تنافس بين أمم تتزاحم بواسطة دول متدخلة.

ويمكن تعريف المنافسة كذلك بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر³.

وتتمثل أهمية المنافسة في القدرة على الابتكار والإبداع، تقدم الإنتاج وتنوعه ونمو التجارة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة حافز على التقدم والازدهار في الميدان الاقتصادي، وهي تحقق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك وتدفع إلى تخفيض الأسعار⁴.

وللإشارة فإنّ المنافسة لا بد أن تكون لها قوانين تنظمها وتضمن السير الحسن لها، من خلال توفير الأمن وفرص احترام القوانين المختلفة، والالتزام بها من جميع الأطراف المعنية بها. فمبدأ حرية المنافسة يخول لكل مؤسسة الحق في استعمال كل الوسائل التي تراها مناسبة لاستقطاب العملاء، إلا أنّها قد تتحول إلى عمل غير مشروع نتيجة لجوء البعض إلى وسائل تتنافى وعادات التجارة والشرف المهني، لهذا لا تتردد الدول في تنظيم المنافسة بين المؤسسات ومنع السلوك الضار بها لضمان استعمالها في الحدود المشروعة وحماية المستهلكين والاقتصاد المحلي⁵.

* الاحتكار هو الانفراد بسوق سلعة أو خدمة معينة في يد واحدة. جابر فهمي عمران، مرجع سابق، ص. 319.

¹ Alain Bienaymé, **Principes de concurrence**, Ecomominca, Paris, 1998, P.5.

² Ibid, P. 28.

³ أحمد ز غدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط. 1، دار جرير، الأردن، 2011، ص. 12.

⁴ جابر فهمي عمران، مرجع سابق، ص. 318.

⁵ سوزان بوكس و فيل إيقانز، المنافسة والتنمية قوة الأسواق التنافسية، ترجمة ميشيل دانو، ط. 1، الدار العربية للعلوم ناشرون، مركز البحوث للتنمية الدولية، بيروت، 2010، ص. 25.

II - مفهوم التنافسية

إن مفهوم التنافسية * مفهوم غامض ومتعدد الأبعاد، ويختلف باختلاف المستوى الذي تندرج ضمنه فيما إذا كان على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة.

1- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة: لقد اهتم الكتاب الاقتصاديون وكذا الهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدولة أكثر من تعريفها على مستوى القطاع أو المؤسسة. وجدير بالذكر أن مفهوم التنافسية يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى منها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول. وهذا ما يُصعب من تحديد تعريف دقيق للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم وهو ديناميكية التغير المستمر لهذا المفهوم، ففي بداية السبعينيات من القرن الماضي كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينيات، أما في التسعينيات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تشير تنافسية الدول إلى مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها¹.

ومن الملاحظ أن هناك شبه إجماع على أن النقاش حول مشكلة التنافسية قد لقي إشارة الانطلاق لأول مرة** في الولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينيات القرن الماضي خلال الفترة 1981-1987 والتي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري لها -خاصة في تبادلاتها مع اليابان- وزيادة حجم الديون الخارجية لها، وكانت نتيجة ذلك إنشاء مجلس التنافسية الأمريكي عام 1986. ومع بداية التسعينيات ازداد ظهور هذا المفهوم مجددا كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق².

* - حسب Le petit Larousse فإن مصطلح التنافسية compétition يعود إلى الكلمة اللاتينية competitio بمعنى البحث في أن واحد من طرف شخصين أو عدة أشخاص عن نفس الوظيفة أو المزايا ... و في المجال الاقتصادي فإن تنافسية منتج هي قابليته بفضل جودته و خصائصه على دعم المنافسة.

Le petit Larousse, Op. Cit., P.228.

- هناك من يرى بأن التنافسية هي الانتماء والاستناد إلى المنافسة وأن الفرق بين المفهومين غير ملموس وقد يستخدم اللفظان لمعنى واحد، وحسب القراءات المتأنية للباحثة لكلا المفهومين فهي ترى بأن المنافسة هي عملية المزاومة التي تقوم بها المؤسسة في السوق، أما التنافسية فهي الهدف الذي تصبوا إليه المؤسسة جراء هذه العملية والمتمثل في البقاء والاستمرارية وتحقيق موقع في السوق.

¹ دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص. 3.

** تباينت الآراء حول بداية ظهور مفهوم التنافسية، حيث هناك من يرجع نشأة فكرة التنافسية إلى السياسات الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤشرات الاقتصادية الكلية، وهناك من يرجع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينيات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع، الأمر الذي حدا بأنصار التنافسية للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو العالمي وبخاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية الإنسانية، وأن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة على استنزاف الموارد والتوازنات البيئية العالمية :

مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط. 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص. 12.

² مولى عبد الله، التنافسية والدولة، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص. 3.

وحسب مجلس التنافسية الأمريكي فإنّ تنافسية دولة هي استعدادها لإنتاج سلع وخدمات تتعلق بطلب مواطنيها. هذا الاستعداد مبني على أداء الإنتاجية، ويسمح برفع القدرة الشرائية للأجراء، مع احترام قواعد المنافسة الحرة والشريفة وباقي الالتزامات الدولية لهذا البلد¹.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية * OCDE فتُعرّفها على أنّها قدرة الاقتصاد على القيام في ظل شروط السوق الحرة والعادلة بإنتاج السلع والخدمات التي تلبّي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل².

أما معهد التنافسية الدولية فيرى أن تنافسية الدولة تتعلق بالأداء الحالي والكامن لأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى، وهي قدرة الدولة على الإنتاج الكفء وعالي الجودة وبتكلفة أقلّ وقدرتها على التصدير واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة³.

ويرى تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ** WEF أن تنافسية الأمم هي قدرتها على تحقيق نمو اقتصادي مستمر على المدى المتوسط والطويل⁴،

وفيما يتعلق بالتعريف التي أطلقها الاقتصاديون على التنافسية فهي متعددة أبرزها ما يلي:

يرى Markasen (1992) أن التنافسية هي المزج بين عدّة عناصر كالإنتاجية، الأداء التجاري والعوائد الحقيقية وذلك من أجل المحافظة على نمو اقتصادي بنفس مستوى الشركاء. غير أن الانتقاد الموجه له هو المثال حول دول الخليج التي تملك نمو اقتصادي بفعل البترول لكن لا يمكن القول أنّها تنافسية مقارنة مع ألمانيا أو اليابان⁵.

وحسب D.Dollar و E. Wolff (1993) فإنّ الدولة تكون تنافسية هي التي تضمن مستوى مرتفعاً من الأجور مع تكنولوجيا عالية وإنتاجية مرتفعة، والانتقاد الموجه له هو أن ماليزيا تنافسية عالميا بمنتجاتها الالكترونية لكن بأجور منخفضة⁶.

¹ Alain Beinamyé, Op. Cit., P.274.

* OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

² مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص. 27.

³ مرجع سابق، ص. 28.

** WEF: World Economic Forum.

⁴ Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale**, L'Harmattan, France, 2006, P. 41.

⁵ Filali Meknassi karim, **Etude de la compétitivité à partir d'un échantillon d'entreprises appartenant au secteur textile marocain**, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de maîtres arts (M.A) département d'économie, Canada, 1998, P. P. 6-7.

⁶ Ibid., Op. Cit., P. 7.

أما Porter فهو يرى أن التنافسية هي حصة منتجات بلد معين في السوق العالمي، وأنها تترسخ بعناصر الاقتصاد الجزئي، وتقوم على قدرة المؤسسات على خلق سلع وخدمات ذات قيمة. وصنف محدداتها إلى أربعة عوامل أساسية عوامل الإنتاج، الطلب، العلاقة بين مختلف الصناعات وإستراتيجية المؤسسة، وهو بذلك عرف التنافسية على مستوى كلي انطلاقاً من معطيات اقتصاد جزئي لأنه اعتبر إستراتيجية المؤسسة محدد للتنافسية¹.

كما يرى Porter كذلك أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تُؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار سعر الصرف، أسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية، أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل أو أنها التوازن الموجب للميزان التجاري أو القدرة على خلق المناصب².

ويعد التعريف الذي قدمه Laura D'Andrea أكثر التعريفات شيوعاً عن مفهوم التنافسية الدولية، حيث يرى أنها تشير إلى قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي والعمل على تحقيق استمرارية هذا الدخل المرتفع³.

هناك من اتخذ موقف المعارض من تعريف التنافسية على مستوى الدولة من حيث المبدأ، والاتجاه نحو إعطاء تعريف لها على مستوى المؤسسة، ومن أهم الدراسات التي حاولت الفصل في هذه الإشكالية أعمال Paul Krugman 1994، حيث يصف مستخدمي مفهوم التنافسية على مستوى الدولة بالسطحية والتبسيط المضلل ويرى أنه ليس من الضروري أن تتنافس الدول مع بعضها البعض بالطريقة التي تتنافس بها المؤسسات، فالأمر الجوهري بالنسبة للمؤسسات هو أن الفشل في دفع أجور العمال وسداد مستحقات الموردين، والوفاء بالتزامات حملة السندات يترتب عليه إفلاس هذه المؤسسة وخروجها من دائرة النشاط الاقتصادي والتجاري، وفي المقابل لا تخرج الدولة من النشاط الاقتصادي وتتلشى مثل المؤسسة. ومفاد ما سبق، أن ما تكسبه إحدى المؤسسات يكون على حساب خسارة مؤسسة أخرى، أما على مستوى الدول فالأمر يختلف، فإذا تحسن أداء دولة معينة فمن الممكن أن يساعد دولة أخرى بحصولها على سلع وخدمات أعلى جودة وأقل سعر.

¹Michael Porter et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, Word Economic Forum, Economica, Paris, 2005, P.35.

² نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص. 24.

³ سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص.278.

فالمؤسسة تتبع كل أو أغلب منتجاتها خارج هذه المؤسسة، عكس الدولة فإن نصف أو ثلث أرباح منتجاتها يخصص لسكانها. ولقد حذر Krugman من سيطرة فكرة التنافسية الدولية على عقول صانعي القرار، فعواقب حدوث ذلك وخيمة تؤدي إلى حروب تجارية بين الدول وإهدار أموال الدولة في شكل إنفاق حكومي لدعم القدرة التنافسية¹.

2- مفهوم التنافسية على مستوى القطاع: يقصد بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعمل في مجال واحد والتي تتميز بإمكانية إحلال منتج المؤسسة الواحدة محل منتجات المؤسسات الأخرى في حالة تباين الأسعار، ويتحتم على المؤسسة دراسة جيدة للقطاع الذي تتواجد فيه والاهتمام بتطور منافسيها باستمرار، حيث لا بد من تحديد قطاع الصناعة بشكل دقيق².

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى القطاع أكثر شمولاً من مستوى المؤسسة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة. ويمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة مؤسسات ذلك القطاع على ممارسة أنشطتها بطريقة مربحة ومستمرة في سوق حرة³. كما يمكن تعريفها كذلك على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية⁴.

إن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في قطاع معين، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل. حيث يكون القطاع تنافسياً في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج إذا كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات المشابهة له في الدول الأخرى⁵.

3- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة: انطلاقاً من النقد الموجه لتعريف التنافسية على مستوى الدولة فلقد تعددت تعاريفها على مستوى المؤسسة، ويمكن عرض مختلف الآراء والتعاريف للتنافسية على هذا المستوى من خلال ما يلي:

¹ رجم نصيب و أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول : تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 15.

² أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 14.

³ Donald G. McFetridge. **La compétitivité : notions et mesures**, Ottawa, Canada, 1995, P. 34.

⁴ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 24.

⁵ فريق التنافسية الأردن،

يعرف المنتدى الأوروبي للإدارة* EMF (1984) تنافسية المؤسسة على أنها قدرة المؤسسات في الحاضر والمستقبل على إنتاج سلع وخدمات بسعر وجودة أفضل مقارنة مع المنتجين المحليين والعالميين¹.

ويعرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية** IIMD التنافسية إلى قدرة الدولة والمؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها على المستوى العالمي وهو بذلك يجمع بين المستوى الجزئي والكلبي للتنافسية².

أما وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا (1991) فقد عرفت التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، وأنها تعني القدرة كذلك على تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى³.

وحسب E.Siggel و J. Cockburn ، هي قدرة وحدة إنتاجية على الاحتكار وبطريقة مستمرة ومربحة جزء من السوق⁴.

أما Philipe de Woot و Gérard Koenig فإن تنافسية مؤسسة هي قدرتها على عرض منتجات ذات قيمة أعلى وتكلفة أقل مقارنة مع المنافسين وذلك في شروط المنافسة الحرة⁵.

وحسب عبد الله علاوي فإن تنافسية مؤسسة تعني قدرتها على دعم المنافسة وذلك بالتكيف مع التغيرات المفترضة⁶.

من خلال التعاريف السابقة للتنافسية فإنه يمكن القول أنه مهما تعددت تعاريفها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي فإنها تشترك في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة الدولة أو القطاع، أو المؤسسات على النفاذ في الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف. ويظهر أثر ذلك في تحسين الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يُحسّن الظروف المعيشية للمواطنين، فالعلاقة بين المستوى الكلي والجزئي في تعريف التنافسية هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فوجود مؤسسات محلية فعالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس في

* EMF : European Management Forum.

¹ Filali Meknassi karim, Op. Cit., P. 9.

** IIMD: International Institute for Management Development.

² سامي عفيفي حاتم ، مرجع سابق، ص 283.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص. 21.

⁴ Filali Meknassi karim, Op. Cit., P. 9.

⁵ Philipe de Woot et Gérard Koenig, **Management stratégique et compétitivité**, Boeck Université, Marc Ingham Ed, Bruxelles, 1995, P. 2.

⁶ Abdallah Alaoui, Op. Cit., P.9.

النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل، إضافة إلى أن ما تتبناه الدولة من إجراءات لدعم قدرتها التنافسية، كتحسين ظروف العمل، المؤسسات، التعليم... كلها عوامل تساعد على تهيئة المناخ المناسب الذي تعمل في ظله المؤسسات والقطاع.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة تعريف شامل للتنافسية يضم كل من المستوى الكلي والجزئي حيث يمكن القول أن التنافسية هي مجموع الإجراءات التي تتبناها الدولة أو القطاع أو المؤسسة بهدف تلبية حاجة الفرد بالموصفات والجودة المطلوبة، وتحقيق الربح مقارنة مع منافسيها وهذا في إطار شروط المنافسة الحرة في السوق. كما يمكن استخلاص أن التنافسية هي الأداء الاقتصادي الجيد سواء للمؤسسة أو القطاع أو الدولة، ونتيجة حتمية للاستمرار في المنافسة.

III - أهمية التنافسية

يوفر النظام الاقتصادي الحالي وتحرير التجارة العالمية تحدياً كبيراً لدول العالم لاسيما مؤسساتها يتمثل في مواجهة شدة المنافسة بسبب تزايد حجم المبادلات التجارية، وتكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها هذا النظام الاقتصادي والتقليل من سلبياته، سواء للدول الصناعية المتقدمة أو الدول النامية والتي تسعى إلى إتباع إستراتيجية من شأنها التوسع في الصادرات والتوجه للخارج لتحقيق النمو المتواصل. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تمنحها التنافسية فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحاب السوق العالمي. وسواء تم الاتفاق مع رأي التقرير أم لا، فإنه لا بد من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

كما تكمن أهمية التنافسية في قدرة المؤسسات والتي تملك ميزات تنافسية على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، وذلك وفق لما تؤكدته التقارير الدولية على أن مستوى معيشة الأفراد مرتبط بنجاح المؤسسات العاملة في الدول، وبقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير والحفاظ على الحصة السوقية والاستثمار الأجنبي المباشر.

وللتنافسية أهمية كذلك تتمثل في تحقيق الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في تعزيز قدرة الاقتصاد ومؤسساته على التعامل مع الانفتاح الاقتصادي بفعالية وكفاءة، إضافة إلى هدف تحقيق الثروة والغنى من خلال زيادة الدخل والعائد والمردودية ومنه رفع مستوى المعيشة والقدرة الاستهلاكية للأفراد¹.

¹ نسرين بركات، التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ورشة عمل، المنبر الأردني للتنمية، عمان، 2002، ص. 33-34.

وعلى صعيد المؤسسة فإن أهمية التنافسية تكمن في أنها تعتبر معياراً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها، لأنها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متقدمة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، كما تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، فالتنافسية بالنسبة للمؤسسة هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه من أجل تحقيق التفوق والتميز، وهي سلاح لها من أجل مواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن حالياً ومستقبلاً¹.

المطلب الثاني: دعائم ومراحل التنافسية

من أجل تحقيق التنافسية سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الدولة، فإنه لا بد من توفر مجموعة من العوامل تتمثل في دعائم التنافسية والتي تختلف باختلاف آراء الهيئات والمنظمات الدولية ومختلف المفكرين والاقتصاديين، كما أن لهذه الدعائم أهمية تتمثل في معرفة مرحلة التنافسية التي تحققها الدولة.

I - دعائم التنافسية

حسب تقرير التنافسية العالمي (2005) هناك اثني عشر دعامة للتنافسية الدولية ومنه تحقيق التنافسية على مستوى المؤسسات، هذه الدعائم غير مستقلة عن بعضها البعض بل مترابطة، وتتمثل هذه الدعائم فيما يلي²:

1- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات العمومية والسلطة التي تحكم التشريعات القانونية، وتوجه الأسواق، والتي تمكن الأفراد والمؤسسات من التفاعل لتوليد الثروات، فغياب حقوق الملكية، انتشار البيروقراطية، الفساد، سوء النزاهة في العقود العمومية ونقص الشفافية... كل هذه العناصر من شأنها طرح تكاليف اقتصادية معتبرة في القطاع الخاص وتُبطئ عملية التطور الاقتصادي.

2- الهياكل والأسس: ويقصد بها المرافق العامة مثل خطوط الكهرباء، توفر المياه، الاتصالات والانترنت، والمرافق الخاصة بالمواصلات كالطرق، السكك الحديدية الموانئ والمطارات، فالمؤسسات لا يمكن لها العمل في وسط اقتصاد يملك صعوبة في تحويل عوامل الإنتاج أو صعوبة في تحويل المعلومات، لهذا فإن الهياكل والأسس تساعد على تهيئة المناخ لجذب حتى الاستثمارات الأجنبية كذلك.

¹ علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط.1، دار الحامد، الأردن، 2012، ص. 148.

² Michael Porter et autres, *Rapport sur la compétitivité globale*, Op. Cit., P. P.70-74.

3- الاستقرار الاقتصادي: إن استقرار بنية الاقتصاد الكلي مهمة بالنسبة للمؤسسات، وبالنتيجة للتنافسية الشاملة، فالأزمة الاقتصادية، العجز المالي، المديونية الخارجية والتضخم يؤثران بشكل مباشر على أداء المؤسسات، كما أن الحكومة تعجز عن توفير الخدمات العامة

4- الأمن والسلام: لن تكون هناك تنافسية في دولة حيث الأمن والسلام من الصعب توفره بالنسبة للإداريين أو المسيرين والعمال وحتى العملاء والموردين، كحالة وجود نزاعات بالأسلحة أو إرهاب أو جرائم المؤسسات أو مشاكل سياسية...

5- رأس المال البشري: وهو عامل الإنتاج المرتبط بالإنسان والذي يتكون من مُركبين الأول خاص بصحة الأفراد، حيث أن وجود قوة عاملة تتمتع بالصحة يزيد معدلات الإنتاجية. والثاني يخص تعليم الأفراد، ففي الدول المتقدمة هذان العاملان غير كافيين فهي تشترط تعليماً جُدمتقد ومرونة الاستعداد والكفاءة، فالمهم جودة المتخرجين وليس عددهم.

6- فعالية سوق السلع والخدمات: إن الدول التي تملك أسواقاً سلعية تتمتع بالكفاءة الاقتصادية وتكون مؤهلة لإنتاج المزيج الملائم من السلع والخدمات وذلك بما يتلاءم مع ظروف العرض والطلب كتطور احتياجات المستهلكين، وتتعلق أيضاً بتدخل عمومي غير مُخل من خلال الضرائب والرسوم غير المفرطة، النظام الشرعي الشفاف...

7- تطور وتعدد المؤسسات : إن تنافسية اقتصاد ما تشير عادة إلى درجة تطور مؤسساته ومن بين أشكال هذا التطور التجمعات الصناعية - العناقيد الصناعية* - المتقاربة جغرافياً حيث من السهل الوصول للموردين والعملاء وللمعلوماتية، إضافة إلى وجود شكل آخر لتطور المؤسسات وهو العمليات والاستراتيجيات المعقدة ودخول أشكال متطورة من التنظيم.

8- فعالية سوق العمل: إن مرونة سوق العمل محدد للتنافسية، غير أن الضرائب على الأجور، نظام تحويل العمال، تسريح العمال، التمييز العنصري تُخفف من التحفيز عن العمل كما أنه في القطاع الخاص حيث العلاقة العنيفة بين المالك والعامل تعطي نتائج عكسية.

* يقصد بالعناقيد الصناعية تجمعات جغرافية من الصناعات المترابطة ذات العلاقة سواء من ناحية مدخلات الإنتاج، أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع أو المستهلكين أو الموردين، أو الاستقاء من وسط عمالة مشتركة، هذه الصناعات تنتمي إلى مواقع جغرافية متقاربة حيث الموارد والكفاءات الكافية، إضافة إلى تطور وسائل النقل والاتصالات. مثال على العناقيد الصناعية وادي السيلكون بالولايات المتحدة الأمريكية لصناعة الكمبيوتر والخدمات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات، الهند، البنغالور لصناعة البرمجيات، صناعة السيارات في ألمانيا، شبكة السياحة في استراليا. فريق التنافسية الأردن،

9- **فعالية السوق المالي:** إن القطاع المالي ضروري لتخصيص وتوجيه موارد مدخرات المواطنين نحو أفضل النشاطات الاقتصادية الأكثر ربحية والتي تساهم في زيادة استثماراتها، وهذا القطاع المالي يجب أن يكون أهلاً للثقة والتحويل.

10- **الانفتاح وحجم السوق:** إنَّ كبر حجم السوق يزود المؤسسات بعرض أكبر لمنتجاتها، وخاصة مع الانفتاح ومنه الاستفادة من استغلال اقتصاديات الحجم.

11- **الإبداع والابتكار:** يكون الإبداع والابتكار من خلال البحث والتطوير في الميدان التكنولوجي، ويتطلب ذلك تعزيز التواصل والتعاون بين الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية من جهة، والقطاع الصناعي من جهة أخرى، بالإضافة إلى الدعم الحكومي*.

12- **ديناميكية التكنولوجيا:** من بين الفوارق الرئيسية بين الدولة الغنية والفقيرة هو استعمال طرق الإنتاج الحديثة والمعقدة لإنتاج سلع جدّ متطورة، أي امتلاك تكنولوجيا عالية ولكن هل هي مستوردة أو من داخل الدولة؟.

والجدير بالذكر أن هذه الدعائم غير مستقلة عن بعضها البعض بل متكاملة ومتراصة، فعلى سبيل المثال فإنَّ الإبداع والابتكار غير مُمكن في ظل اقتصاد لا توجد فيه المؤسسات اللازمة لحماية حقوق الملكية الفكرية، ولا يتوفر فيه حدٌّ كافٍ من التعليم...

وكما للتنافسية مجموعة عوامل تدعمها فإنَّها قد تتعرض لبعض الأنماط السلوكية غير التنافسية التي قد تتبعها بعض الدول في اقتصادها لأنها ما زالت متأثرة إلى حدٍ ما بالنظريات الاقتصادية الكلاسيكية المتعلقة بالتجارة الدولية، ومن بين هذه الأنماط ما يلي¹:

- الاعتماد على الموارد الطبيعية حيث يجعل الدولة عرضة لتقلبات أسعار المواد الخام في الأسواق الدولية، الأمر الذي يحُول دون قدرتها على تحسين البيئة التنافسية أو تطوير مدخلات إنتاج متقدمة، والدول المصدرة للنمط نموذج واضح على هذا السلوك غير التنافسي؛

* هذا ما أثبتته تجربة دول المعجزة الآسيوية ودول الأسواق العملاقة الناشئة (هونج كونج، تايوان، كوريا الجنوبية، اندونيسيا، ماليزيا، الهند، الصين، تركيا، بولندا، جنوب أفريقيا، المكسيك، البرازيل والأرجنتين) وذلك من خلال عدد من الترتيبات مثل دعم وتنمية الصادرات، التركيز على قطاعات إنتاجية معينة مثل الحاسبات الآلية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، السيارات، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تخفيض الرسوم الجمركية والقيود على التجارة وتخفيض الرقابة على الأسعار والقيود على الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

Michael Porter et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, Op .Cit., P. 74.

¹ Michael Fairbanks and Stace Lindsay, **Plowing the sea nurturing the hidden sources of growth in the developing world**, Harvard Business School Press, USA, 1997, P. P. 19-20.

- عدم الاهتمام بحاجة المستهلك والإغفال عنها قد يؤدي إلى خسارة المؤسسة ل حصتها من السوق، نتيجة توجه هذا المستهلك لأسواق دولية؛
- الدعم وحماية الدولة يؤدي إلى اعتماد مؤسساتها استراتيجيات مبنية على هذا الأساس، مما قد يخلق الضرر بها على صعيد المنافسة بين الصناعات المحلية والعالمية، خاصة عندما تتخلى الدولة عن هذه السياسة كنتيجة لتطبيق الاتفاقيات الدولية أو شراكة معينة؛
- ضعف التكامل العمودي والذي يقصد به قيام المؤسسة بممارسة عدة أنشطة في مراحل متتالية من مراحل إنتاج السلعة وتوزيعها، حيث كلما قامت المؤسسة بعدة مراحل إنتاجية متتالية كلما كانت القيمة المضافة لمنتجها مرتفعا مقارنة بحجم مبيعات تلك المؤسسة؛
- ضعف الإدراك بالمركز التنافسي* والموقع بين المنافسين، لأن عدم المعرفة بقدراتهم يُضعف بشكل كبير السياسات والاستراتيجيات التي ستقدم عليها المؤسسات في المستقبل؛
- قد تفرض الحكومة مجموعة من القوانين على القطاع الخاص من شأنها تقليص الموقع التنافسي له مقارنة مع منافسيه في السوق المحلي أو الخارجي، مما يؤدي إلى ظهور حوار دفاعي بين الحكومة والقطاع الخاص على شكل حلقة من اللوم تؤدي إلى تفاقم الخلل.

II - مراحل التنافسية

تختلف الآراء حول مراحل التنافسية وذلك باختلاف مفهوم التنافسية والمستوى الذي يتم الاعتماد عليه، فيما إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة.

1- مراحل التنافسية على مستوى الدولة: يُصنف تقرير التنافسية مراحل التنافسية على المستوى الكلي لدولة ما إلى ثلاثة مراحل رئيسية تتخللها مرحلتين انتقاليتين، حيث أن التطور الاقتصادي الناجح للدولة ما هو عملية التقدم المتتابعة لهذه المراحل انطلاقا من درجة تركيز وتوفر دعائم التنافسية السابقة الذكر، ويمكن ذكر هذه المراحل وفقا لما يلي¹:

1-1 مرحلة الاقتصاد المعتمد على العوامل: وتتمثل عوامل هذه المرحلة في مجموعة الموارد المتمثلة في الأرض، الموقع الجغرافي، المواد الأولية واليد العاملة بأدنى تكلفة... والتكنولوجيا في هذه المرحلة تتمثل في الواردات و عقود الموردين والاستثمار الأجنبي المباشر. وفي هذه المرحلة فإن مؤسسات هذه الدول

* يقصد بالمركز التنافسي نقطة ساكنة أو موقع معين أو نقطة توازن تحدد موقع الدولة أو القطاع أو المؤسسة بالنسبة لمنافسيها، بينما تكون التنافسية أو الميزة التنافسية ديناميكية ومتعددة الجوانب، نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص. 33.

¹ Michael Porter et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, Op. Cit., P. 39.

تدخل في تنافسية بواسطة سعر السلع وبتذبذب معدلات الصرف، إضافة إلى إنتاجها سلعاً ومنتجات بسيطة الصنع ومعروفة.

1-2 مرحلة الاقتصاد المعتمد على الفعالية والكفاءة: تتميز هذه المرحلة بأن السلع والخدمات تكون مُصنَّعة ومصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، لكن التكنولوجيا تبقى في الأصل خارجية تكون عن طريق الاستثمار المباشر الأجنبي، أو براءات الاختراع أو التقليد، والمؤسسات تلبي طلب المستهلك النهائي والوسيط، وتتميز هذه المرحلة بفعالية العملية الإنتاجية التي تظهر في جودة المنتج وبتكلفة أقل. وللوصول إليها لا بد للدولة* من تحسين أداء أسواقها المالية، نظام التعليم والتكوين، إلا أنها من الممكن أن تواجه أزمات مالية.

1-3 مرحلة الاقتصاد المعتمد على الإبداع والابتكار: تتميز الدول في هذه المرحلة بإنتاج سلع وخدمات تتميز بالإبداع واستعمال الطرق الأكثر تقدماً، تحسّن مستوى المعيشة بسبب زيادة الدخل، الأمر الذي يؤدي إلى تعقد الطلب لدى المستهلك وبالتالي الضغط المستمر على الابتكار والإبداع، تقلص دور الدولة في توجيه القطاع الخاص، بيئة المؤسسات تتميز بالكفاءة في كل المجالات، تواجد العناقيد الصناعية بشكل مُعمّق، المعاهد والتحفيز وتشجيع الإبداع. هذا الاقتصاد لديه أكبر حصة في خدمة بلده وهو يقاوم الأزمات الخارجية.

إنّ دعائم التنافسية الإثني عشر السابقة الذكر تلعب دوراً كبيراً في تشكيل كل مرحلة من المراحل الثلاثة السابقة، فمرحلة الاقتصاد بالعوامل تتطلب مجموعة الدعائم المتمثلة في المتطلبات الأساسية كالمؤسسات العمومية، الهياكل والأسس القاعدية، استقرار الاقتصاد الكلي، أمن الأفراد ورأس المال البشري غير المكون. أما مرحلة اقتصاد الفعالية فتتطلب مجموعة الدعائم المتمثلة في عوامل دعم الفعالية؛ رأس المال البشري عالي المستوى، فعالية سوق العمل والسلع والسوق المالي، ديناميكية التكنولوجيا وانفتاح السوق.

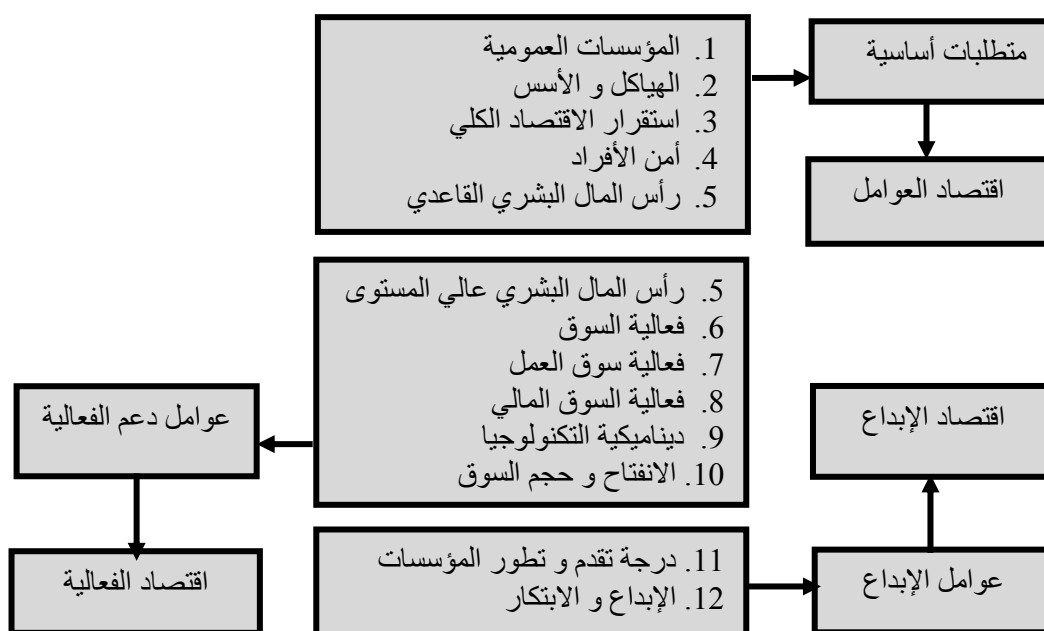
أما مرحلة اقتصاد الإبداع فتتطلب دعائم عوامل الإبداع المتمثلة في درجة تقدم وتطور المؤسسات والإبداع من حيث الكم والنوع. وفيما يتعلق بالمرحلتان الانتقاليّتان اللتان تتوسطان المراحل الرئيسية فهي تتمثل في التحولات التي تحدث لبعض الدول من مرحلة رئيسية إلى أخرى بطريقة منتظمة أو بقفزة غير متوقعة. وبذلك تتكون خمس مراحل أي خمس مجموعات من الدول.

* خير مثال على هذه المرحلة كوريا الجنوبية، تايوان، هونغ كونغ، إسبانيا، سنغافورة، البرازيل.

وللإشارة فإنّ تشكيل المراحل وفق دعائم التنافسية تساعد الدولة على تأسيس المجالات التي تعطىها اهتماماً أكبر، لأنّ بعض الدعائم تساهم بأهمية أكثر من البعض الآخر وفق مرحلة التنافسية¹.

ويمكن توضيح هذه المراحل مع متطلباتها من الدعائم وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم (01) مراحل التنافسية ودعائمها



Source: Michael Porter et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, Word Economic Forum, Economica, Paris, 2005, P.76.

لقد ربط تقرير التنافسية كل مرحلة بمستوى الناتج المحلي الخام للفرد مقيّم بالدولار كما هو موضح في الجدول التالي²:

جدول رقم (01) مراحل التنافسية حسب متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الوحدة دولار)

مرحلة اقتصاد الإبداع	مرحلة انتقالية 3-2	مرحلة اقتصاد الفعالية	مرحلة انتقالية 1-2	مرحلة اقتصاد العوامل
PI B ≥17000 24 دولة	17000-9000 8 دول	9000-3000 21 دولة	3000-2000 10 دول	PIB ≤2000 41 دولة

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من معطيات تقرير التنافسية العالمية 2005.

¹Michael Porter et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, Op. Cit., P. P. 74-76.

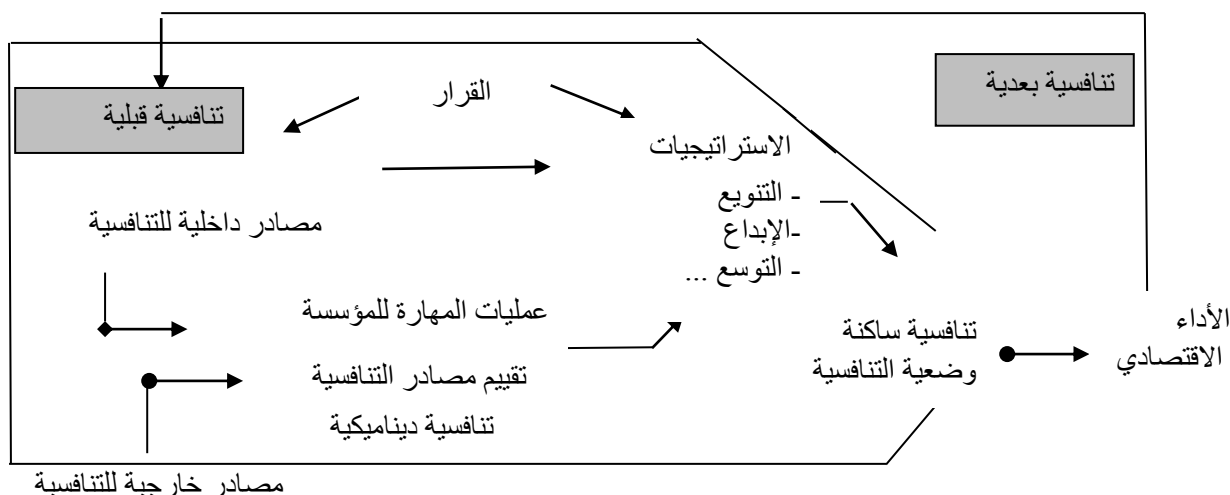
²Ibid., P. P. 77-81.

وللإشارة فإنه حسب تقرير التنافسية العربية 2007 تم تصنيف الجزائر، في المرتبة رقم تسعة وعشرين ضمن مجموعة الدول التي تنتمي إلى المرحلة الانتقالية الثانية¹. أما حسب تقرير WEF لسنة 2014 فلقد تم تصنيفها في المرتبة 79 من أصل 144 دولة حيث عرفت تطور مقارنة مع سنتي 2013 (المرتبة 100) و 2012 (المرتبة 110)².

2- **مراحل التنافسية على مستوى المؤسسة:** من وجهة نظر مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة وحسب Gérard Koenig و Philippe de Woot ، تصنف مراحل التنافسية إلى مرحلتين رئيسيتين تنافسية قبلية "Ex ante" و تنافسية بعدية "Ex post" ³Compétitivité.

وفيما يلي شكل رقم (02) يوضح مراحل التنافسية القبلية والبعدية:

الشكل رقم (02) مراحل التنافسية القبلية والبعدية



Source : Philippe de Woot et Gérard Koenig, **Management stratégique et compétitivité**, Boeck Université, Marc Ingham Ed, Bruxelles, 1995, P.3.

2-1 **التنافسية القبلية:** تعني التنافسية القبلية مجموعة الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرار كالحدس، التوقع ومجموع الموارد الداخلية للمؤسسة كالمديرين، المطبقين، الباحثين، المبدعين... والتي تمكنها من الاستمرار في المدى الطويل ومواجهة المنافسين وهي تعتبر تنافسية ديناميكية **Compétitivité Dynamique**.

¹ مرغريتا ديرزنيك هانوز و آخرون ، تقرير التنافسية العربية، كلية دبي للإدارة الحكومية، سويسرا، 2007 ، ص. 2 .

² Klaus Schwab et Xavier Sala-i-Martin, **The global competitiveness report 2014-2015**, World Economic Forum, 2014, P. 106.

³Philippe de Woot et Gérard Koenig, Op. Cit., P. P. 2-3.

2-2 التنافسية البعدية: تعني التنافسية البعدية وضعيات التنافسية المتحصل عليها والأداء الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة، وهي تعتبر تنافسية ساكنة *Compétitivité Statique* لأنها تمثل وضع تنافسي للمؤسسة في فترة زمنية معينة والتي قد تكون غير قادرة على مقاومة المنافسين في المستقبل.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية وأنواعها

تتعدد مؤشرات قياس التنافسية بتعدد الآراء وذلك حسب مستوى التحليل فيما إذا كان على مستوى الدولة أو المؤسسة، إلا أن أنواع التنافسية التي يتم تحقيقها إما أن تكون تنافسية سعر أو تنافسية خارج السعر والتي تعرف بتنافسية الجودة.

I- مؤشرات قياس التنافسية: وتتمثل في:

1- مؤشرات قياس التنافسية الدولية: هناك العديد من الدراسات التجريبية لقياس التنافسية على المستوى الدولي، لعل أبرزها مؤشر نمو التنافسية* *ICC* الذي نُشر في تقرير التنافسية *WEF* (2005) حيث يتكون من ثلاث مؤشرات أساسية وهي مؤشر المحيط الاقتصادي، مؤشر الهيئات العمومية ومؤشر التكنولوجيا**، وتحسب هذه المؤشرات انطلاقاً من معطيات إجمالية، كما تتكون بدورها من عناصر ثانوية وفقاً للاقتصاد الذي ينتمي إليه. ويعتمد هذا المؤشر على محددات الديناميكية ومقاربة النمو بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي للفرد¹.

وحسب عبد الله علاوي² فإنّ تنافسية الدولة *i* في الفترة الزمنية *t* (C_{ti})، تقاس بقدرتها على الرفع والحفاظ على حصتها من صادراتها X_{ti} في فترة زمنية معينة *t* تتماشى مع نفس فترة الصادرات العالمية X_{tm} . ومنه فإنّ الصيغة المبسطة التي تحدد التنافسية العالمية لكل دولة هي من الشكل:

$$C_{ti}=f (X_{ti} / X_{tm})$$

* *ICC*: L'indice de croissance de compétitivité.

** للإشارة فيما يخص مؤشر التكنولوجيا فإنه هناك وجهتي نظر عند الاقتصاديين، الأولى ترى دور الإبداع التكنولوجي في التنافسية وهي تسمى باقتصاديات القلب *les économies du cœur* والثانية *les économies -hors- du-cœur* فهي ترى أنه يمكن أن تكون هناك تنافسية بإتباع تقنيات تطوير أخرى. وهم بذلك يركزون على المؤشر الأول والثاني والفصل بين وجهتي النظر تكون عن طريق عدد براءات الاختراع المسجلة خلال العام فبتسجيل أكثر من 15 اختراع لكل مليون فرد تكون الدولة ضمن وجهة النظر الأولى وأقل من ذلك تنتمي لوجهة النظر الثانية.

Michael Porter et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, Op. Cit., P.2.

¹Ibid.,

² Abdallah Alaoui, Op. Cit., P.44.

أما OCDE فيعتمد في قياس التنافسية انطلاقاً من تنافسية الواردات وتنافسية الصادرات في سوق معطى، حيث تقاس تنافسية الواردات بواسطة الانحراف ما بين سعر المنتجين في السوق مقارنة وسعر المنافسين، أما تنافسية الصادرات فتتمثل بالانحراف ما بين سعر الصادرات للبلد محل الدراسة وسعر صادرات المنافسين في سوق ذلك البلد¹. وفي تقارير أخرى يعتمد على مؤشر جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

أما المعهد الدولي للتنمية الإدارية IIMD وضع مؤشر التنافسية العالمي الذي يتأسس انطلاقاً من معطيات الاقتصاد الكلي، القطاع المالي، الموارد البشرية، البنية الهيكلية، حيث يستخدم 199 مؤشراً*، ويستند إلى البيانات بشكل أكبر بينما يعتمد بدرجة أقل على آراء التنفيذيين وهو يضم عدداً أقل من الدول مقارنة مع مؤشر المنتدى الدولي WEF².

2- مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الجزئي: بالنسبة لمؤشرات قياس تنافسية قطاع معين يمكن حسابها عندما تكون المعطيات متوفرة عن هذا القطاع وهي تمثل المتوسطات، وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة. ومن أبرز هذه المؤشرات يوجد مؤشر التجارة وحصّة السوق الدولية، الذي يعتمد على قياس حصّة القطاع من الصادرات أو الواردات. وفي هذا الصدد وضع بورتر مؤشراً تنافسية القطاع

$$CSij = \frac{Xij/Xtj}{Xmi/Xtm} \text{ وفق الصيغة التالية:}$$

حيث أنّ : Xij صادرات المنتج i للدولة j

Xtj الصادرات الكلية للدولة j

Xmi الصادرات الدولية للمنتج i

Xtm الصادرات الدولية الكلية

وللإشارة فإنه كلما كان $CSij < 1$ فإن الدولة تمتلك ميزة تنافسية في هذا القطاع³.

¹Martine Durand et autres, **Les indicateurs de compétitivité et de commerce internationaux de L'OCED**, Documents de travail N°. 119, Paris, 1992, P. P. 8-10.

* تصنف هذه المؤشرات إلى ثمان مجموعات رئيسية تتمثل في - مؤشر الاقتصاد المحلي من خلال دراسة الاستثمار، الادخار والنتائج المحلي الإجمالي... - مؤشر التدويل ويهدف إلى قدرة الاقتصاد على الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الميزان التجاري، معدل نمو الصادرات والواردات... - مؤشر دور الحكومة والذي يتكون من أداء الحكومة، الإنفاق العام، تطور السياسات المالية... - مؤشر الجوانب المالية المتعلقة بالجهاز المصرفي والخدمات المالية وسوق رأس المال... - مؤشر البنية الأساسية - مؤشر العلم والأساليب التقنية - مؤشر الموارد البشرية - مؤشر الإدارة على مستوى المؤسسة. نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص. ص. 71-73.

² الهيئة العامة للاستثمار، تقرير أداء الاستثمار والتنافسية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص. ص. 81-82.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص. ص. 51-52.

وبالنسبة لمؤشرات قياس تنافسية المؤسسة فإن تقرير التنافسية العالمي قد وضع مؤشر تنافسية المؤسسة *ICE** مكملا لمؤشر التنافسية الدولي، ويتكون هذا المؤشر من مؤشرين، مؤشر تنافسية وظائف واستراتيجيات المؤسسة ومؤشر تنافسية جودة محيط المؤسسة والتي تتعلق بدخول التكنولوجيا جودة التعليم، جودة المؤسسات العمومية، أطوار السوق المالي، فعالية الإطار التشريعي. ويعتمد هذا المؤشر على المحددات الإحصائية ومستوى الإنتاجية¹.

كما تم تطوير مؤشر تنافسية من قبل تقرير التنافسية العالمي مُلم بمستوى التحليل الجزئي والكلي والمتمثل في مؤشر التنافسية الشامل *ICG*** والذي يجمع ما بين *ICC* و *ICE* وبالتالي إدخال مجموعة عوامل من بينها رأس المال البشري، العمل، كفاءة السوق المالي، حجم انفتاح السوق، الجودة، البنى التحتية للاقتصاد².

بالإضافة إلى ذلك هناك مؤشر الربحية، مؤشر الإنتاجية، مؤشر التكلفة ومؤشر حصة السوق.

- بالنسبة لمؤشر التكلفة *ICU* ويعطى بالصيغة الرياضية التالية³: $ICU = CUc - CUICCU$ حيث أن *CU*: هي تكلفة الوحدة الواحدة للمؤسسة محل الدراسة؛ *CUc*: هي تكلفة الوحدة الواحدة للمؤسسة المنافسة.

فإذا كان $0 < ICCU$ معناه أن المؤسسة محل الدراسة أقل تنافسية من المؤسسة المنافسة والعكس صحيح.

- بالنسبة لمؤشر حصة السوق من المبيعات *IV* بالنسبة للمنتجين *X* و *Y* المتنافسين يعطى بالصيغة الرياضية التالية: $IV(x, y) = \frac{vx}{vy} - 1$

Vx مبيعات المنتج *X* و *Vy* مبيعات المنتج *Y*، فإذا كان هذا المؤشر موجبا فإن المنتج *X* أكثر تنافسية من *Y* والعكس صحيح⁴.

* ICE : L'indice compétitivité d'entreprise.

¹ Michael Porter et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, Op. Cit., P. 61.

** يعتمد هذا المؤشر على التحولات التي تحدث لبعض الدول من مرحلة إلى مرحلة أخرى، ويعد مؤشر التنافسية الشامل أهم مؤشر مأخوذ به عالميا حيث يغطي هذا المؤشر عددا معتبرا من الدول والذي يرتفع عددها سنويا حيث يستمد معلوماته بالمزج بين البيانات المباشرة حقائق وإحصائيات والرؤيا الإدارية للمؤسسات والتي تم جمعها عبر مسح آراء التنفيذيين. هذا التقرير يصدر سنويا منذ 1979 بجونيف بسويسرا، ولقد تم اعتماده باعتباره أهم المؤشرات العالمية للتنافسية وهو نتاج تعاون أكاديميين بارزين ومعاهد وبحوث عالمية وبالتعاون مع مركز التنمية الدولية التابع لجامعة هارفارد الأمريكية.

Ibid., P. P. 69-80.

² Ibid.,

³ Filali Meknassi Karim, Op. Cit., P. 17.

⁴ Guiseppe Volpato et Andrea Stocchetti, **La mesure de la position concurrentielle**, Revue Française du marketing, N°. 189/190, France, Apr/ May /2002.

وللإشارة فإنه مهما اختلفت هذه المؤشرات فإنه يفترض فيها توفر كل البيانات والمعلومات الكافية من أجل إيجاد نتائج واقعية ودقيقة.

II - أنواع التنافسية

إن المؤسسات تتنافس فيما بينها بطرح منتج، إما لأنه يتميز بتكلفة أقل أو أنه يتميز بجودة أعلى، وعليه فإنه يُوجد نوعين رئيسيين للتنافسية إما تنافسية السعر أو تنافسية خارج السعر كما تسمى أيضا بالتنافسية الهيكلية حيث يتم تناولهما وفقا لما يلي¹:

1- تنافسية السعر: تمتلك المؤسسة تنافسية السعر *Compétitivité - Prix* من خلال تحقيقها تكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها، ويرتبط هذا النوع من التنافسية بعاملين رئيسيين، الأول تكلفة الإنتاج الداخلية والتي تتعلق بتكلفة الأجر للوحدة، والثاني معدل سعر الصرف.

1-1 تنافسية السعر وتكلفة الإنتاج: إن تكلفة الإنتاج تشمل تكاليف العمل ورأس المال وفي الواقع فإن تنافسية السعر الخاصة بتكلفة الإنتاج تهتم فقط بتكلفة الأجر للوحدة، لأنها تختلف من دولة لأخرى عكس تكلفة شراء الآلات التي لها سوق دولي حقيقي، وهناك ثلاث عوامل تؤثر على تكلفة الأجر للوحدة وبالتالي على تنافسية السعر وهي:

- نمو أو زيادة الأجور والأعباء الاجتماعية؛
- إنتاجية العمل؛
- سعر الصرف.

من الواضح أنّ هناك ارتباطا وثيقا بين المتغيرات الثلاثة، فمثلا إذا لم يتغير معدل الصرف، وتزايد الأجور والأعباء الاجتماعية أسرع من إنتاجية العمل، فإن تكلفة الأجر سترتفع، وإذا كانت هذه الزيادة أكبر من التي تُسجل في الخارج فتنافسية السعر سوف تنخفض. إلا أنه في الواقع العملي توجد دول لها أجور مرتفعة إلا أنها تحقق مستوى تنافسية عالٍ مثل ألمانيا، كذلك اليابان سجلت حصصاً من السوق خلال سنوات الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي بالرغم من أن تكاليف الأجر ارتفعت أكثر من الخارج، على عكس ضياع حصص من السوق للولايات المتحدة الأمريكية* وبريطانيا والذي يفسر بزيادة في التكاليف لأن تنافسية السعر كانت في تحسن مستمر، وهو ما يدل على أنه ليس فقط تكاليف الإنتاج المتعلقة بالأجور مسؤولة عن النتائج المحققة بل أيضا الأداء الخارجي لهذه الدول.

¹ Bertrand Nézeys, *Les politiques de compétitivité*, Economica, Paris, 1994, P. P. 7-23.

* إن الولايات المتحدة الأمريكية تتميز بإنتاجية أقل لأن جزء كبير من نشاطاتها الإنتاجية محلي، على عكس اليابان الذي يمتلك إنتاجية عالية جدا في الصادرات ولكن في النشاطات المحلية كالزراعة والتوزيع هو الأقل بالمقارنة مع الدول المتطورة الأخرى. مرجع سابق.

1-2 تنافسية السعر ومعدل سعر الصرف: إن تنافسية السعر مرتبطة مباشرة بمستوى معدل سعر الصرف، وهي تشكل بالنسبة لمنتجي دولة معينة القدرة على البيع في الأسواق الأجنبية بسعر أقل من المنتجين الأجانب، فإذا تم افتراض أن الدولتين لهما نفس الإنتاجية ونفس تكلفة الإنتاج لا تعني الكثير بالنظر إلى معدل سعر الصرف الذي يعد عاملا هاما في تحديد التنافسية لكلا البلدين، ويتحدد معدل سعر الصرف من خلال مبادلات التجارة الخارجية بحساب معدل سعر الصرف من خلال مبادلات التجارة الخارجية بحساب سعر الصرف النظري، الاسمي والحقيقي¹.

2- التنافسية خارج السعر : التنافسية خارج السعر *Compétitivité hors - prix* يطلق عليها كذلك التنافسية الهيكلية وهي تعني التنافسية التي تؤثر على الطلب بفضل مجموعة عوامل بعيدة عن السعر تتعلق بالجودة وتميز المنتج، فهي تعتمد على المرونة، البحث والتطوير، الإبداع ، المهارات والكفاءات وتسيير المعرفة حول التكنولوجيا. وتتعلق التنافسية خارج السعر بالقدرة الداخلية على الإنتاج والتوزيع من خلال العوامل الهيكلية (القدرات المالية، فاعلية التسيير، الاستثمار الوطني، الحماية التجارية، الاستثمار في رأس المال البشري حيث تؤثر هذه العوامل الهيكلية على التنافسية في المدى الطويل.

يمكن القول أن التنافسية كمفهوم يشمل من جهة معايير كمية (Hard data) مثل السعر والإنتاجية ومن جهة أخرى معايير نوعية (Soft data) مثل التكوين، الإعلام، التنظيم، الإبداع... والتي تغتنم الفرص بسرعة للتغيرات البيئية².

وللإشارة فإنّ هناك من يقسم التنافسية من الناحية الزمنية إلى تنافسية لحظية وتنافسية مستدامة، بالنسبة للتنافسية اللحظية يتم تحقيقها وامتلاكها في المدى القصير خلال دورة محاسبية نتيجة فرصة عابرة في السوق، أما التنافسية المستدامة فتتحقق وتمتلك لمدة أطول. ومهما كان نوع التنافسي التي تحققه المؤسسة فإنه يتوجب عليها امتلاك ميزة تنافسية فيها والمحافظة عليها قدر المستطاع وهو ما سيتم التطرق له في المبحث الموالي.

¹ pour plus d'information, voir : Bertrand Nézeys, Op. Cit., P. P. 11-16.

² Olfa Kochelf, **La compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes depuis l'application du programme d'ajustement structurel**, Mémoire magistère, Université de Paris, Panthéon Sorbonne, 1996, P. P. 52-53.

المبحث الثاني: التوجه نحو الميزة التنافسية

إن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمواصلات، جعلت العمل أكثر استعداداً لشراء احتياجاته من أي مكان في العالم، ومن ثم تزايد اهتمامه بالمنتجات المبتكرة والمتميزة. واستجابة لذلك فقد بدأت المؤسسات في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً في ترجمة اهتمام العميل، ولقد أصبح هذا المفهوم يشغل مكانة هامة في الوقت الحالي لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة، وترجع بداية ظهور الميزة التنافسية إلى ثمانينيات القرن الماضي بعد ظهور كتابات Porter، إلا أن تطورها التاريخي يعود إلى النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية للميزة المطلقة والميزة النسبية.

المطب الأول: التحول من قاعدة الميزة النسبية إلى قاعدة الميزة التنافسية

من خلال القراءة لأدبيات الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية منذ بداية ظهورهما، يتبين أن مفهوم الميزة التنافسية لم يخلق من العدم، وإنما ارتبط منذ ظهور الميزة المطلقة والنسبية في منتجات التبادل التجاري.

I- الميزة النسبية

تعتبر النظرية الكلاسيكية نقطة الانطلاق لتطور الميزة التنافسية، حيث قدم آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر سنة 1776 مفهوم الميزة المطلقة الذي يقوم على مبدأ تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو بين مختلف الدول، وبذلك تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها بأقل كمية من عناصر الإنتاج، ثم تبادل فائض الإنتاج عن استهلاكها بما يفيض عن حاجة دولة أخرى من سلع تتمتع فيها بميزة مطلقة¹.

رغم ما حققته نظرية الميزة المطلقة من تشجيع لعملية التبادل التجاري إلا أنها فشلت في التقليل من مخاوف الدول التي لا تملك ميزة مطلقة، ويرجع الفضل في بيان عجز نظرية الميزة المطلقة في تفسير قيام التجارة الخارجية إلى الاقتصادي دافيد ريكاردو David Ricardo، حيث قدم مفهوماً جديداً سنة 1817 يعتمد على نظرية الميزة النسبية والتي ترى أن اختلاف التكاليف النسبية بين سلعتين يؤدي إلى تخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي يتم إنتاجها بتكلفة نسبية أقل مقارنة بمثلتها في دول أخرى².

¹ زينب حسن عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر، ص. 14.

² سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص. 136.

وفي الواقع فإن نظرية الميزة النسبية تقتقد إلى الواقعية فهي مبسطة أكثر مما يجب، وتتميز بالسكون فما يكون ميزة نسبية في الوقت الحالي قد لا يكون مستقبلاً، ورغم نجاح هذه النظرية في تحديد السلع التي تتمتع بميزة نسبية إلا أنها لم تعالج كيفية تحديد نسبة التبادل الدولي*، كما أنها لم تتمكن من تفسير أسباب اختلاف النفقات النسبية بين الدول.

نتيجة الانتقادات¹ السابقة لنظرية الميزة النسبية جاءت مساهمة نظرية هكشر-أولين Hecksher-Ohlin سنة 1933، في أن عامل الوفرة أو الندرة في عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال) تعد مصدراً طبيعياً لاختلاف النفقات النسبية بين الدول. وحسب هذه النظرية فإن التبادل الدولي للسلع بطريقة غير مباشرة هو تبادل لعناصر الإنتاج المتوفرة في الدول².

ولتوضيح كيف يحدد عامل الوفرة أو الندرة في عناصر الإنتاج أسباب اختلاف النفقات النسبية، تفترض نظرية هكشر-أولين إمكانية تقسيم السلع وفقاً لنسب عناصر الإنتاج المكونة لها، إلى سلع كثيفة رأس المال و سلع كثيفة العمل**. فكل دولة تتمتع بفائض في رأس المال تقوم بإنتاج وتصدير السلع كثيفة رأس المال والعكس صحيح بالنسبة لعنصر العمل³.

لم تسلم نظرية هكشر-أولين هي الأخرى من الانتقادات الموجهة إليها، لعل أبرزها هو التركيز على جانب العرض والموارد الطبيعية المكونة لنسب عناصر الإنتاج كمحدد لاختلاف النفقات النسبية، وإغفالها للمصادر المكتسبة والتي من بينها رأس المال البشري والتكنولوجيا. لهذا توالت العديد من إسهامات الاقتصاديين المكملة لنظرية الميزة النسبية إلى أن وصلت إلى نظرية الميزة التنافسية⁴.

II - النظريات المكملة للميزة النسبية

لقد شهد الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية عدداً من التطورات الاقتصادية السريعة التي غيرت من طبيعة الظواهر الاقتصادية العالمية، حيث جعلتها أكثر تعقيداً من الطبيعة المبسطة لنظرية هكشر-أولين لتفسير أسباب الميزة النسبية. الأمر الذي دفع بالعديد من الاقتصاديين في سد

* لقد كان للاقتصادي جون ستوارت ميل الفضل في تحديد النقطة التي تستقر عندها نسبة التبادل (معدل التبادل الدولي) من خلال نظرية القيم الدولية. لمزيد من المعلومات انظر إلى: زينب حسن عوض الله، *العلاقات الاقتصادية الدولية*، مرجع سابق، ص. 21-27.

¹ لمزيد من المعلومات انظر: علي عبد الفتاح أبو شرار، *الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات*، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص. 45-48.

² زينب حسين عوض الله، *الاقتصاد الدولي نظرة عامة على بعض القضايا*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص. 56-57.

** أجرى الاقتصادي Wasily Leontief اختباراً لنظرية هكشر-أولين على الاقتصاد الأمريكي سنة 1951 حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية تتمتع بوفرة نسبية في رأس المال، فحسب النظرية فإنها تُصدر سلع كثيفة رأس المال وتستورد سلع كثيفة العمل، إلا أن نتائج الاختبار كانت عكس ما تنبأت به نظرية هكشر-أولين فكانت صادراتها كثيفة العمل و وارداتها كثيفة رأس المال، وقد أصبح هذا التناقض يعرف باسم لغز لونتيف Paradoxe de Leontief. كما أجرى كل من Ishimura و Tatemoto عام 1959 نفس التجربة على الاقتصاد الياباني والذي يتمتع بوفرة نسبية في القوى العاملة وندرة نسبية في رأس المال إلا أنه تبين أن اليابان تصدر إلى أمريكا سلعاً كثيفة رأس المال وتستورد سلعاً كثيفة العمل، لمزيد من المعلومات انظر: علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص. 138-142.

³ كامل بكري، *الاقتصاد الدولي: التجارة والتمويل*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 73.

⁴ لمزيد من المعلومات انظر: سامي عفيفي، مرجع سابق، ص. 172-180.

ثغرات نظرية الميزة النسبية حسب المعطيات الجديدة، فلقد جاءت نظرية عناصر الإنتاج الجديدة والتي تضيف رأس المال البشري كعنصر جديد محدد للميزة النسبية بجانب عنصر العمل ورأس المال المادي، وذلك نظرا لما يحتويه العمل من درجات متباينة من المهارة. بالإضافة إلى ذلك فلقد تم إدخال وفيات الإنتاج كأحد المصادر الرئيسية المكتسبة للميزة النسبية في إطار نظرية اقتصاديات الحجم* حيث ترى هذه النظرية أن الدول الصناعية الصغيرة تتجه للحصول على ميزة نسبية مكتسبة مصدرها وفيات الحجم في السلع التامة الصنع بسبب قدرتها على التأثير في أذواق مستهلكي الدول الأخرى¹.

هذا وجاءت محاولة الاقتصادي ليندر Linder سنة 1967 بإدخال عنصر الطلب المحلي كمحدد للميزة النسبية لسلعة ما، والذي بدوره يشجع المؤسسات داخل هذه الدول للتخصيص فيها، ولما كان الطلب المحلي يعتمد على متوسط دخل الفرد فإنّ هذا الأخير يحدد كذلك بدوره الميزة النسبية، وبهذا يكون الاقتصادي ليندر قد قدم نموذجا يختلف عن مكونات الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي للميزة النسبية².

إنّ التطور التكنولوجي الذي شهده العالم لعب دورا حاسما في تحديد الميزة النسبية، باعتباره مصدرا من مصادرها المكتسبة يضاف لعناصر الإنتاج السابقة، الأمر الذي دفع بالعديد من الاقتصاديين إلى تبني النظرية التكنولوجية التي تحتوي على نموذجين، الأول نموذج الفجوة التكنولوجية والثاني نموذج دورة حياة المنتج، حيث كل منهما يعتمد على عامل الزمن ومنه يمكن القول أن النظرية التكنولوجية أضفت طابعا من الديناميكية على مفهوم الميزة النسبية.

يرتكز نموذج الفجوة التكنولوجية** الذي وضعه بوسنر Posner سنة 1961 على إمكانية حيازة إحدى الدول على طرق فنية متقدمة للإنتاج تمكنها من اختراع سلع جديدة بجودة أفضل، وبتكلفة أقل مما يؤهل هذه الدول إلى اكتساب ميزة نسبية، وبذلك تتمتع باحتكار مؤقت خلال الفترة الزمنية للفجوة التكنولوجية، إلا أن هذا النموذج ظل عاجزا عن تقدير الفترة الزمنية للفجوة التكنولوجية وعن الميزة النسبية المصاحبة له، وعن تحديد أسباب ظهورها في الدول الصناعية الأكثر تقدما كالولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا واليابان دون غيرها، لهذا جاء نموذج دورة حياة المنتج كامتداد وتعميم للنموذج السابق لتفسيرها حيث طوره فيرنون Vernon سنة 1966، ويوضح نموذج دورة المنتج سلسلة المراحل التي يمر بها المنتج

* تتحقق اقتصاديات الحجم نتيجة انخفاض تكلفة الإنتاج مع توسع العمليات الإنتاجية، و قد تكون اقتصاديات الحجم داخلية في المؤسسة حيث تعتمد على حجمها والذي يساعد على خفض تكلفة الإنتاج نتيجة لتقسيم العمل و انتشار التخصص، كما قد تكون خارجية و هي نتيجة لحجم القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة و الذي تقوم بأعمال و خدمات تستفيد منها المؤسسة في خفض تكلفة الإنتاج : سامي عفيفي، مرجع سابق، ص.ص. 211-213.

¹ مرجع سابق.

² مرجع سابق، ص.ص. 206-210.

** الفجوة التكنولوجية هي الفترة الزمنية التي تمتلك فيها دولة ما ميزة نسبية في تطور تكنولوجيا (اختراع أو تجديد) إلى غاية ظهور هذا الأخير أو تقليده في دولة ما، ويرى كل من Hufbauer و Freeman أن هذه الفترة الزمنية تقل كلما كانت الأجور منخفضة في الدولة المقارنة بأجور الدولة الأم إضافة إلى دور المؤسسات المتعددة الجنسية في تقليص هذه الفترة. مرجع سابق، ص. ص. 241-242.

الجديد في مسيرة تطوره والتغيرات التي تحدث على ميزته النسبية خلال هذه المراحل التي يمر بها، فبمجرد ظهور المنتج الجديد نتيجة لتكثيف عملية البحث والتطوير في الدولة الأم - المرحلة الأولى - فإنه يجذب انتباه الدول الأخرى لشرائه وبذلك ينمو الطلب عليه - المرحلة الثانية -، ثم تبدأ الدول في القيام بتقليد ذلك المنتج وبالتالي تنخفض صادرات الدولة الأم - المرحلة الثالثة -، وعندما تنخفض أسعار المنتج في الدول المقلدة فإن الدول الأم تصبح مستوردة له - المرحلة الرابعة -

وتعتمد طول* مدة دورة المنتج على عدّة أمور من بينها معدل نمو الطلب على المنتج في الأسواق الأجنبية، طبيعة المنتج، سرعة استعمال الدول المقلدة لتكنولوجيا المنتج، وفرات الحجم، براءة الاختراع... الخ¹.

في إطار ما تم ذكره انطلاقاً من النظرية النسبية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وحتى النظريات الحديثة المكتملة لها، فلقد توصل الاقتصادي S. Hirsch إلى تقسيم الميزة النسبية للسلع بين دول العالم حيث اعتبر الدول السائرة في طريق النمو لها ميزة نسبية في سلع ريكاردو** و سلع دورة حياة المنتج في مرحلة النضج وهي ما تعرف بسلع هكشر - أولين كثيفة العمل ، أما الدول المتقدمة فلها ميزة نسبية في سلع هكشر أولين*** كثيفة رأس المال المادي والبشري و سلع دورة حياة المنتج الجديدة².

إن ما سبق ذكره من نظريات وآراء الاقتصاديين لا يمكن اعتباره كبديل لنظرية الميزة النسبية ولكنها بمثابة نظريات مكتملة لها، وليس في مقدور كل واحدة منها على حده أن تعطي تفسيراً كاملاً لأسباب اختلاف المزايا النسبية، حيث ركزت كل نظرية على متغير من المتغيرات الخاصة بنظرية الميزة النسبية وفقاً للتطورات الاقتصادية وحددت أسبابه دون إعطاء نموذجاً شاملاً يجمع كل المتغيرات المحددة لأسباب ظهور الميزة النسبية.

* تختلف طول دورة حياة المنتج من منتج إلى آخر، وهناك بعض المنتجات الخاصة ينتقل فيها المنتج مباشرة من المرحلة الأولى إلى المرحلة الرابعة وهذا ما ينطبق على عربة القولف الكهربائية التي أنتجت وطورت بالولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه تم إنتاجها فوراً من طرف مؤسسة بولندية ليتم تصديرها للدولة الأم.

¹ علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص.ص. 154-158.

** تتمثل سلع ريكاردو في البترول و الغاز الطبيعي، المواد الأولية، المحاصيل الزراعية، أما سلع هكشر - أولين تتمثل في منتجات النسيج، الحديد والصلب، صناعة السيارات، أما سلع دورة حياة المنتج تتمثل في السلع كثيفة البحث العلمي و التطوير التكنولوجي : سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص. ص. 261-263.

*** يمكن القول أنّ الجزائر تتمتع بميزة نسبية في إنتاج سلع ريكاردو و سلع هكشر - أولين كثيفة العمل غير الماهرة، كما تتمتع بميزة نسبية كامنة في سلع هكشر - أولين كثيفة رأس المال المادي وبعض سلع دورة المنتج والتي تتمثل في قطاع البتروكيماوي، لكن هل يمكن لها تحويلها من صورتها الكامنة؟

² مرجع سابق، ص. ص. 266-267.

III - الميزة التنافسية

لقد اعتبرت النظرية الكلاسيكية لديفيد ريكاردو والنظريات النيوكلاسيكية المكمل لها سكون الميزة النسبية انطلاقا من المتغيرات المحددة لها، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من تزايد انتشار التكنولوجيا في شتى المجالات، وما تتميز به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، جعل من هذه الميزة النسبية تخضع لتغير مستمر عبر الزمن، وتنتقل من دولة إلى أخرى، وبالتالي عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية الذي تم تداوله لأكثر من قرن ونصف القرن بين النظريات السابقة. وعليه فالميزة النسبية ديناميكية يمكن صنعها واكتسابها، والأنسب لذلك هو مصطلح الميزة التنافسية الذي أطلقه أول مرة Porter، في تسعينيات القرن الماضي، حيث اعتبر نظرية الميزة النسبية ساكنة ولا تصلح لتفسير الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية، أما عن النظريات المكمل لها فلقد اقتصر كل واحدة منها على متغير محدد دون غيره¹.

وبذلك قام Porter بصياغة نظريته للميزة التنافسية مستفيدا من رصيد النظريات السابقة للميزة النسبية والمحددات المفسرة لها، حيث قام بجمع هذه المحددات في نموذج واحد - سيتم التطرق إليه- اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية معتمدا على التحليل الجزئي ودراسة البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة محليا ودوليا، كما أولى Porter أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير كمحدد للميزة التنافسية.

لقد اختلفت الآراء حول نظرية Porter للميزة التنافسية ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى الفريق المؤيد من بينهم Brown و Mac Donald أن منهج Porter قد نجح في تقديم تفسيراً أكثر واقعية لأنماط وتدفعات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة، بينما يضم الفريق المعارض مجموعة الباحثين الرافضين لمنهج Porter وعلى رأسهم Waverman الذي اعتبر العمومية والشمولية في نظرية Porter من أهم العيوب، فقد تضمنت عدداً كبيراً من المتغيرات والمحددات المتداخلة مع بعضها البعض، ولقد وصف Waverman منهج Porter على أنه فن أكثر منه علما وأن هذا المنهج لا يرقى إلى مستوى النظرية لافتقاده القدرة على التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين محددات الميزة التنافسية وبين إمكانية امتلاك الميزة التنافسية فعلا².

بالرغم من أوجه النقد التي وجهت إلى دراسة Porter للميزة التنافسية، إلا أنها تعتبر من الموضوعات الهامة نظرا لارتباطها بالعديد من التطورات الحديثة مثل الثورة التكنولوجية، وثورة المعلومات

¹ سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص. 275-277.

² سامية لحو، مرجع سابق، ص. 38-39. نقلا عن:

L. Waverman, A critical analysis of Porter's framework of competitive advantage of nations beyond the diamond, Global strategic Management, Vol 5. Greenwich, Conn and London, JAI press, 1995, P. 56.

وتدفقات رؤوس الأموال، وتعاضم دور المؤسسات المتعددة الجنسيات، وتوجه العديد من الدول نحو السوق، وتحرير التجارة الدولية.

IV- الفرق بين الميزة النسبية والميزة التنافسية

تعتمد الميزة النسبية على الوفرة في الموارد الطبيعية، والتي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية وبذلك يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص، كما تقتضي الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة في اقتحام الأسواق العالمية، بالإضافة إلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، واستخدام عوامل إنتاج متدنية التكلفة (جانب العرض) وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، كما تقتضي المنافسة على أجور منخفضة لأن دولها تضغط بشكل دائم على الأجور بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج ومواكبة التذبذبات في الأسعار العالمية لمواد الخام، ومن الملاحظ أن هذه الدول صاحبة أدنى معدل معيشة للفرد كما أن الميزة النسبية تقوم على أساس التحليل الساكن.

وفي المقابل فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث نوعية الجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة على الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعة على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية، كما تقتضي هذه الميزة تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد، والميزة التنافسية تقوم على أساس التحليل الديناميكي ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال خاصة رأس المال، التكنولوجيا والعمل الماهر¹.

تعتمد الميزة النسبية على عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال) كمحدد لها في حين تعتمد الميزة التنافسية على عنصر البحث والتطوير كمحدد أساسي لها، فهي نتاج لسعي الإنسان، واستعماله لمواهبه وقدراته على الابتكار والتطوير، وهي اغتنام للفرص المتاحة².

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المؤسسات يوصي بأهمية التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها وما هي المصادر والمحددات التي تتولد عنها.

¹ نسرين بركات، مرجع سابق، ص. 30.

² محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص. 23-24.

I - مفهوم الميزة التنافسية

لقد عرف Hoffman (2007) الميزة التنافسية على أنها الفائدة الطويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة ولأطول مدة، ووضع إستراتيجية مقارنة مع المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا¹.

أما Schendel و Hofer فيعرفان الميزة التنافسية على أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة والمتاحة.

أما Fahey فقد عرفها على أنها أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها².

وحسب Porter فإن الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية كمتغير تابع، وأن الأداء هو المتغير المستقل³. كما يرى أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة في السعر⁴.

ويرى النجار ومحسن أن الميزة التنافسية تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وبشكل أفضل من المنافسين⁵.

أما نبيل مرسي خليل فيعرفها على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. وهو يرى أن لتتحقق هذه الميزة التنافسية لا بد من توفر عنصرين رئيسيين الأول الموارد والمتمثلة في أصول المؤسسة وإمكاناتها، العمليات التنظيمية، المعلومات...، أما العنصر الثاني فيتمثل في الكفاءات وهي مهارات المؤسسة والتي تتسم بصفة الخصوصية والتميز على المنافس⁶.

¹ علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص. 146.

² حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط. 1، دار وائل، الأردن، 2005، ص. 37. نقلا عن

Fahey Liam , **The strategic planning: management reader**, Prentice –Hall, Inc, New jersey, 1989, P. 18.

³ مرجع سابق، نقلا عن:

Richard defillipi et Robert J, **Barriers to imitation, and sustainable competitive advantage**, Academy of Management review , Vol. 15 N°.1 , 1990, P. P. 88-102.

⁴ أحمد زغدار، مرجع سابق، ص. 27.

⁵ علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص. 146.

⁶ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص. ص. 39-40.

ويرى محسن أحمد الخيضي أنّ الميزة التنافسية هي صناعة وإيجاد أوضاع التفوق التي تمتلكها المؤسسة وتتميز بواسطتها في مجالات متعددة كالإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية... وذلك مقارنة مع المنافسين¹.

وحسب حسن علي الزغبى فإنّ الحديث عن الميزة التنافسية لا يتغاضى عن التطرق إلى المقدرّة الجوهرية والضرورة التنافسية. فالمقدرة الجوهرية هي مزيج من الموارد والمهارات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة والتي تعد مصدرا للميزة التنافسية، أما الضرورة التنافسية فهي ميزة تنافسية لمؤسسات أخرى، تقوم المؤسسة بتقليدها بهدف أن تبقى ضمن ركب المؤسسات المنافسة حيث لا تتحمل مخاطر وإنفاق كبير عليها، عكس الميزة التنافسية عندما تسعى لاكتسابها تستعمل فيها المؤسسة مقدراتها الجوهرية بالإضافة إلى تحملها مخاطر كبيرة عندما تكون هذه الميزة غير ناجحة².

من خلال المفاهيم السابقة للميزة التنافسية يُلاحظ أن بعض الباحثين أهتم بصعوبة التقليد من قبل المنافسين، وذهب آخرون إلى التركيز على قيمة الزبون في حين أهتم بعضهم بالأمد الزمني. وفي ضوء ما تقدم يمكن إعطاء تعريف للميزة التنافسية على أنها المكانة التي تتميز بها مؤسسة ما في منتجها مقارنة مع المنافسين إما بالتكلفة الأقل أو الجودة الأعلى، والتي تسمح لها بالاستمرار في المنافسة لمدة أطول نتيجة لولاء عملائها وتقييمهم لهذه الميزة. ويستنتج من التعاريف السابقة أن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الميزة التنافسية نسبية ديناميكية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- الميزة التنافسية تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- الميزة التنافسية تؤدي إلى التأثير على العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه وتحفزهم على تكرار الشراء؛
- الميزة التنافسية تتحقق لمدة أطول كلما يتم تطويرها وتجديدها.

وحالما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها سوف تحقق مجموعة من المزايا والتي من أبرزها ولاء العملاء المتزايد اتجاه منتجاتها، وحصولها على حصة سوقية أكبر ومنه زيادة حجم الأرباح.

¹ محسن أحمد الخيضي، مرجع سابق، ص. 35.

² حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص. 138.

II - أنواع الميزة التنافسية

تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية في منتج ما إذا كان منفردا عن غيره من منتجات المنافسين، ويكون هذا الانفراد إما لأنه بتكلفة أقل وبالتالي سعر أقل أو لأنه متميز من حيث الجودة والصفات. وانطلاقا من هذا يكون للميزة التنافسية نوعان رئيسيان ميزة تنافسية في التكلفة الأقل وميزة تنافسية في تمييز المنتج¹:

1- الميزة التنافسية في التكلفة الأقل: وهي تعني قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج منتج وتسويقه بأقل تكلفة مقارنة مع المنتجات المنافسة، ومن أجل تحقيق هذا النوع لا بد من تحليل وفهم المراحل التي يمر بها المنتج بداية من المورد إلى غاية وصوله للمستهلك.

2- الميزة التنافسية في تمييز المنتج: وهي تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك وذلك من حيث الجودة، خدمات ما بعد البيع... ولتحقيق هذا النوع على المؤسسة القيام بالبحث والتطوير والاستثمار المستمر في رأس المال البشري.

من خلال النوعين الرئيسيين للميزة التنافسية سواء بالتكلفة الأقل أو بتمييز المنتج، فإنه يكون على المؤسسة إتباع استراتيجيات تتماشى ونوع الميزة التنافسية.

III - مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

1- مصادر الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وخارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وقدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين كالابتكار والإبداع، هذا الأخير لا ينحصر فقط على تطوير المنتج، لكنه يشمل كذلك الإبداع في الاستراتيجيات وطرق التسيير الحديثة... أما العوامل الخارجية فتوفرها البيئة الخارجية فتتمثل في تغير احتياجات المستهلك نظرا لتعدد الطلب أو التغيرات التكنولوجية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تتميز بسرعة رد الفعل والقدرة على استغلال التغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات².

وحسب Collis فإنه يرى أن مصادر الميزة التنافسية قد تكون ملموسة كالمواقع المملوكة وغير ملموسة كالسمعة والعلامة وولاء الزبائن³.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص . ص . 85-86 .

تاريخ زيارة الموقع 24-01-2008

³ علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص.176.

²<http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>

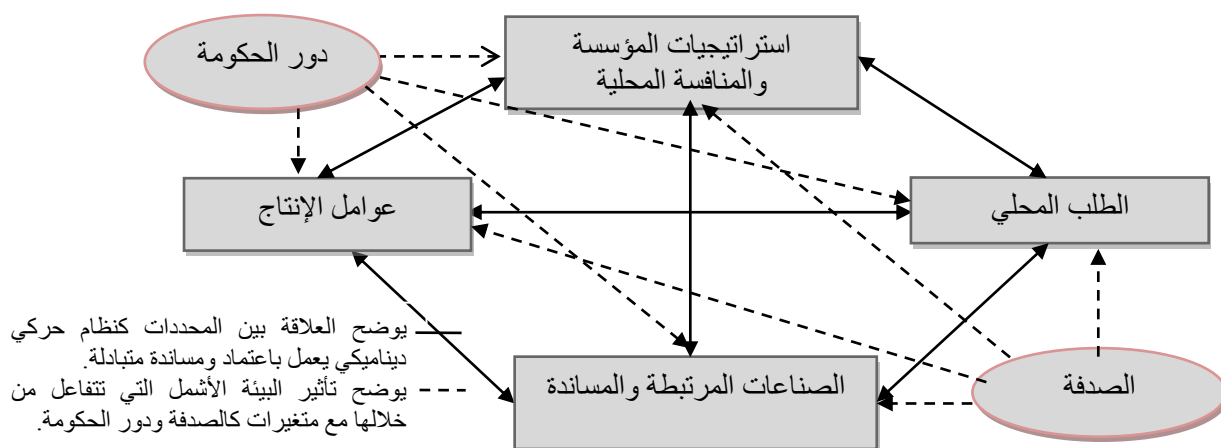
أما Porter فإنه يصنف مصادر الميزة التنافسية حسب نوع هذه الأخيرة والتي تتمثل في مصادر الميزة التنافسية بالتكلفة الأقل ومصادر الميزة التنافسية بالتمييز¹.

وفي دراسة قام بها Karnani و Feigenbaum (1991) استهدفت الكشف عن مدى كون مرونة المخرجات مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التي تواجه تقلبا كبيرا في الطلب ولديها استثمارات كبيرة. إضافة إلى ذلك يضيف حسن علي الزغبى دور نظام المعلومات الاستراتيجي كمصدر للميزة التنافسية المعتمد على اليقظة والذكاء الاقتصادي².

وتنشأ الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وتحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى تحسين نوعية المنتج من خلال رفع الجودة، توفر المعرفة الكافية التي تسمح بتحسين الإنتاج طرق التسيير. وكلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب تقليدها والتغلب عليها من قبل المنافسين، على عكس الميزة المبنية على عدد محدود من المصادر أو أنها سهلة المنال من بقية المنافسين، كميزة الحصول على مواد أولية بسعر أقل لن تدوم مع الوقت من خلال قدرة المنافسين على ربط علاقات جيدة مع الموردين³.

2- محددات الميزة التنافسية: لقد أوضح Porter أن هناك أربعة عوامل رئيسية محددة للميزة التنافسية للدولة، وأطلق عليها اسم نموذج الماسة الصناعية من حيث التداخل والتشابك فيما بين هذه العوامل الأربعة، والتي يكمن توضيحها وفق الشكل الموالي:

شكل رقم (03) محددات الميزة التنافسية



Source: Michael Porter, **The competitive advantage of nations**, The MACMILLAN Press LTD, London, 1990, P. 127.

¹ Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Traduit par Philippe de Lavergne, 1^{er} Edition, Dunod, Paris, 1999, P.P. 153-160.

² حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص. ص. 141-144.

³ أحمد ز غدار، مرجع سابق، ص. ص. 36-32.

تتمثل هذه العوامل في الطلب المحلي، عوامل الإنتاج، الصناعات المرتبطة والمساندة واستراتيجيات المؤسسة والمنافسة المحلية. ولقد أضاف Porter عاملين مساعدين يؤثران كذلك في خلق الميزة التنافسية وهما الدور الحكومي، والصدفة التي قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة¹.

وتعمل هذه المحددات بشكل ديناميكي وتتفاعل فيما بينها، وأي ضعف في أي منها يضعف الماسة ككل وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد.

■ **الطلب المحلي:** يتعلق الطلب المحلي بمجموعة من الخصائص، تتمثل في حجم وهيكل ونمو الطلب، كما يشير إلى الآلية التي يتم بها نقل هذا الطلب إلى الأسواق العالمية، ومن خلال الضغوط المستمرة من المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة تتولد الميزة التنافسية، مما يحفز المؤسسات على المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجاتهم.

■ **عوامل الإنتاج:** تعتبر عوامل الإنتاج مدخلات هامة في تحديد الميزة التنافسية سواء كانت هذه العوامل طبيعية مثل العمل ورأس المال والموارد الطبيعية أو مكتسبة مثل رأس المال البشري والتمثل في العمالة الماهرة المدربة نتيجة الاستثمار الدائم وهي الأكثر أهمية.

■ **الصناعات المرتبطة والمساندة:** تلعب الصناعات المرتبطة والداعمة دورا هاما في قدرة الصناعة الرئيسية على المنافسة الدولية، وتتمثل الصناعة المرتبطة في الصناعة التي تشترك في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو التي تقدم منتجات متكاملة، أما الصناعات الداعمة فهي التي تمد الصناعة الرئيسية محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج، وكلما كان التقارب بين هذه الصناعات - الرئيسية والمرتبطة أو الداعمة - من حيث الحيز المكاني في تجمعات صناعية يطلق عليها العنقود الصناعي كلما كان من السهل تبادل المعلومات والأفكار والإبداعات ومنه تحقيق ربحية أعلى للجميع.

■ **استراتيجيات المؤسسة والمنافسة المحلية:** تلعب الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة من خلال استغلال المحددات السابقة دورا في خلق الميزة التنافسية، كما أن المنافسة المحلية توفر حافزا للابتكار وتحسين أنشطة الأعمال بشكل متزايد للحصول على حصة في السوق.

■ **دور الحكومة:** ويتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة وعدم التدخل في النشاط الاقتصادي بشكل مباشر، فعلى الحكومة إنشاء مراكز تدريب متخصصة، تأسيس برامج وأبحاث في الجامعات للتعاون فيما بينها وبين العنقود الصناعي، دعم نشاطات جمع المعلومات وترتيبها وتحسين المواصلات والاتصالات والبنية التحتية...

¹ Michael Porter, **The competitive advantage of nations**, The MACMILLAN Press LTD, London, 1990, P. P. 127-128.

- **الصدفة:** الصدفة هي حدث عفوي وتلقائي ناتج عن حدث فجائي خارج إطار قوة المؤسسة أو الدولة وقد تلعب دورا مهما في نجاح الصناعة في امتلاك ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

إن المؤسسة التي تحقق ميزة التنافسية يصبح أمامها تحدي يتمثل في كيفية استدامة هذه الميزة واستمرارها لأطول فترة زمنية دون تقليدها من المنافسين، وعليها المكافحة من أجل بقائها من خلال التكيف المستمر مع التغيرات في التوجهات والأحداث الخارجية.

I - مدى استمرارية الميزة التنافسية

قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية إما بالتكلفة الأقل أو التمييز لكن سرعان ما تتضاءل العوائد المرتبطة بها من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد المحققة لها أو من خلال تقليدها من قبل المنافسين، ويمكن القول بوجود أربعة خصائص بمثابة محددات هامة لدرجة استمرارية الميزة التنافسية وهي¹:

- **خاصية الاستمرارية:** تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على معدل استنفاد أو تقادم الموارد والكفاءات حيث تتخفف هذه الاستمرارية نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي للمنافسين.
- **خاصية التقليد:** تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على سرعة المنافسين في تقليدها، وحتى يتسنى لهم ذلك لا بد من التغلب على مشكلة المعلومات الخاصة بأسرار الميزة التنافسية.
- **خاصية تحويل الموارد:** تعتبر الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد والقدرات. فإذا استطاعت المؤسسات المنافسة الحصول على تلك الموارد وبنفس الشروط تكون دورة حياة الميزة أقصر.
- **خاصية إمكانية تحقيق موارد ذاتية:** عند صعوبة تحويل الموارد والقدرات بالنسبة للمنافسين فإنهم قد يحققون موارد وقدرات انطلاقا من الاستثمار الداخلي فيها، خاصة إذا كانت شائعة ومعروفة يسهل تقليدها عكس تلك التي تعتمد على المعرفة الضمنية.

وفي هذا الصدد يرى Porter أن استمرارية الميزة التنافسية تتحدد وفقا لنوعها، فإذا كانت الميزة التنافسية بالتكلفة الأقل فإن استمرارها يعتمد على عوائق الدخول والحركية التي تمنع المنافسين من تقليد

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 47-50.

المؤسسة أو استعمال نفس المصادر، واستمرارية الميزة التنافسية بالتكلفة الأدنى تختلف حسب مصادر التكلفة الأدنى والمتمثلة في اقتصاديات السلم، درجة التفاعل بين وحدات المؤسسة، منحى الخبرة، استغلال عنصر الزمن، التكامل، الموقع الجغرافي... كل ذلك يؤثر على عوائق الدخول ومنه استمرارية الميزة التنافسية بالتكلفة الأدنى¹. أما إذا كانت الميزة التنافسية بتميز المنتج فإن استمرارية هذه الميزة تتعلق بأمرين، الأول يتعلق بإدراك المستهلك بأداء وقيمة الميزة والثاني صعوبة تقليدها من قبل المنافسين إضافة إلى وجود خطر تغير حاجات المستهلكين، ولاستدامتها لا بد من إيجاد عوامل تعيق حركة المنافسين على إنتاجها والتي من بينها، التمييز مع التكلفة الأدنى، تعدد مصادر التمييز، إنفراد المؤسسة بالسبق المعرفي².

ويرى D'aveni في كتابه المنافسة الهائلة بأنه من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية لفترة طويلة، فثبات السوق مهدد من قبل المنتجات ذات دورة الحياة القصيرة والتكنولوجيا الحديثة والدخول المتكرر وغير المتوقع، وحسبه فإنها قد تستمر فقط لأشهر أو سنين قليلة. ويرى أن الطريقة الوحيدة للحفاظ على الميزة التنافسية في الصناعات الديناميكية هي من خلال سلسلة المبادرات القصيرة الأجل التي تهدف لإبدال المنتج بجيل جديد قبل أن يفعل ذلك المنافس³.

II - دورة حياة الميزة التنافسية

للميزة التنافسية دورة حياة مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة النمو من خلال تقديم منتج جديد والتي تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة لهذه الميزة التنافسية، لأنه يصعب تقليدها في البداية من قبل المنافسين لصعوبة استيعاب التكنولوجيا فهي تحتاج وقت، رأس مال، بحث وتطوير. ثم تأتي مرحلة التبني من قبل المنافسين لهذه الميزة إلا أنها تعرف استقرار نسبياً من حيث الانتشار، ثم مرحلة التقليد حيث تتراجع عائدات الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليدها وبشكل أفضل، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة والحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتدعيمها أو تقديم ميزة تنافسية جديدة⁴.

وفيما يلي شكل رقم (04) يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

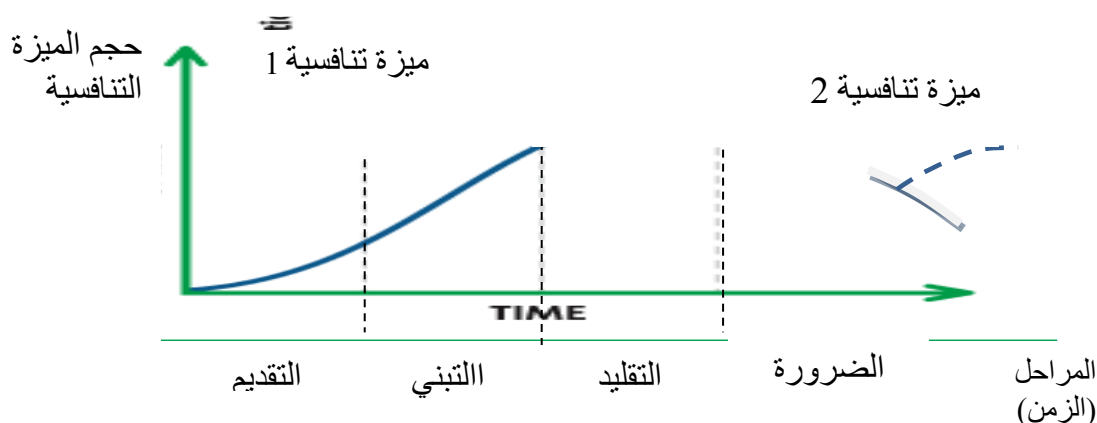
¹ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*. Op. Cit., P. P.143-144.

² Ibid., P. P. 196-197.

³ علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص. 158.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. ص. 86-87.

شكل رقم (04) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص.87.

III - الميزة التنافسية كميزة نسبية ديناميكية

لقد تعددت الدراسات التي توضح أن التخصص الدولي والميزة النسبية لم تعد ساكنة كما افترض الكلاسيك والنيوكلاسيك، بل تتغير مع مرور الزمن نتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري، وتعد وتقدم تكنولوجيا الإنتاج. مما يؤدي إلى فقد الدول الأكثر تقدماً لميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكثافة النسبية لاستخدام العمالة غير الماهرة وبتكلفة أقل، وتنتقل بدلاً منها إلى إنتاج المنتجات التي تتطلب المزيد من رأس المال والعمالة الماهرة والتكنولوجيا المتطورة¹.

وفي مقابل ذلك تتحرك ميزتها السابقة إلى دول أخرى كسرب الإوز الطائر وهو ما يعرف بنظرية الإوز الطائر، والتي ذاع صيتها على يد برسو كامنغر 1984، وتستخدم هذه النظرية في تفسير انتقال الميزة النسبية الساكنة إلى مرحلة الديناميكية بين الدول، وقد استخدم هذا النموذج كبدية لوصف دورة الحياة لعدد من الصناعات في إطار التنمية الاقتصادية، كذلك تم استخدام دراسة التغيرات الديناميكية في الهيكل الصناعي للدولة، وكذلك الانتقال من دولة لأخرى في الصناعات.

ومما لا شك فيه أن الاستثمار الأجنبي المباشر يلعب دوراً كبيراً في انتقال الميزة التنافسية بين الدول من خلال ما يجذبه من تكنولوجيات. ولعل تجربة التنمية الصناعية في دول شرق آسيا خير مثال على ديناميكية الميزة وانتقالها من دولة إلى أخرى، فاليابان تاريخياً كانت تستورد النسيج من بريطانيا، ثم تحولت إلى منتج ومصدر لصناعة النسيج، واستطاعت أن تطور صناعات جديدة تعتمد على كثافة رأس المال والتقنية العالية مثل صناعة السيارات والالكترونيات، ثم تحولت صناعة النسيج إلى السرب الأول

¹ نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص. 27.

من الإوز بالاستفادة من تقنية اليابان وبدورها طورت دول السرب الأول من اقتصادها وصارت تنتج سلع كثيفة رأس المال وعالية التقنية وهكذا مع باقي الدول¹.

لقد أثبت Klein انتقال الميزة النسبية بين الدول بمرور الوقت، وخلال هذا الانتقال فإنها تمر بمراحل معينة، حيث تقوم مؤسسات رائدة في السبق والابتكار والتطوير بإنتاج منتج جديد، والذي ينتقل من الدولة الأم إلى دول أخرى، لتقوم هذه الدول بالاستفادة من هذا الاستيراد التكنولوجي واستيعابه بشكل جديد، من خلال التعليم والإنفاق على البحوث والتطوير لإنتاج منتج شبيه ويتلاءم مع إمكانياتها. ولعلّ اليابان، كوريا الجنوبية وماليزيا من أبرز الأمثلة على ذلك. وتبعا لهذا المنهج فدول شرق آسيا تحاول رسم سياستها الصناعية من خلال إعادة تخصيص مواردها على النحو الذي يجعلها تنتج سلعا كثيفة التكنولوجيا في بعض الدول وتترك السلع كثيفة العمالة للدول الآسيوية الأخرى كالصين مثلا².

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ومحيط المؤسسة التنافسي

لكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية وتكسب التحدي لاستدامتها عليها بتبني مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية، والتي لا تتحقق إلا بعد تشخيص دقيق ومستمر لمحيطها الداخلي والخارجي حيث يمكنها هذا التشخيص من اختيار الإستراتيجية الملائمة.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية

يعرف Thompson و Strickland الإستراتيجية التنافسية على أنها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها التنافسي من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق التنافسية³. ومن أكثر الاستراتيجيات التنافسية تناولا وشيوعا هي الاستراتيجيات الشاملة المنسوبة لبورتر.

I- الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter

يرى Porter أنه إذا تم الجمع بين النوعين الرئيسيين للميزة التنافسية، وهما الميزة عن طريق التكلفة الأقل والميزة عن طريق تمييز المنتج فإنه يتم الحصول على ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة

¹ كمال عايشي، دور نظرية الإوز الطائر في السياسة الصناعية الجديدة في الجزائر للتحول إلى الهيكل التصديري، ملتقى دولي حول: الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسة الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2-3 ديسمبر، 2008.

² مرجع سابق.

³ علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص. 151.

وهي إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وعلى كل مؤسسة اختيار الإستراتيجية المناسبة دون الجمع بين الاستراتيجيات الثلاثة لأنها بذلك لن تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريق محددة للتنافس في السوق¹.

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات التنافسية الشاملة الثلاثة في الشكل الموالي:

شكل رقم (05) الاستراتيجيات التنافسية الشاملة

		التكلفة الأقل	التميز
النطاق التنافسي	قطاع واسع	إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف	إستراتيجية التميز
	قطاع ضيق	إستراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل	إستراتيجية التركيز بالتميز

Source: Michael Porter. *L'avantage concurrentiel*, Traduit par Philippe de Lavergne, 1^{er} Edition, Dunod, Paris, 1999, P. 24.

1- إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف: يقصد بإستراتيجية الهيمنة بالتكاليف La Domination par les Coûts قيام المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع باقي المنافسين، وذلك بالاعتماد على عدّة مصادر* منها اقتصاديات الحجم، منحى الخبرة، بنية القطاع المعنى، توفر المواد الأولية...

وتعتبر إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية. ويرى Porter أن المؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات تقوم غالباً بإنتاج منتج قياسي** أو بدون تحسينات، حيث تحقق في المدى المتوسط نتائج عالية مقارنة مع منافسيها، بشرط عدم إهمالها نهائياً التقارب في أسس التمييز وإلا ستفقد ميزتها بالتكلفة الأقل وتخرج بذلك من السوق*** خاصة مع وجود عدّة مؤسسات تسعى إلى هذه الإستراتيجية أو وجود مؤسسة قائدة في ذلك، ولعل القطاع البتروكيماوي هو من بين القطاعات

¹ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op. Cit., P. P. 23-24.

* يصنف Porter هذه المصادر إلى 10 مصادر رئيسية : 1- اقتصاديات السلم 2- وفرة التعليم والخبرة 3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة 4- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها 5- التكامل 6- استغلال عنصر الزمن 7- الموقع الجغرافي 8- المؤسسات الحكومية 9- درجة مشاركة وحدات المؤسسة في استغلال الفرص المتاحة 10- اختيار استراتيجيات استثنائية حول المنتج النهائي بمعنى تتخذ استراتيجيات من شأنها تخفض من جودة المنتج لتعطي عائد مقارنة مع التكلفة الأقل كالحمد من خدمة ما بعد البيع . لمزيد من المعلومات بالتفصيل أنظر إلى:

Ibid., P. P. 93-109.

Ibid., P. 25.

** منتج قياسي معنى خالي من موصفات معينة ، بمعنى منتج عادي أو معياري .

*** لقد وقعت كل من المؤسسة Texas Instruments للساعات ومؤسسة Northwest Airlines في هذا الفخ نتيجة لهيمنتها على التكلفة الأقل، Ibid.,

التي تكون فيه إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف خاصة للمؤسسة السبّاقة إليه مقارنة مع المؤسسات المنافسة، كذلك إذا أرادت المؤسسة الاستمرار في المحافظة على هذه الإستراتيجية لا بد أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة الأقل.

وتحقق إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف عدة مزايا تتمثل في القدرة على مواجهة منافسين جدد والتقليل من التأثير المحتمل للمنتجات البديلة، تحقيق أفضل موقع من حيث المنافسة في السعر، عدم المساومة على تخفيض الأسعار من قبل العملاء... ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لمثل هذه الإستراتيجية مؤسسة BIC لصناعة الأقلام الجافة، مؤسسة General Electric و Ford بالإضافة إلى المؤسسات الصينية¹.

2- إستراتيجية التمييز: يمكن تعريف إستراتيجية التمييز La Différenciation على أنها الإستراتيجية التنافسية التي تتبناها المؤسسة من خلال توفير السلع والخدمات بخصائص استثنائية عن تلك المقدمة من قبل المنافسين وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، ويتمثل هذا التمييز في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات التكنولوجية، خدمة العملاء، التوزيع والتسويق، توفير قطع الغيار...

وتتزايد درجة نجاح هذه الإستراتيجية كلما تمتعت المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها، تحقق هذه الإستراتيجية عدّة مزايا منها العائد على الاستثمار بسبب ولاء العملاء حيث تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن اتباع إستراتيجية التمييز يتحمّله المستهلك².

لا بد من توفر مجموعة من الشروط لتطبيق هذه الإستراتيجية والتي تتمثل في:

- تقدير المستهلك للاختلاف في المنتج ودرجة تميّزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجة المستهلك؛

- عدم أو قلة وجود منافسين يتبعون نفس الإستراتيجية، وفي حالة وجودهم يصعب تقليدها.

ومن أمثلة المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية مؤسسة IBM ومؤسسة SONY³.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 105-110.

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط. 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص. 147.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 111-114.

وحسب B.Gengembre فإنه يصنف في إستراتيجية التمييز أربعة استراتيجيات، منها استراتيجيات التمييز نحو الأعلى واستراتيجيات التمييز نحو الأسفل وذلك وفقا لتغير الثنائية سعر/ قيمة ودرجة تغطية السوق¹. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (06) استراتيجيات التمييز الأربع

		الأنشطة المساعدة	
		+	-
تغير الثنائية سعر / القيمة	+	ارتفاع الثنائية سعر/قيمة مقارنة مع عرض المرجع	خصوصية العرض المتميز يقيم بمجموعة السوق
	-	انخفاض الثنائية سعر/قيمة مقارنة مع عرض المرجع	خصوصية العرض المتميز يقيم بتجزئة خاصة للسوق
		إستراتيجية التحسين	إستراتيجية التخصص
		إستراتيجية التنقية Epuration	إستراتيجية الحد Limitation
			التمييز نحو الأعلى
			التمييز نحو الأسفل

Source: Béatrice Gengembre, **Management des organisations**, 1^{er} Edition, Le Génie des Glacières L'innovation, France, 2007, P.109.

■ استراتيجيات التمييز نحو الأعلى وهي تنقسم إلى إستراتيجيتين وهما:

- إستراتيجية التخصص: وهي إستراتيجية تجزئة السوق بعرض خاص يستجيب لحاجات معينة، بحيث يتم إنتاج عرض خاص لزيون محدد منذ البداية وبسعر أعلى، ومن أمثلة ذلك مؤسسة Volvo مع السيارات للسائقين المعوقين أو الأشخاص ذوي الأحجام المتطرفة.

- إستراتيجية التحسين: وهي إستراتيجية تتعلق بعرض قيم لكل السوق أو بالأغلبية، بحيث يتم عرض الماركات المفضلة لدى المستهلكين ومن أمثلة ذلك Rolls-Royce و BMW و Mercedes.

■ استراتيجيات التمييز نحو الأسفل وهي تنقسم إلى إستراتيجيتين وهما:

- إستراتيجية التنقية: وهي إستراتيجية التكلفة الدنيا التي تخص تخفيض عرض إنتاج مقارنة مع النموذج، وهي تحتاج سعر أدنى وهو المحفز الوحيد للشراء ومثال على ذلك مؤسسة Easyjet أو Ryanair للنقل الجوي حيث تضع درجة سفلى في خدمة نقل الزبائن.

¹ Béatrice Gengembre, **Management des organisations**, 1^{er} Edition, Le Génie des Glacières L'innovation, France, 2007, P. P. 109-110.

- إستراتيجية الحد: وهي إستراتيجية تؤدي بالمؤسسة إلى توجيه عرضها إلى تجزئة خاصة من السوق وبتكلفة أقل، ومثال على ذلك مؤسسة Express Airborne والتي نجحت في جذب النجاح في نقل الطرود بسرعة وذلك بتركيزها على المؤسسات التي لها تدفقات منتظمة لأحجام كبيرة من الطرود غير العاجلة، وهي تستعمل النقل البري غير المكلف وهكذا تطورت مقارنة مع منافسيها مثل المؤسسات DHL، U P S أو Fedex.

إضافة إلى إستراتيجية التمييز التي تتبعها المؤسسة فقد تُطور خدمة أو منتج جديد لتضعه في السوق لتتنبى بذلك إستراتيجية التنويع، هذه الأخيرة قد تكون مرتبطة بنشاطات قريبة من نشاطها الرئيسي مثل مؤسسة Michelin فلقد طورت إلى جانب نشاطها الرئيسي في إنتاج العجلات، ووضعت خدمة جديدة في الرحلات وأطلقت عليها Via Michelin للدليل السياحي. كما قد تكون إستراتيجية التنويع مرتبطة بنشاطات ليس لها علاقة بها ومثال على ذلك المؤسسة الفرنسية Bouygues المتخصصة في الطرق والعقارات، إلا أنها تعددت نشاطاتها في مجالات الاتصالات. حيث تستخدم المؤسسة إستراتيجية التنويع من أجل الحد من الأخطار والمشاكل الاقتصادية، انخفاض الطلب، زيادة الربحية و اختراق الأسواق، تعزيز موقعها في السوق، ضمان بقائها¹...

3- إستراتيجية التركيز: يمكن تعريف إستراتيجية التركيز La Concentration على أنها الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة بالتركيز على قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم، حيث تسعى إلى الاستفادة من ميزة التنافسية في السوق الجغرافي المحدود، من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ومنه إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، أو تقديم منتجات في الجودة والمواصفات ومنه إستراتيجية التركيز مع التمييز.

وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال توفر الحالات التالية:

- وجود عدة مستهلكين لهم حاجات مختلفة ويستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عدم محاولة المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة المنافسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

¹ Stéphane Gozé, **Terminale STG Management**, Doc de travail, 2007.

تاريخ زيارة الموقع 01-03-2009.

www .2.ac -lille .fr /ly c - a france -mi doc de travail : wsono s. frere .fr/divers/ts te -m-co6-pdf

ومن أجل تبني إستراتيجية التركيز هناك خطوتان، الأولى اختيار القطاع الصناعي الذي يتم التنافس فيه، أما الثانية تحديد القطاعات السوقية المستهدفة من خلال تحديد مدى جاذبية القطاع* ومدى تطابق إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع، ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لهذا النوع من الإستراتيجية مؤسسة Rolls-Royce المتخصصة في السيارات الفائقة الكماليات فهي تركز على شريحة من المستهلكين ذوي الحاجات الخاصة¹.

ويرى مؤيد سعيد سالم أن إستراتيجية التركيز تتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في كل السوق، فتختار قطاعا معيناً لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهدف للربح بدلاً من النمو².

لقد لاقت التقسيمات الإستراتيجية الثلاثة الشاملة التي اقترحها Porter اهتماماً كبيراً، إلا أنها في الوقت نفسه تعرضت لبعض الانتقادات، حيث أكدت العديد من الدراسات أن هناك مؤسسات تتبع إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز معا - في آن واحد - ومع ذلك تمكنت من تحقيق التفوق التنافسي، ولعل المؤسسات اليابانية خير دليل على قدرتها في تقديم منتجات بجودة عالية وتكلفة أقل، إضافة إلى ذلك فقد تؤدي إستراتيجية التمييز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على اقتصاديات الحجم والتي كانت حكرًا على إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف، كذلك فإن أي مؤسسة لا يمكنها أن تغفل عن السعر ولا أن تغفل عن الجودة ولا عن حاجة العملاء.

على الرغم من هذه الانتقادات فإن نظرية Porter ما زالت واسعة الانتشار لأنها تساعد على تحديد إستراتيجية واضحة، فمن الصعب أن تكون إستراتيجية تحقيق التمييز والسعر المنخفض معا، كذلك فإنه من المفهوم ضمناً أن المؤسسة التي تهدف إلى التمييز فإنها لن تستثمر بلا حدود ولن تنسى السعر الذي يمكن أن يقبله المستهلك، أما إذا كانت تهدف إلى الوصول إلى أقل تكلفة فهي لن تنسى أدنى حد للجودة المقبول لدى المستهلك³.

* يتم تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة القوى الخمسة للتنافس في القطاع، أهمية القطاع بالنسبة للمنافس

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص. 114-116 .

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص. 152.

³ <http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>

تاريخ زيارة الموقع 2008-01-24

II - مخاطر الاستراتيجيات التنافسية الشاملة ومتطلبات كل واحدة

1- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية الشاملة: يرى كل من Wheelen و Hunger (2004) عدم وجود إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام في كل المؤسسات التي تطبق فيها، وحتى إن استطاعت إحدى المؤسسات أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الاستراتيجيات التي صممها Porter، إلا أن تطبيقها في مؤسسة أخرى أو في وقت آخر لا يعني النجاح المؤكد.

ولكل إستراتيجية مخاطرها الخاصة بها، فمخاطر إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف تكون في سهولة التقليد من جانب المنافسين خاصة إذا لم تتمكن المؤسسة الرائدة في مجال التكاليف من وضع الحواجز أمامهم، أو تكون في الإهمال الحاد للتميز والجودة وبالتالي إهمال شريحة مهمة من المستهلكين الذين يفضلون الجودة والتميز، كما قد تكون في سرعة التغيير التكنولوجي. أما مخاطر إستراتيجية التمييز فهي تتمثل في عدم إدراك المستهلك لقيمة الجودة المبررة بارتفاع السعر، إمكانية التقليد مع مرور الوقت، الإبداع والابتكار من المنافسين الحاليين أو المحتملين. أما مخاطر إستراتيجية التركيز تكون عندما يصبح السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب تلاشي الطلب، ظهور منافسين يتبعون إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي أو دخول المنافسين الكبار هذا القطاع على نطاق كبير.¹

2- متطلبات الاستراتيجيات التنافسية الشاملة: انطلاقاً من المخاطر السابقة الذكر التي قد تتعرض لها الاستراتيجيات التنافسية الشاملة، فإنه يتوجب على كل المؤسسات التي تطبق إحدى هذه الاستراتيجيات أن تتبع مجموعة من المتطلبات، وحسب محي الدين قطب فإن إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف تتطلب ما يلي:²

- استخدام مواصفات مقبولة في المواد الأولية والنصف مصنعة؛
- اختيار مواقع التسهيلات التي من شأنها تخفيض تكلفة المناولة؛
- التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع؛
- التركيز على تحقيق وفورات بكل أشكالها سواء أكانت متأتية من اقتصاديات الحجم، منحنى الخبرة، التكامل العمودي؛ الحد من الإضافات على المنتجات وتقليص عددها؛ منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص. 151.

² محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط. 1، دار الحامد، الأردن، 2012، ص.ص. 104-105.

أما إستراتيجية التمييز فهي تتطلب ما يلي:

- شراء مواد أولية جيدة تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف البحث والتطوير تجاه المنتج وعملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة؛
- المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات الزبائن؛
- الاهتمام بالتسويق من خلال تقدير المساعدة الفنية للمستهلك، التسليم السريع، الصيانة ، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية الاستخدام، خدمات ما بعد البيع...

المطلب الثاني: تشخيص محيط المؤسسة التنافسي

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يعمل في محيط معقد وغير مستقر، ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة بها، والذي يتحقق من خلال التشخيص الاستراتيجي لهذا المحيط من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة لمواجهة ضغوطه. فحسب Nath و Narayanan (1993) فإن هذا المحيط ينقسم إلى محيط داخلي والذي يتضمن مجموع الأنشطة والعناصر الخاضعة لسيطرة المؤسسة وإدارتها مثل الوظائف التنظيمية والتسويقية والمالية والأفراد والإنتاج، ومحيط خارجي وهو بدوره ينقسم إلى محيط الصناعة والمتعلق بالتأثير المباشر على المؤسسة، وإلى محيط عام وهو أوسع وأشمل حيث يحتوي على عدّة متغيرات منها الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية، حيث تتداخل هذه المتغيرات فيما بينها وتؤثر على بعضها البعض¹.

I- التشخيص الاستراتيجي وأهميته

يعرف Robinson و Pearce التشخيص الاستراتيجي على أنه تحليل نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات* الخارجية، وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما. أما Davies فيرى بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع المحيط المتغير وهو تقييم يتفحص ظروفه الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، و ذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية².

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، ط. 1، دار وائل، الأردن، 2004، ص. ص. 125-138 .

* تعرف الفرصة على أنها ذلك الموقف الجذاب الذي يُحتمل أن تتمتع به المؤسسة بمزايا نسبية، كالعلاقة الجيدة بين العملاء والموردين وهو ما يتناسب ونظام الإنتاج في الوقت المحدد الياباني JAT حيث العلاقة بين موردي وعملاء المؤسسة ككل متكامل، وقد تكون الفرصة تصادفها أثناء البحث والدراسة عن حلول المشاكل القائمة، وقد تكون عمديه وهي التي يتم التخطيط المسبق لها. ويقصد بالتهديد الاتجاهات السلبية غير المرضية وغير المتوافقة مع اتجاهات وأهداف المؤسسة، أو أي اضطراب يحدث في البيئة يحتمل أن يؤدي إلى آثار عكسية على أهداف المؤسسة كدخول منافس جديد أو تغير أذواق المستهلكين، وقد يكون التهديد عرضي أثناء النشاط العادي بدون سابق إنذار. مرجع سابق، ص. ص. 154-155.

² حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص. ص. 105-106 .

من خلال تعريف التشخيص الاستراتيجي يتضح أنه ينقسم إلى تشخيص المحيط الداخلي (نقاط القوة والضعف) ولتشخيص المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) ومنه يمكن استخراج مصفوفة* SWOT التي يتم الاعتماد عليها في صياغة إستراتيجية المؤسسة.

وتتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في أنه يُمكنها من التوقع بالفرص والتهديدات التي ينتجها المحيط الخارجي واكتشاف نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي. والهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في المحيط الخارجي، وبذلك يكون للمؤسسة القدرة على تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية، حيث يتوجب على المؤسسة تغطية تلك الفجوة¹.

هذا ويفيد التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يُمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة. كما يضيف Porter عاملين آخرين بالإضافة إلى هذا التشخيص لتحديد الإستراتيجية وهما القيم الشخصية لإدارة المؤسسة والتوقعات الاجتماعية².

II - تشخيص المحيط الداخلي

يتمثل تشخيص المحيط الداخلي في قيام الإستراتيجيون بتحليل مختلف وظائف المؤسسة الداخلية والمتمثلة في وظيفة التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية وذلك من أجل تحديد نقاط القوة أو الضعف في المؤسسة**، ولا بدّ أن يكون هذا التحليل موضوعياً ودقيقاً لكي يعطي صورة حقيقية عن إمكانيات المؤسسة.

وللإشارة فإنّ نجاح كل وظيفة من هذه الوظائف يعد نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة، وفشلها يعد بمثابة نقطة ضعف لها. وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بجمع كل المعلومات الخاصة بهذه الوظائف ووضعها في جدول يُلخص حقيقة الوضع الداخلي للمؤسسة³.

إضافة إلى تحليل الوظائف توجد عدّة أدوات لتشخيص المحيط الداخلي أبرزها سلسلة القيمة.

* SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

¹ حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص. 106-107 .

² كاظم الركابي، مرجع سابق، ص. 160 .

** تتمثل نقاط القوة في الموارد داخل المؤسسة التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية ومنها المهارات والخبرات، الموارد المادية، البشرية والمالية. أما نقاط الضعف فتتمثل في محدودية الموارد والمهارات والتي تعيق أداء المؤسسة.

³ مرجع سابق، ص. 148-151.

■ سلسلة القيمة لبورتر:

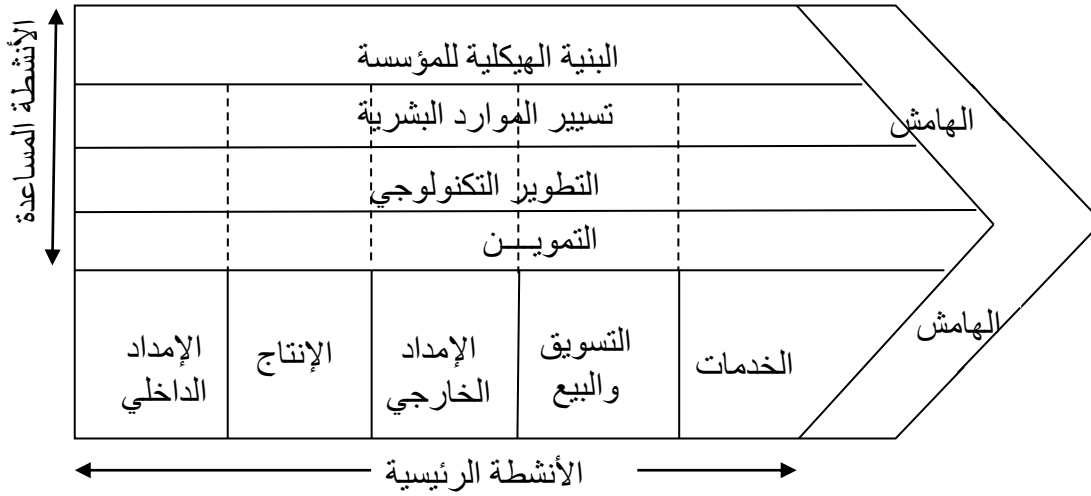
تعتبر سلسلة القيمة من بين أدوات التشخيص الداخلي للمؤسسة والتي تم تقديمها من قبل Porter، حيث تعتمد على تقسيم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والتي تخلق قيمة وهامش إلى وظائف رئيسية ووظائف مساعدة. تتمثل الوظائف الرئيسية* في تلك الأنشطة التي تتولى التكوين المادي للمنتج المقدم وتسليمه وتسويقه وخدمة ما بعد البيع، وذلك بداية من المدخلات عن طريق المورد مروراً على عملية الإنتاج ثم منافذ التوزيع إلى غاية الوصول إلى المستهلك النهائي، وبذلك تستطيع المؤسسة حساب تكلفة كل مرحلة وتحليلها ومحاولة تخفيضها ومنه فهم سلوك التكاليف وتحديد المصادر الحالية والمحتملة للتمييز. وتنقسم الوظائف الرئيسية إلى خمسة فئات تتمثل:

- وظيفة الإمداد الداخلي ويشمل مناولة المواد الأولية والمخزن والرقابة على المخزون...؛
- وظيفة الإنتاج والمرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، التجميع، التعبئة، الصيانة؛
- وظيفة الإمداد الخارجي والمرتبطة بجمع وتخزين وتوزيع المنتج للزبائن...؛
- وظيفة التسويق، البيع وخدمات ما بعد البيع وترتبط ببيع المنتجات وتحفيز الزبائن على الشراء من خلال الإعلان، الترويج واختيار منافذ التوزيع...
- أما الوظائف المساعدة فتتمثل في مختلف الأنشطة الداعمة للوظائف الرئيسية وتتكون من:
- البنية الهيكلية للمؤسسة وتتمثل في الإدارة العامة، المالية والمحاسبة، العلاقات الخارجية..
- تسيير الموارد البشرية وتشمل التدريب، التكوين، تنمية الأفراد، توظيف الكفاءات وكل ما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري والذي يشكل أهمية في تشكيل الميزة التنافسية؛
- التطوير التكنولوجي ويتعلق بكل الأنشطة المنتجة للقيمة والمتمثلة في المعرفة التكنولوجية المستعملة في تصميم المنتج، تكنولوجيا الاتصال لاستقبال الطلبات؛
- التموين يتعلق بأنشطة شراء معدات الإنتاج والمكونة من المواد الأولية مستلزمات الإنتاج، إجراءات المفاوضات مع الموردين...

ويمكن توضيح هذه الأنشطة وتقسيمها في الشكل الموالي:

* يمكن اعتبار الأنشطة الرئيسية من سلسلة القيمة جزء من إدارة سلسلة التوريد المعروفة باسم Supply Chain Management.

شكل رقم (07) سلسلة القيمة



Source: Michael Porter. **L'avantage concurrentiel**, Traduit par Philippe de Lavergne, 1^{er} Edition, Dunod, Paris, 1999, P.53.

وتجدر الإشارة إلى أن سلسلة القيمة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لتوفر الوظائف الرئيسية والمساعدة، وتبقى مساهمة هذه الوظائف في خلق ميزة تنافسية بدرجات متفاوتة حسب أهميتها بالنسبة لمجال عمل المؤسسة، وتمتلك المؤسسة ميزة تنافسية إذا كان مجموع التكاليف المتعلق بكل وظائفها في سلسلة القيمة أقل من تكاليف المؤسسات المنافسة¹. كما أن سلسلة القيمة في إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف تختلف عن سلسلة القيمة في إستراتيجية التمييز، حيث أن كل إستراتيجية تعتمد على متطلباتها الخاصة في سلسلة القيمة².

III- تشخيص المحيط الخارجي

تتم عملية تشخيص المحيط الخارجي من خلال جمع المعلومات المتعلقة به بشكل مستمر دون انقطاع، حيث تستطيع أن تحدد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، والتي تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في المحيط، حيث يتوجب على هذه المؤسسة البحث عن الفرص والسعي لاغتنامها قبل فقدانها وأن تحدد التهديدات وتتخذ الوسائل الوقائية لتجنبها. وهناك عدّة أدوات لتشخيص المحيط الخارجي أهمها نموذج القوى الخمسة.

¹pour plus d'information, voir: Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Op. Cit., P. P. 50-82.

² لمزيد من المعلومات انظر: روبرت. أ و بتس ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامى، ط. 1، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص. ص. 305-324.

■ نموذج القوى الخمسة لبورتر

يعد نموذج القوى الخمسة الذي تم تقديمه من قبل Porter أحد أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي المستعملة في تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة خمسة قوى كما هي موضحة في الشكل رقم (08)، حيث تتمثل هذه القوى فيما يلي¹:

1- **شدة المنافسة الحالية:** تزداد حدة المنافسة إذا كان هناك حجم تنافسي متكافئ وفي المقابل تنخفض هذه الحدة إذا كان لقطاع قائد واضح في السوق.

2- **دخول المنافسين الجدد:** وصول منافسين جدد يتأثر حسب جاذبية القطاع، ويعتمد دخولهم على الوصول إلى قنوات التوزيع، التكنولوجيا، الإعانات المالية من طرف الحكومة، درجة ولاء العملاء للعلامة...، وتتنخفض مخاطر الدخول كلما ارتفعت عوائق الدخول، إضافة إلى تمييز المنتج مثل مجال صناعة الأدوية والطائرات فهناك تمييز في المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة في البحث والتطوير وعليه صعوبة دخول منافسين جدد.

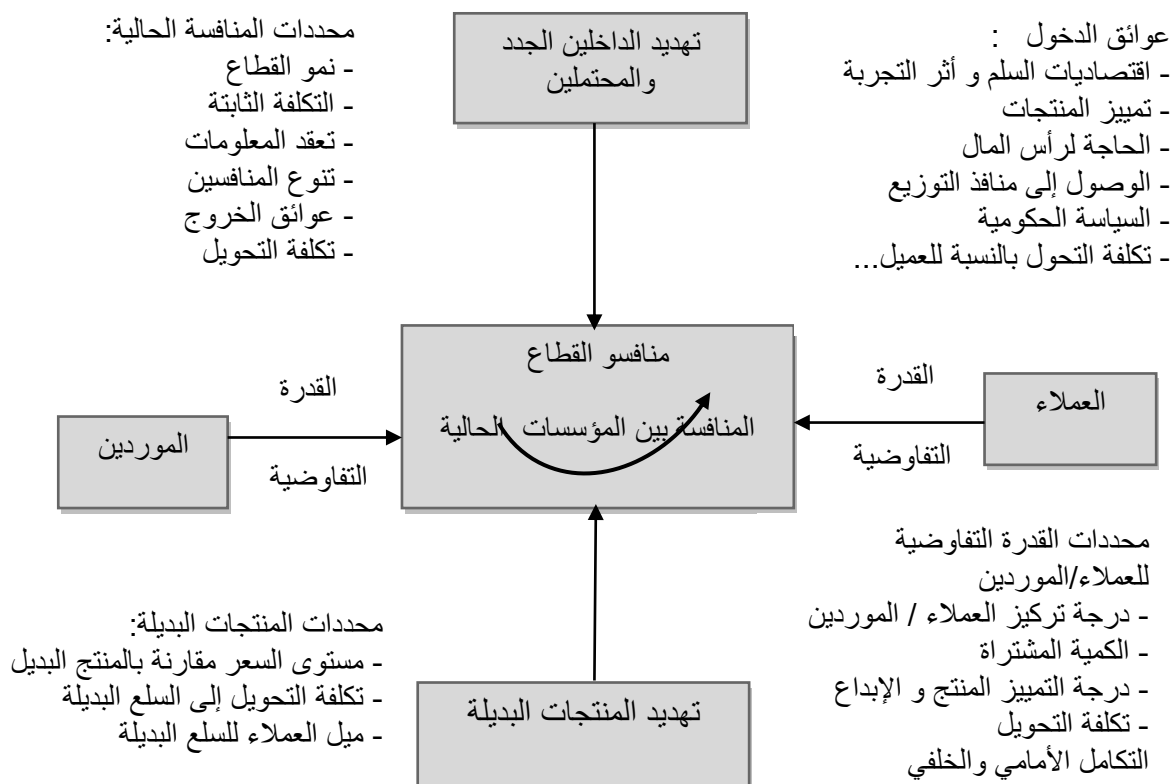
3- **تهديد دخول المنتجات البديلة:** إن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تلبى نفس الرغبة فهي بديل للعرض، فمثلا المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة تتنافس مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة، من أجل مواجهة المنتجات البديلة لا بدّ من التغيير التكنولوجي في خصائص المنتج أو التقليل من تكلفته.

4- **القدرة التفاوضية للعملاء:** وهي قدرة تأثير العملاء على سعر البيع، شروط البيع، (الخدمات ما بعد البيع)، آجال الدفع...

5- **القدرة التفاوضية للموردين:** هي عكس القدرة التفاوضية للعملاء وهي تعتمد على قدرة الموردين على فرض شروط السوق، العدد المحدد للموردين...

¹ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op. Cit., P. P. 16-20.

شكل رقم (08) القوى الخمسة للتنافسية ومحدداتها



Source: Michael Porter. **L'avantage concurrentiel**, Traduit par Philippe de Lavergne, 1^{er} Edition, Dunod, Paris, 1999, P.17.

تجدر الإشارة إلى أن نموذج القوى الخمسة لـ Porter يختلف من قطاع لآخر ويعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدولة المتقدمة، لذا قام Austin (1990) بتعديل النموذج وإضافة قوة سادسة وهي دور الحكومة لكي تتمكن الدول النامية من الاستفادة منه، حيث لا يمكن استبعاد تأثير السياسة الحكومية، التشريعات والقواعد في تشكيل موانع دخول المنافسين أو الحد منها¹.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. ص. 75- 80.

خلاصة الفصل الأول:

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في الانفتاح الاقتصادي وسرعة التطورات التكنولوجية، ساهمت في اتساع حجم المبادلات التجارية ومنه زيادة شدة المنافسة والتنافسية بين المؤسسات على المستوى المحلي أو الدولي. ومهما اختلفت الآراء حول مفهوم التنافسية باختلاف مستوى التحليل، إلا أنه يمكن القول أن التنافسية هي قدرة مؤسسات الدولة أو قطاعاتها في توفير سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة للأسواق المحلية والخارجية، ومنه قدرة الدولة على تحقيق التنافسية ورفع مستوى معيشة أفرادها.

كما اختلفت مؤشرات قياس هذه التنافسية حيث تعتبر كذلك بمثابة دعائم لتعزيزها وانتقالها إلى مفهوم الميزة التنافسية، هذا المفهوم الذي مرّ على مراحل عديدة حيث كان ينظر لها على أنها ميزة مطلقة ناتجة عن التخصص، ثم اعتبرت ميزة نسبية ناتجة عن الموارد، ثم جاءت الآراء النيوكلاسيكية ليعتبروها نتيجة للاستثمار في رأس المال المادي، لكن مع تعرض عدة دول لأزمات اقتصادية فلقد بحث الاقتصاديون وأبرزهم Porter لاكتشاف محددات ومصادر أخرى لهذه الميزة تمثلت في الاستثمار في رأس المال البشري.

ومن أجل تحقيق هذه الميزة فعلى المؤسسة تبني الإستراتيجيات المناسبة، وتحسين الكفاءة التشغيلية بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج، وذلك بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة ومنه إستراتيجية التمييز، أو منتج بأقل تكلفة ومنه إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف، أو الجمع بينهما ومنه إستراتيجية التركيز.

ومهما اختلفت هذه الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية فعلى المؤسسة توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية، بالإضافة إلى تشخيص محيطها الداخلي من خلال تحليل الوظائف الرئيسية والداعمة لاستخراج نقاط القوة والضعف، وتشخيص محيطها الخارجي من خلال دراسة القوى الخمسة التي تؤثر في تنافسية المؤسسة للتنبؤ بالفرص والتهديدات. ويعتبر هذا التشخيص جوهر الأساس لبرنامج التأهيل الذي سيتم تناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:
برنامج التأهيل لدعم
التنافسية

تمهيد

مع تسارع موجة الانفتاح الاقتصادي على العالم فإنّ الدول – لاسيما التي تعاني من ضعف في التنافسية – لن تبقى مكتوفة الأيدي لكي تواجه أخطار هذا الانفتاح، لهذا سارعت العديد من هذه الدول لأخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعة مؤسساتها الاقتصادية لكي تكون أكثر تنافسية مما كانت عليه سابقا، وذلك من خلال تبني مجموعة من البرامج مهما اختلفت تسميتها من دولة إلى أخرى، إلا أنّها تصب في قالب واحد وهو تأهيل مؤسساتها الاقتصادية، ووضعها في مستوى المؤسسات المنافسة محليا و دوليا وبهدف تحسين تنافسيتها ومواجهة منتجات التكتلات الاقتصادية.

وعليه جاء هذا الفصل للوقوف على الإطار النظري لبرنامج التأهيل الاقتصادي والتعرف على أهدافه وأسس، ثم التطرق لعلاقته بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل، وأخيراً التعرض لأهم التجارب الدولية الناجحة في برنامج التأهيل كمرجع لمقارنة الأداء، إضافة إلى تجارب بعض الدول العربية.

المبحث الأول: الإطار النظري لبرنامج التأهيل الاقتصادي

يعتبر مفهوم برنامج التأهيل* في المجال الاقتصادي من المفاهيم الحديثة، ولقد جاء استجابة لمتطلبات المؤسسة الصناعية التي تواجه منافسة شديدة نتيجة للانفتاح الاقتصادي على المنتجات العالمية، وهو يشمل وظائف المؤسسة ومحيطها الذي تنشط فيه وذلك للارتقاء بها إلى مستوى المؤسسات المنافسة والرائدة عالميا.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول برنامج التأهيل

لقد تعددت تعاريف برنامج التأهيل بتعدد آراء الاقتصاديين والهيئات المؤسسة له، إلا أنّها تتفق من حيث الهدف الرئيسي له والمتمثل في تحسين تنافسية المؤسسة، فما هو المقصود ببرنامج التأهيل؟. وما هي أسسه؟. وما هو الفرق بينه وبين برنامج التعديل الهيكلي؟. ولقد جاء هذا المطلب للإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها.

* إن برنامج التأهيل في المجال الاقتصادي ظهر في البداية في المؤسسات الصناعية لهذا يطلق عليه أحيانا برنامج التأهيل الصناعي، ونظرا لاتساع البرنامج مؤخرا ليشمل المؤسسات الخدمية فلقد اختارت الباحثة مصطلح برنامج التأهيل ليكون شاملا لمختلف أنشطة المؤسسات.

I - مفهوم برنامج التأهيل

إن الشرح اللغوي لكلمة التأهيل* حسب قاموس المعاني إصلاح، إعداد وتهيئة. ولقد اصطلح في دول المغرب العربي اعتباره مرادفاً للمصطلح La Mise à Niveau والذي يعني الوضع في المستوى، التمهيد، التسوية. فيقال مهد الشيء أي بسّطه، هيّأه، سواه وأصلحه، ويقول الله عز وجل في كتابه الكريم ﴿الذي جعل لكم الأرض مهاداً...﴾** أي جعل الأرض سهلة مستوية وممهدة. وبهذا فإنّ La Mise à Niveau تعني وضع إجراءات تمهيدية، وتهيأت الأرضية وبسط الاستراتيجيات للبرامج المراد تنفيذها في المجال الاقتصادي أو الثقافي أو الاجتماعي.

وفي المجال الاقتصادي فإنّ المؤسسة في حاجة إلى إصلاح وتسوية دائمة لمحيطها الداخلي والخارجي وذلك للتمكن من تسهيل عملها ومواصلة نشاطها وتحسين أدائها، وعليه تم استخدام مصطلح التأهيل في المجال الاقتصادي الذي يقصد به وضع المؤسسة في مستوى المؤسسة المنافسة وتأهيلها. وفي هذا الإطار توجد عدّة تعاريف لبرنامج التأهيل من طرف الهيئات الدولية ومختلف الاقتصاديين يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

تعرف منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI *** برنامج التأهيل على أنه عملية مستمرة تهتم بتحضير وتكييف المؤسسة ومحيطها في مستوى متطلبات التبادل الحر، وإدخال إجراءات التطوير وتعزيز نقاط القوة وامتصاص نقاط الضعف، حيث يشمل نوعين من الإجراءات؛ الأول يتمثل في الدعم المباشر للمؤسسة وتحسين تنافسيّتها من حيث السعر، الجودة، الإبداع والقدرة على المتابعة والتحكم التكنولوجي، والثاني تحسين محيط عمل المؤسسة ورفع القيود المعيقة¹. وفي تعريف آخر لها " هو إجراء تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية وتنافسيّتها لكي يسمح لها بالمقاومة الفعالة في الحقل التنافسي الجديد"².

* حسب قاموس المعاني التأهيل: مصدر أهّل / تأهيل أكاديمي: جعل المرء مؤهلاً أكاديمياً، تأهيل اجتماعي: إصلاح فرد أو عضو حتى يصبح نافعا للمجتمع بعد أن كان عاجزاً، تأهيل تربوي: إعداد المعلم بإعطائه دروساً في التربية، تأهيل مهني: جعل المرء مؤهلاً مهنيّاً.
** سورة طه الآية رقم 53 .

*** ONUDI : L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

¹Arlène Alpha-Gret, **Enseignement de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest**, Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et agroalimentaire dans le cadre de l'APE, Afrique de l'Ouest, Dakar 3-5 juillet, 2007.

²Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, **La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée ?** Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME - innovation, technologie de l'information et de la communication, Biskra 12-13 avril 2004, P.68.

أما بالنسبة للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME* في الجزائر، فتعرف برنامج التأهيل على أنه عملية مستمرة ومتواصلة من التدريب، الأفكار، المعلومات ومعرفة الوضعيات الحديثة والمبتكرة. كما تعرفه كذلك على أنه مجموعة من التدابير والإجراءات المساهمة في تقوية تنافسية المؤسسة بهدف تسريع النمو وخلق مناصب الشغل¹.

ويعرف المعهد الاقتصادي الكمي التونسي برنامج التأهيل على أنه عملية وضع النسيج الصناعي في المستوى المطلوب، بهدف تعزيز تنافسية المؤسسات في إطار انفتاح السوق واتساع المنافسة².

أما الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب فتعرفه على أنه عملية التحضير والتكيف الدائم للمؤسسة ومحيطها لمتطلبات السوق والتي تكون من خلال:

- تحسين إنتاجية المؤسسة بعرض منتج بجودة وبتكلفة أفضل؛

- تعزيز المواقع التنافسية للمؤسسة؛

- التحكم في التطور التقني والأسواق³.

وحسب محمد بهامي فإنّ برنامج التأهيل هو العملية التي تسعى إلى تحضير وتكييف وباستمرار المؤسسة ومحيطها حسب متطلبات السوق الدولي، والتي تتحقق من خلال تحسين الإنتاجية وعرض منتج/ خدمة بتكلفة أقل وبال جودة المطلوبة، والتحكم في التطور التكنولوجي والأسواق وتعزيز الوضعية التنافسية⁴.

* ANDPME :l'Agence Nationale de Développement des Petites et Moyenne Entreprise.

¹ ANDPME, **Programme national de mise à niveau des petites et moyenne entreprise : présentation du programme**, Ministère de la PME et l'artisanat, Alger, 2007, P.4.

² L'institut d'Economie Quantitative, **Evaluation du programme de mise à niveau : principaux résultats de la sisième enquête sue le programme de mise à niveau**, Tunisie, avril 2006, P.6.

³ Chennouf Sadok, **Mise à niveau et intégration régionale au Maghreb : quel avenir ?**, Colloque international sur La mise a niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange avec l'Union Européenne et a l'OMC, ORAN, 26 - 27 mai 2007.

⁴ Mohammed Bahammi, **La mise à niveau des entreprise mode d'emploi**, Bulletin Economique et Social du Maroc, N° 164, Publication de l'institut universitaire de la recherche scientifique, Maroc, janvier, 2007, P.111.

أما عبد الحق لميري فيربط تعريف برنامج التأهيل بمقارنة الأداء (Benchmarking) وهو يرى بأنه عملية مقارنة أداء تركز على الارتقاء بأداء وإنتاجية المؤسسة إلى مستوى منافسيها ووضع حد للسلوكيات السابقة ويرى أنّ هناك عدّة مؤشرات كمرجع لمقارنة المؤسسة مع منافسيها¹.

أما Gary Gereffi فيعرف برنامج التأهيل Upgrading program على أنّه العملية التي من خلالها يمكن للمتعاملين الاقتصاديين، الدولة والمؤسسات الانتقال من القيمة المنخفضة إلى القيمة العالية نسبيا للأنشطة وذلك في شبكات الإنتاج الإجمالية، وهو يرى بأنه ضروري للدول التي يتميز اقتصادها بمرحلة انتقالية نحو الانفتاح كما هو الحال في المكسيك عند انضمامها لمنطقة التبادل الحر².

وفي تعريف آخر لبرنامج التأهيل هو مجموعة من التدابير والإجراءات التي تسمح للمؤسسة بالبقاء مربحة في وسط بيئة تنافسية، وتمكنها من الانتقال من الوضعية الأقل أداء - أ - إلى الوضعية الأكثر أداء - ب - ومنه تحسين تنافسياتها³.

كما يمكن تعريفه على أنّه تغيير كمي وكيفي لوضعية المؤسسة، والذي يأخذ عدّة أشكال منها المرافقة، التحديث، التحسين، التطوير، التعديل، الملائمة، التكيف مع المتطلبات الراهنة والتغيير في شروط العمل ووظائف المؤسسة. وهذا البرنامج لا يعني الجانب التسييري لوظائف المؤسسة، بل يعني كذلك مجموع المتعاملين والهيئات المرافقة للمؤسسة⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن برنامج التأهيل هو كل إجراء يهدف إلى تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، والرفع من درجة الجودة والكفاءة في استخدام مواردها الداخلية. كما أنه عملية شاملة تتعلق بالمؤسسة ومحيطها، وهذا البرنامج يركز على فكرتين رئيسيتين؛ هما التطوير والمقارنة وذلك لوضع مستوى المؤسسة المعنية في مصاف المؤسسات الأكثر أداء.

II-أهداف برنامج التأهيل

إن الهدف الأساسي لبرنامج تأهيل المؤسسات هو تحسين تنافسياتها ووضعها في مستوى المؤسسات العالمية وتدعيم وتأطير تطورها المستقبلي، ويطمح برنامج التأهيل إلى تمكين المؤسسات من

¹ Abdelhak Lamiri, **La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes**, Revue des sciences commerciales et de gestion, N°. 2, Alger, 2003, P.41.

² Gary Gereffi, **Development models and industrial upgrading in China and Mexico**, European Sociological Review, Vol. 25, N°. 1, 2009, P. 41.

³ El Alami El Fellousse S. Mustapha, **La zone de libre échange Maroc-Union Européenne et la mise à niveau des entreprises industrielles marocaines**, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme des études supérieures, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, 2001-2202, P. 57.

⁴ Ibid.

القدرة على التحكم وتطوير تقنياتها وأسواقها من خلال الجودة والسعر، وهذا من أجل مواجهة شروط السوق الجديدة ضمن اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية وإنشاء منطقة تبادل حر، وكذا الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. ولقد حددت منظمة الأمم المتحدة للتطوير والصناعة ONUDI مجموعة أهداف هذا البرنامج في النقاط التالية:

- تحديث البيئة الصناعية؛

- تعزيز هياكل الدعم؛

- ترقية وتطوير الصناعات التنافسية؛

- تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية¹.

وعلى مستوى المؤسسة فإنّ برنامج التأهيل يساهم في حوكمة التسيير بحيث تكون المسؤولية مشتركة بين صاحب المؤسسة والأفراد العاملين بها، كما يساهم في تخفيض السلطة الأحادية لصاحب المؤسسة والتي رافقته قبل برنامج التأهيل لأن هذا الأخير يُظهر عدم قدرة صاحب المؤسسة على مواجهة تحديات الشراكة لوحده².

وحسب عبد الحق لميري فإنّ برنامج التأهيل يهدف إلى حماية المؤسسة المحلية وتسهيل استعادتها من الخبرة الوطنية والدولية في مجال المرافقة والمتابعة، كما أنه برنامج يعني بالخصوص التكوين، المساعدات التقنية، المالية، الجبائية، الاستثمارية وحياسة العقار الصناعي... كل ذلك من أجل استجابة المؤسسة المحلية لمتطلبات المنافسة الدولية خاصة مع الانفتاح الاقتصادي، فبدون البرنامج قد تختفي العديد من المؤسسات من السوق نظراً لتضررها من شدة المنافسة³.

ويرى كل من Hervé Bougault و Ewa Filipiak مجموعة من أهم الأسئلة التي تسبق الانتقال لبرنامج التأهيل والمتمثلة في⁴:

¹Hervé Bougault et Ewa Filipiak, **Les programmes de mise à niveau des entreprises :Tunisie, Maroc, Sénégal**, Agence Française de Développement, Paris, 2005, P.15.

² Brahim Belgaid, **L'entrepreneur frictionnel et la mise à niveau de l'entreprise : velleités de reforme et vrais challenges**, Revue de droit et économie, N°. 23, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc, 2007, P. 198.

³ Abdellah Amallah, **Impacts de la mise à niveau des entreprises**, Barcelona monitoring suivi de l'accord de libre-échange politique, économie, entreprise, éducation, ImprimElite, Maroc, 2011, P.157.

⁴ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Op. Cit., P.139.

- هل مستوى التكامل ودرجة تنوع النسيج الصناعي كافية ؟
 - ما هي خصائص النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 - هل توجد سياسة واضحة وإستراتيجية صناعية، وهل يتوفر الربط الوزاري؟
 - هل الإطار المؤسسي متطور كفاية؟، وهل محيط العمل ملائم؟، وهل هناك ربط بين هيئات الدعم والنسيج الصناعي والتجاري؟
 - هل مستوى التكوين والتدريب كافٍ ؟
 - هل القطاع المالي قادر على مرافقة التحديث للمؤسسات ؟
- ومن النتائج المرتقبة لنجاح هذا البرنامج، تعزيز مهارة المسيرين وأفراد التنفيذ في وظائف الإنتاج والتسويق، تكييف المؤسسة مع الطرق والأساليب التنظيمية الحديثة من أجل التحكم في التكلفة والجودة ومنه الأخذ بمعايير ISO للجودة، إضافة إلى خلق مناصب العمل.

III- الأسس الأولية لبرنامج التأهيل

إن أغلب المسيرين يبحثون دائما عن أفضل التحسينات لمؤسساتهم وذلك من خلال تطبيق أفضل التقنيات الحديثة في التسيير كالجودة الشاملة، إعادة الهندسة، مقارنة الأداء، حيازة التكنولوجيا الحديثة... وذلك من أجل ترقية أداء المؤسسة، إلا أنه لا يمكن إنشاء مؤسسة فعالة تركز على هذه التقنيات دون وجود أسس أولية لبرنامج التأهيل والتحكم فيها، هذه الأسس تركز على قياس وتحليل ما يجب القيام به في مختلف وظائف المؤسسة، ويمكن القول أن منهجية برنامج التأهيل تستدعي المرور عبر الأسس الأولية التالية:

- التحسيس والاتصال حول أهمية برنامج التأهيل من أجل تركيز جهود الأفراد؛
- الذكاء الاقتصادي من خلال جمع المعلومات لتحقيق مقارنة الأداء الضرورية؛
- إدارة التغيير وإدخال ثقافة الإدارة بالأهداف والتحسين المستمر؛
- التشخيص الاستراتيجي الشامل لنقاط القوة والضعف مقارنة مع المنافسين؛
- الاختيارات الإستراتيجية والعملية مع مخطط الانجاز الخاص بالبرنامج؛

- جدول قيادة للمراقبة والقياس التصحيحي؛

- برنامج تكوين وتدريب المهارات والأخذ بكل أنواع المعارف حيث يسعى التكوين إلى:

✓ تخفيض الانحراف بين مواصفات الوظيفة والمتطلبات الفعلية لها؛

✓ استبعاد الخلل الوظيفي؛

✓ تحضير الموارد البشرية للمتطلبات المستقبلية؛

✓ تحفيز ميزة التكوين المتواصل.

كما يحتاج برنامج التأهيل إلى إعادة الهندسة Reengineering لمختلف وظائف المؤسسة حسب متطلبات مخطط التأهيل، وإلى مقارنة الأداء Benchmarking وذلك بين المؤسسة المعنية وأفضل الممارسات في المؤسسات الرائدة¹.

IV- الفرق بين برنامج التأهيل وبرنامج التعديل الهيكلي

لقد ظهر برنامج التأهيل مباشرة بعد تطبيق العديد من الدول لبرامج الإصلاح الاقتصادي وتعديل وضعية مؤسساتها الاقتصادية لاسيما العمومية، إلا أنه هناك فرق بين برنامج التعديل الهيكلي وبرنامج التأهيل. فبرنامج التعديل الهيكلي يركز على إعادة تكوين التوازنات الاقتصادية والمالية المفقودة في المؤسسة وذلك بمواردها الخاصة دون اللجوء للمساعدات أو الديون، لأن المؤسسات الداعمة لا تتحمل التكاليف فالرهان أكثر خطورة من الخلل الوظيفي في المؤسسة. أما برنامج التأهيل فهو يركز على وجود وضعية مالية سليمة للمؤسسة ولا يوجد خطر عليها في المدى القصير، لكنها قد تواجه خطر على المدى الطويل مع زيادة حدة المنافسة، دخول منافسين جدد وتكنولوجيا جديدة... كما يركز على رفع القيم للمسيرين وأداء المؤسسة وذلك للتمكن من وضعها في مستوى المنافسين الحاليين والمستقبلين لهذا قد تحتاج المؤسسة المرور على مخطط تعديل قبل المرور إلى برنامج التأهيل².

إضافة إلى أن برنامج التعديل يكون للمؤسسة التي تعاني من سوء التسيير في وظائفها، وتتميز بعدم الاستقرار المالي الذي قد يؤدي إلى الإفلاس، كما أنه يتعلق بأغلبية المؤسسات العمومية. ويحتاج برنامج التعديل إلى مجموعة من التدابير والإجراءات المتنوعة والتي تزداد تبعا لوضعية المؤسسة ومن أهمها³:

¹ Abdelhak Lamiri, *Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises*, OPU, Alger, 2003, P. P. 176 -177.

²Ibid., P.171.

³Abdelhak Lamiri, *La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes*. Op. Cit., P. P.42- 43.

- تشخيص شامل لوظائف المؤسسة والتركيز على الأنشطة المهمة والرئيسية؛
 - تخفيض عدد العمال* تبعاً لحجم ونشاط المؤسسة ورقم أعمالها، القيمة المضافة... ؛
 - التنازل عن الأصول غير المستعملة؛
 - إعادة الهيكلة المالية والتطهير المالي وذلك بإعادة ترتيب الديون وإعادة تشكيل رأس مال خاص وتخصيص رأس مال جارٍ مناسب؛
 - إعادة تنظيم الخلل الوظيفي؛
 - تأسيس جدول قيادة ومتابعة لمختلف مراحل التعديل بحيث تكون النتيجة مؤسسة صغيرة ومربحة عوض مؤسسة كبيرة وعاجزة؛
 - التخطيط المرن والمسؤولية حول المراحل المحددة لتحقيق التعديل؛
- ومنه يمكن القول أن برنامج التعديل الهيكلي يسمح ببقاء وتطور المؤسسة في الوقت الراهن، إلا أن برنامج التأهيل يهدف إلى تمكين المؤسسة من المقاومة وضمان البقاء والتطور في بيئة المستقبل، كما يُمكن القول أن وجه التشابه بينهما هو عملية التشخيص التي يحتاجها كل منهما، وأن كلاهما يعتبران مزيجاً للتحسين في المؤسسة.

المطلب الثاني: شمولية برنامج التأهيل

إن برنامج التأهيل يعتبر كمقاربة عامة لدعم المؤسسة التي تتبناه إرادياً من أجل تحسين تنافسيتها، وهو لا يعني هذه المؤسسة فقط بل يشمل حتى المحيط الذي تنشط فيه. وعليه فإن برنامج التأهيل يتم من خلال إجراءين؛ الإجراء الأول على مستوى المؤسسة ووظائفها والذي يتعلق بالدراسة التشخيصية لتحديد المساعدات المالية والتقنية. أما الإجراء الثاني فهو على مستوى محيط المؤسسة الذي تعمل فيه، حيث يتعلق بتعزيز مؤسسات الدعم، الهياكل القاعدية، مراكز البحث والتكوين، مكاتب الدراسة والاستشارة...

* للإشارة فإن تخفيض العمال يكون بالخروج الإرادي، التقاعد، المساعدة بإنشاء مؤسسة، تخفيض الأجر أو التسريح، مرجع سابق.

I- برنامج تأهيل المؤسسة

يتمثل برنامج تأهيل المؤسسة في الدعم المباشر لها من خلال إعداد دراسة تشخيصية شاملة لوظائف المؤسسة لتحديد إجراءات التأهيل الضرورية والتي قد تكون مساعدات تقنية، مالية، استثمارات معنوية تتعلق بالتكوين، التدريب... أو استثمارات مادية تتعلق بحيازة أفضل التجهيزات وتحديث التكنولوجيا. ولعل أهم الوظائف التي يمسها برنامج التأهيل بشكل مباشر هي وظيفة الموارد البشرية، وظيفة المالية والإنتاج ووظيفة التسويق.

1- برنامج التأهيل ووظيفة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة خاصة إذا كانت مختارة بعناية، فهي المسؤولة على التسيير، الإنتاج، الاتصال، البيع والتسويق... فالمؤسسة ذات الأداء الضعيف هي التي تهمل مواردها البشرية، لهذا فإن برنامج التأهيل يهتم بوظيفة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالمجالات التالية:

- نظام التوظيف وتوزيع المهام؛
- نظام التحفيز، الثواب والجزاء؛
- ملائمة الأفراد مع حجم الأنشطة؛
- الاتصال الداخلي؛
- العلاقات الاجتماعية؛
- تكوين وتطوير الموارد البشرية؛
- ثقافة التغيير¹.

■ **تأهيل المسيرين:** إن مخطط برنامج التأهيل يضع حيز التطبيق عدّة أنشطة متتابعة أين يمكن استعمال عدّة طرق مثل PERT* و GANTT** حيث لا بد من تحديد المراحل، الأزمنة، الموارد الضرورية والمسؤولين وهياكل التنفيذ. ومن بين الأنشطة ذات الأولوية تأهيل المسيرين.

¹Abdelhak Lamiri, *Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises*, Op. Cit., P.184.

* PERT: Program Evaluation And Review Technology.

** نسبة للعالم Henry Laurence Gantt . وتم فعلاً استخدامها في تحديد مراحل البرنامج وأزمته سواء من قبل وزارة الصناعة أو خبراء البرنامج.

ونجاح برنامج التأهيل يعتمد على الإرادة القوية لصاحب المؤسسة ومُسيرها، حيث لا بد عليهم التركيز والإيمان بنظرة برنامج التأهيل، العمل الجماعي، الانضباط، الالتزام، وحشد الجهود والموارد الداخلية للمؤسسة من أجل تنفيذ وتطبيق إجراءات البرنامج. ومن المتعارف عليه عرض التكوين على المستوى السلمي الأدنى للمؤسسة واستبعاد الأطارات العليا، إلا أن مؤسسات الدول المتطورة تُقر بعدم الاكتفاء بالمعرفة ولا تستبعد الأطارات العليا من التكوين فهو يتغير ويتأثر كالمورثة نتيجة تطور المعارف والتكنولوجيا.

ويرى Frantz Reger بأن المُسير في الدول المتطورة متواضع مع رؤوسيه، يُسير وقته بدقة، محيط بأشخاص أكفاء، وهو في العموم مُحلل ويُعتبر كمرجع حيث يتعلم، يؤسس، يتصل ثم يُقرر. بينما المُسير في الدول النامية هو عادة يعتمد على الحدس ويرى بأن أفكاره حقيقية، حيث أنه قد يُعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في وقت قصير مقارنة مع المُسير المحلل في الدول المتطورة والذي يأخذ عدة أسابيع لإعداده، بعد الاستعلام عن المعارف والخبرات وعرض أفكاره على التشاور، حيث يمتنع عن اتخاذ القرار قبل معرفة الخبرات والتجارب المتعلقة بأفراد المؤسسة والاستفادة من الدروس السابقة.

إنّ التحدي الكبير لبرنامج التأهيل يكون بعمل قطيعة عميقة مع ثقافة الحدس وإدخال تطورات أكثر دعامة، أكثر عقلانية وتواضع من خلال نموذج المُسير المحلل، لأنّ المُسير الذي يعتمد على الحدس يكون مُتكبّر، دون معرفة وإرادة، يعيش وسط بيئة الحدس، وفي نظره أن المُسير الجيد هو الذي يمتلك أفضل الأفكار ومتأكد من أن الحدس صالح لكل مشكل، أما المُسير المحلل يقيس الانحراف ويستثمر الأفكار لاتخاذ القرار الأمثل.

ومن بين تحديات برنامج التأهيل كذلك إدخال ثقافة التحليل في المؤسسة واختيار الكفاءات البشرية من خلال تحسين عملية استقطابها، لأنّ قرار التوظيف في الدول الغربية يأخذ من ثلاثة إلى ستة أشهر وفي اليابان ثمانية عشر شهراً بينما في الجزائر قد يستغرق يوم فقط¹.

2- برنامج التأهيل ووظيفة المالية والإنتاج: من بين شروط انضمام المؤسسة لبرنامج التأهيل تحقيقها لنتائج محاسبية موجبة والتي تؤكد لها وظيفة المالية من خلال الميزانية، حسابات النتائج، حساب الاستغلال، حساب النتيجة الصافية وجدول الاهتلاكات. وعملية التحكم الجيد في هذه الوظيفة تساهم بقوة في نجاح عملية التأهيل فهي تسمح بتسجيل الوضعية الجبائية والتزويد بالنتائج لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، التسويقية والموارد البشرية.

¹Abdelhak Lamiri, *Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises*, Op. Cit., P. P.174-175.

وتعتبر وظيفة المالية مصدر للقيمة المضافة وتساعد المسؤولين خاصة فيما يلي:

- ترقية طرق حساب التكاليف في المحاسبة التحليلية من أجل إيجاد أحسن القرارات؛
- توقع واستبعاد المشاكل المتعلقة بالوفاء بالدين، فهي عادة ما تكون مصدراً للإفلاس؛
- إيجاد مستوى الديون المناسبة؛
- توقع رأس المال الجاري المناسب؛
- تحديث المؤشرات المالية وجدول القيادة؛
- إمكانية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات.

وعلى الرغم من أن بعض مُسيري المؤسسات الصناعية يركزون على المعالجة المالية لحل مشاكل المؤسسة إلا أنها قد تكون في الأصل خارج وظيفة المالية، بل في وظيفة الإنتاج والتي لا تقل أهمية على وظيفة المالية خاصة وأن برنامج التأهيل يعني بالمقام الأول المؤسسات الصناعية ، فعدة آراء تعتبر أن برنامج التأهيل يبدأ ويتوقف عند وظيفة الإنتاج لهذا لا بد من امتلاك التكنولوجيا الأكثر تقدماً فيها وتقنيين مؤهلين لضمان استغلالها الجيد¹.

3- برنامج التأهيل وإدارة للتغيير: إن تبني المؤسسة لبرنامج التأهيل يعد بمثابة تغيير في التسيير والإجراءات المتبعة سابقاً، وإدخال إجراءات جديدة انطلاقاً من توصيات مكتب الاستشارة، ومن أجل نجاح برنامج التأهيل يجب إدخال تحولات ثقافية داخل أفراد المؤسسة وإقناعهم بأهمية البرنامج وضرورته وإلا وقعت المؤسسة في مقاومة ضد التغيير خاصة إذا كان الاتصال سيئاً أو نشرًا خاطئاً للمعلومة. وللإشارة فإن وظيفة الاتصال أثناء فترة التغيير تتعدّد أكثر لهذا لا بد من إعلان واضح لمبادئ البرنامج للتقليل من الضغوط المتولدة والمقاومة ضد التغيير.

ويرى Jean Brilman ضرورة توفر المحاور التالية في إدارة التغيير:

- التشخيص وحاجة التغيير؛
- تأسيس رؤية مشتركة وإستراتيجية متناسقة؛

¹ Abdelhak Lamiri, *Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises*, Op. Cit., P. P. 181-182.

- ضمان الاتصال الجيد واختيار لغة الاتصال المناسبة؛

- التعرف على المقاومة ضد التغيير والاستماع الجيد لها؛

- الإقناع والتكوين، نموذج المؤسسة المتعلمة؛

- الإشارة إلى مساهمة وفعالية التغيير¹.

إن إدارة التغيير هي مشروع تحويل معترض حيث يقترح Renaud Sainsaulieu أربعة إجراءات ضرورية لسير كل أنواع مشاريع التغيير والمتمثلة في تشخيص النظام الاجتماعي، وضع النصوص المتعلقة بالتدخل، مرافقة عملية التغيير ومناقشة إنهاء المشروع.

بالنسبة لتشخيص النظام الاجتماعي يعتمد على إعادة تشكيل السلطة والتعريف بالجماعات واستراتيجياتها. هدفه معرفة أفراد المؤسسة الذين يمسه التغيير ويتوقع منهم المقاومة ضده. هذه المرحلة أساسية لنجاح هذا المشروع وللأسف لا يوجد في الجزائر سوسيولوجيون في مكاتب الاستشارة المكلفة بالتشخيص، فتشخيصها يعاني من غياب ميزانية اجتماعية للمؤسسة مما يصعب توقع ردود أفعال أفراد المؤسسة اتجاه البرنامج.

إن أي إدخال لتغيير معين في المؤسسة ما، تكنولوجي، سلوك، ثقافة، هيكل... كما هو الحال بالنسبة لبرنامج التأهيل لا بد أن ترافقه نصوص بهدف تحريك وديناميكية أفراد المؤسسة حول مشروع التغيير إضافة إلى توفر ما يلي:

- مخطط اتصال لشرح أهداف التغيير وأخطار مقاومة التغيير؛

- مخطط تكوين لتسهيل إدماج العمال في النصوص الجديدة وتكييفهم حسب التكنولوجيا الجديدة؛

- مجلس قيادة متكون من ممثلون ملائمون للتغيير ووضع برنامج اجتماع لتقييم كل مرحلة من

العملية².

¹Abdelhak Lamiri, **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises**, Op. Cit., P.189 .

² Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, Op. Cit., P. P.79-81.

II - برنامج تأهيل محيط المؤسسة

إنّ محيط المؤسسة يُؤثر عليها بشكل مباشر، فإذا كان غير ملائم لمتطلبات عمل هذه المؤسسة فإنّ برنامج التأهيل بالتأكيد لن يكون كافياً. لهذا لا بد من توفر دعائم التنافسية المذكورة في الفصل السابق. وحسب خبراء ONUDI فإنّ برنامج التأهيل يتم وفق خمسة محاور رئيسية¹:

➤ المحور الأول يركز على تبني برنامج التأهيل على مستوى وزاري ووضع أدوات التمويل اللازمة ووضع لجنة تنسيق بين مختلف الهيئات المتدخلة لتنفيذ البرنامج؛

➤ المحور الثاني يتعلق بتعزيز طاقات الهيئات العلمية والتكنولوجية -الجامعات- ومراكز البحث والتطوير وربطها بالقطاع الصناعي خاصة مع ضعف العلاقة فيما بينهم؛

➤ المحور الثالث يتعلق بأخرجة أنشطة المؤسسات والاهتمام بالمقاولة الباطنية ومحاولة إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة في هذا المجال خاصة وأن دول المغرب تفتقر له؛

➤ المحور الرابع تطوير الخدمات الهندسية والاستشارية والمراكز التقنية خاصة المتعلقة بالتقييس لأن المؤسسة التي لا تملك شهادة الجودة لن تتمكن من الدخول في السوق الدولي؛

➤ المحور الخامس يعالج تطور ومتابعة تطبيق برنامج التأهيل خلال فترة القيام به.

وعموماً فإنّ الدول التي ترغب في تأهيل محيط المؤسسة تعمل على ما يلي²:

- إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة وتحسين الهياكل القاعدية (الطرق، الموانئ، المواصلات، الكهرباء، الاتصالات...)

- البدء بتعديل النصوص والتشريعات بما يتلاءم والمعايير العالمية خاصة المتعلقة بالجهاز المصرفي، القانون التجاري والجبائي، قانون الجمارك، قانون العمل، تنظيم المنافسة وحماية الملكية الصناعية...؛

- تطوير مؤسسات الدعم وتعزيز الهياكل التكنولوجية والمراكز التقنية والبحث والتطوير؛

- تعميم عقود الأداء في الهيئات الإدارية؛

¹ K. Boutaleb, **La problématique de la mise à niveau des économies maghrébines face aux défis de la mondialisation**, IDARA revue de l'école nationale d'administration, Vol. 9, N°. 2, 1999, P.117.

² Abdelhak Lamiri, **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises**, Op. Cit., P. 186 .

- تحديث معاهد التكوين الإدارية وتعليم الأفراد؛
- تحديث التدقيق ومراقبة التسيير؛
- تحديث الجهاز الإداري مثل إدخال الحوكمة الإلكترونية، شهادة الجودة في التسيير؛
- ديناميكية المعلومة الاقتصادية، وتحديث الجهاز الإحصائي وتعزيز التكوين المهني؛
- تسيير الإدارات والخدمات العمومية تبعا لمبدأ التسيير الإداري الحديث، حقيقة الأسعار، الأجور، الأجال، المسؤوليات، سير الوثائق... الخ.

المطلب الثالث: برنامج التأهيل ومقارنة الأداء وإعادة الهندسة

للممكن من إعداد مخطط برنامج التأهيل للمؤسسة المعنية لا بد من القيام بمقارنة أدائها* مع أفضل الممارسات في المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى ضرورة إعادة هندسة** عمليات المؤسسة ووظائفها عند الحاجة لذلك بعد عملية التشخيص. فما هو المقصود بمقارنة الأداء وإعادة الهندسة؟.

I- إستراتيجية مقارنة الأداء

ظهرت إستراتيجية مقارنة الأداء في بداية الثمانينيات من القرن السابق، وذلك في مؤسسة Rank Xerox (الرائد العالمي في أعمال الطباعة) بهدف تحسين وظيفة تسيير المخزون، بحيث قامت هذه المؤسسة بمقارنة أدائها مع مؤسسة تجارية متخصصة في المنتجات الرياضية حيث عرفت هذه الأخيرة تحسّن في الأداء.

وتعتبر إستراتيجية مقارنة الأداء ركيزة أساسية للمؤسسات المتعلمة، لأنها تحفزها على ملاحظة الآخرين والتعلم منهم، ولقد أصبحت أداة ضرورية لأي مؤسسة تنتهج إستراتيجية الجودة الشاملة وإعادة الهندسة لأنها تمثل دعماً للتقييم الذاتي في إطار تمكين الأفراد (Empowerment) وهي تمثل أكثر الإستراتيجيات شيوعاً في الدول المتقدمة إدارياً خاصة الولايات المتحدة الأمريكية¹.

* انظر الملحق رقم (04) مقارنة أداء مؤسسة TRIPODE محل الدراسة مع المؤسسات المنافسة.
** إن المتتبع لمخطط برنامج تأهيل المؤسسة محل الدراسة في الجانب التطبيقي يجد أن المخطط يحتوي على إعادة وصف لوظائف المؤسسة وإلغاء الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة وذلك اعتماداً على إستراتيجية إعادة الهندسة.

¹Jean Brilman, *Les meilleures pratiques du management*, Ed. d'organisation, Paris, 2003, P.287.

1- مفهوم إستراتيجية مقارنة الأداء: تعرف مقارنة الأداء على أنها "العملية التي تهتم بتعريف وتحليل وتبني تطبيقات المؤسسات الأكثر أداء في العالم لتحسين أداء المؤسسة المعنية"¹. كما تعرف كذلك بأنها عملية مستمرة لقياس أداء المنتجات والخدمات والعمليات الخاصة بالمؤسسة مقابل أداء المؤسسات المتفوقة والمنافسة أو المؤسسات الرائدة عالمياً في نفس المجال².

وتهدف إستراتيجية مقارنة الأداء إلى التعرف على أفضل التطبيقات في المؤسسات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها، وهي تساعد إستراتيجية إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي، كما تهدف أيضاً إلى تحسين الكفاءات ووضع أهداف طموحة، تسريع نمط التغيير، تجاوز النظرة الضيقة للخارج، معرفة العمليات التي تسمح بالاكشاف، إشباع حاجات الزبائن وتحقيق المزايا التنافسية³.

انطلاقاً من التعريف السابقة يمكن القول أن ما يميز هذه الإستراتيجية هو أنها عملية لقياس أداء المؤسسات الرائدة من حيث طرق التسيير، المنتجات وتحفيز المؤسسة على ملاحظة الغير للتعلم منهم.

2- أنواع إستراتيجية مقارنة الأداء: حسب Jean Brilman فهو يرى أربعة أنواع لإستراتيجية مقارنة الأداء تتمثل فيما يلي⁴:

- مقارنة الأداء الداخلية: وهي العملية التي تسمح بمقارنة العمليات مع مثيلتها في نفس المؤسسة وذلك مع أقسام أخرى، مواقع إنتاج مختلفة أو حتى مع فروعها وهذا في حالة المؤسسات الضخمة أو المنتشرة في أكثر من دولة ويعطي هذا النوع نتائج تصل إلى 10%.
- مقارنة الأداء التنافسية: وهي العملية التي يتم من خلالها الإطلاع على أفضل التطبيقات لدى المنافسين، وهي من أصعب أنواع مقارنة الأداء نظراً لصعوبة الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالمنافسين. حيث يعطي هذا النوع تحسينات قد تصل إلى 20%.
- مقارنة الأداء الوظيفية: يستخدم هذا النوع في حالة مقارنة أداء وظيفة أو مهمة محددة وذلك من خلال الإطلاع على أفضل تطبيقات المؤسسات غير المنافسة ويعد هذا النوع أسهل أنواع مقارنة الأداء. والذي يعطي نتائج معتبرة تقارب ما نسبته 35%.
- مقارنة الأداء الشاملة: وهو مطابق لمقارنة الأداء الوظيفية السابقة الذكر، ولكن الاختلاف يتمثل في إمكانية تطبيق هذا النوع على أكثر من وظيفة أو مهمة عمل لدى مؤسسات في صناعات مختلفة

¹ Jean Brilman, Op. Cit., P.288.

² أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة، ط.1، دار وائل، الأردن، 2003، ص.77.

³ Jean Brilman, Op. Cit., P. 289.

⁴ Ibid., P. 290.

وغير متنافسة، هذا النوع أكثر فعالية بحيث تتحصل المؤسسة من خلاله على تحسينات تصل إلى 35% أو أكثر.

3- مراحل إستراتيجية مقارنة الأداء: لا توجد طريقة عامة لمقارنة الأداء ولكن يمكن الاستفادة من الطرق المستمدة من ممارسات المؤسسات التي طبقت مقارنة الأداء

ويمكن ذكر مراحل مقارنة الأداء عند شركة Renault والمتمثلة فيما يلي¹:

- تحديد العملية المراد مقارنة أدائها؛
- معرفة ووصف دقيق للعملية المراد مقارنة أدائها؛
- إنشاء فريق عمل يتكون من الأفراد المعنيين في العملية؛
- الاختيار المناسب للمؤسسة المراد مقارنة أدائها (أو المصلحة أو الفرع المقارن به وهذا في حالة مقارنة الأداء الداخلية)؛
- تحضير وإرسال استمارة المقارنة مسبقاً إلى المؤسسة التي سوف يقارن أداءها؛
- زيارة المؤسسة محل المقارنة وتدوين كل ما تم ملاحظته؛
- التحقق من النتائج المعطاة من قبل المؤسسة محل المقارنة؛
- تحليل الانحرافات وتثبيت الأهداف وانتقاء أحسن الأداءات التي يمكن الاستفادة منها وتكييفها على المؤسسة؛
- إيصال نتائج مقارنة الأداء لأفراد المؤسسة؛
- الإعادة.

¹ Jean Brillman, Op. Cit., P.291.

II – إستراتيجية إعادة الهندسة

ظهرت إستراتيجية إعادة الهندسة (Reengineering) في تسعينيات القرن الماضي على يد كل من Hammer و Champy بهدف مساعدة المؤسسات لمواجهة المنافسة وتغيرات المحيط، وهي تعد من أحدث نظريات التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة¹.

1- مفهوم إستراتيجية إعادة الهندسة: يعرف كل من Hammer و Champy إعادة الهندسة على أنها " إعادة النظر الأساسية وإعادة التصميم الجذري لعمليات أداء المؤسسة بحيث تركز المؤسسة على العميل، تقضي على الحواجز بين الأقسام وتعطى المسؤوليات للعمال التنفيذيين. والهدف من هذه التغييرات الهيكلية هو تحقيق أرباح على مستوى: التكاليف، الجودة، خدمة العميل والسرعة"².

أما Rodolphe Durand فيرى إستراتيجية إعادة الهندسة على أنها "إعادة هيكلة المؤسسة عن طريق تحليل العلاقات التي تربط بين أعضاء المؤسسة ووظائفهم بشكل تسلسلي لمعرفة العمليات الفردية من العمليات الجماعية"³.

من خلال تعريف إعادة الهندسة يمكن القول أن ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تركز على مفهوم العمليات والتصميم الجذري لها ومحاولة إيجاد العقبات التي تعيق العمل.

2- أهداف ومبادئ إستراتيجية إعادة الهندسة: إن الهدف من إستراتيجية إعادة الهندسة هو إعادة هيكلة المؤسسة عن طريق المعلومات المتدفقة والعمليات المترابطة. فبالنسبة للمعلومات يمكن تحسين استعمالها عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما بالنسبة للعمليات فقد لا تتطلب العدد من العمال والمتخصصين المتواجدين في المؤسسة. ويرى كل من Hammer و Champy أن الهدف من هذه الإستراتيجية هو إعطاء المؤسسة الوسائل اللازمة من أجل مواجهة منافسة متعددة الأشكال في الأسعار، الاختيار، الجودة و في خدمة العملاء وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المتكررة والسرعة بالإضافة إلى القوة التي أصبح يمتلكها العملاء⁴.

وترتكز إستراتيجية إعادة الهندسة على عدد من المبادئ يمكن ذكرها وفقا لما يلي⁵:

¹ Annie Cornet, **Le reengineering: une articulation complexe entre nouvelles technologies de l'information, structures et politiques de GRH**, Technologie de l'Information et Société (TIS), Vol. 8, N° 3, 1996, P. 276.

² Hammer M. et Champy J, **Le Reengineering, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Traduit par Michel le Seac'h, Dunod, Paris, 1993, P. P.26-27.

³ Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003, P.225.

⁴ Hammer M. et Champy J., Op. Cit., P. 42.

⁵ Ibid., P. P. 62-76.

- اللامركزية في المسؤوليات وذلك من خلال إعطاء العاملين حق اتخاذ القرارات (تمكين الأفراد)؛
 - أخرجة كل الوظائف التي لا تمثل وظيفة أساسية للمؤسسة؛
 - التركيز على الموظف متعدد المهارات؛
 - تخفيض أعمال المراجعة والرقابة وتعويضها بالرقابة الذاتية؛
 - التنظيم حول النتائج وليس المهام ويقصد بذلك أن يتم تصميم وظيفة الفرد أو الإدارة في ضوء الهدف أو النتيجة بدلا من المهمة أو سلسلة المهام؛
 - تنمية شبكة المعلومات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)؛
 - إعادة النظر في تقسيم الوظائف، من خلال دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة وهذا بهدف :
 - ✓ التقليل من الإشراف و من المستويات في المؤسسة (الهيكل المسطحة)؛
 - ✓ تصميم العمليات بشكل متزامن لا متتابع؛
 - ✓ جمع خطوات العمليات ومرآحها ودمجها كلما أمكن؛
 - ✓ حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج؛
 - ✓ إيجاد أكثر من بديل لخط العملية الواحدة؛
 - ✓ تطبيق تقنية المعلومات كلما أمكن؛
- 3- نتائج تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة وعوامل نجاحها:** يمكن للمؤسسة أن تتحصل على شكل جديد لها بعد تطبيقها لهذا المنهج الإداري الحديث من خلال النتائج التالية:
- التحول من التنظيم على أساس إدارات وظيفية إلى فرق تختص بعمليات متكاملة؛
 - تحول الوظائف من إجراءات بسيطة متكررة إلى أعمال ذات أبعاد مختلفة أي إثراء الوظائف بحيث يقوم الشخص الواحد بعمل له معنى وتظهر نتائجه؛
 - يتحول الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح؛

- تحول الدور الأساسي للفرد من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة إلى شخص له صلاحية ويتمتع بالقوة الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛

- يتحول المدراء من مشرفين إلى مدربين، والتنفيذيون من مسجلي أرقام إلى قادة¹.

ولكي تحقق إستراتيجية إعادة الهندسة النتائج السابقة الذكر لا بدّ من التعريف بها وبالنتائج المتوقعة عند تطبيقها لدى المسؤولين والعاملين بالمؤسسة وذلك بهدف نجاحها، حيث يتم اختيار العملية التي سوف يتم إعادة هندستها من خلال عقد اجتماع للمسؤولين التنفيذيين واستخدام طريقة العصف الذهني Brainstorming لسرد جميع العمليات التي تقوم بها الجهة المعنية سواء كانت رئيسية أو فرعية، إضافة إلى الالتزام الكامل للإدارة بوضوح الإستراتيجية والتركيز على العمل وتكوين فرق متعددة التخصصات.

أما فيما يخص الأسباب التي تؤدي إلى فشل إستراتيجية إعادة الهندسة فهناك العديد منها ولإشارة فإنه إذا ما تجنبتها المؤسسة تعد عوامل نجاح لهذه الإستراتيجية. ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب وفقاً لما يلي²:

- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية؛
 - سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة؛
 - عدم التفرقة أو التمييز بين إعادة الهندسة والبرامج الأخرى للتحسين؛
 - عدم تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية؛
 - الاختيار السيئ لفريق العمل أو عدم اقتناعه بإعادة الهندسة -المقاومة ضد التغيير-؛
 - عدم متابعة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة؛
 - حل فريق التطبيق قبل الانتهاء من تطبيق عملية إعادة الهندسة.
- وسواء اختارت المؤسسة هذه الإستراتيجية أو غيرها، فإنها تحتاج قبل كل شيء إلى دراسة تشخيصية شاملة لها ولمحيطها، من أجل تحديد التوصيات اللازمة والمتمثلة طبعاً في مختلف الاستراتيجيات المتخذة وهو ما سيتم التعرض له في المبحث الموالي.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للنشر، مصر، 2000، ص. ص. 69-70.

² أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص. ص. 123-134.

المبحث الثاني: الدراسة التشخيصية في برنامج التأهيل

في ظل بيئة تنافسية معقدة فإنّ عملية تحقيق تشخيص استراتيجي شامل للمؤسسة في إطار إنشاء مخطط برنامج التأهيل أمر لا بد منه. هذا التشخيص يتعلق بكل وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التكنولوجيا، التنظيم، المالية والمحاسبة...) وذلك لكي يحدد عوامل ضعف تنافسية المؤسسة إضافة إلى مقارنة أداء المؤسسة الفعلي والمالي مع المنافسين. وعليه سيتم في هذا المبحث التعرض لماهية التشخيص وعلاقته ببرنامج التأهيل.

المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي

إن نجاح برنامج التأهيل لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال معرفة جيدة بالإمكانيات المادية، البشرية والتنظيمية للمؤسسة والتي لن تتوفر إلا من خلال التشخيص الاستراتيجي.

I- مفهوم التشخيص

يعود مصطلح التشخيص diagnostic إلى الكلمة الإغريقية diagnôsis وهي تعني المعرفة والإدراك بالشيء. ولقد شاع استخدامه في المجال الطبي والذي يقصد به تحديد المرض انطلاقاً من أعراضه لوصف الدواء، ثم تطور استخدامه في المجال الاقتصادي خاصة منذ سنة 1970 مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، حيث أصبحت المؤسسات تعاني من صعوبات وتدهور، وباعتبارها شخص معنوي يتضرر نتيجة المنافسة فهي في حاجة إلى مُشخص ليحدد وضعيتها ويصف لها الإجراء المناسب، وعليه فالتشخيص في المجال الاقتصادي هو تحليل ومعرفة نقاط ضعف وقوة المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال الثانية من جهة، ومعرفة الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى. كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه الحكم على المؤسسة انطلاقاً من وضعية معينة¹.

II- أهداف التشخيص وأنواعه

يهدف التشخيص إلى الكشف عن قدرات المؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها لبناء إستراتيجية معينة، وذلك بالنظر إلى نقاط قوة وضعف المؤسسة، إضافة إلى البحث عن الخصائص الأساسية لهيكل ووظائف المؤسسة والتعريف بركائزها التنافسية، فهو يسمح لمتخذ القرار بالإجابة عن الأسئلة التالية:

¹Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de l'industrie, ONUDI, L'imprimerie moderne des arts graphique, Alger, 2003, P.146.

- كيف يتم تقييم السوق انطلاقاً من حجمه، سلوك المشتري والأسعار...؟؛
- ما هي نتائج الانفتاح على الأنشطة والتكنولوجيا والزبائن؟؛
- ما هي متطلبات السوق من حيث جودة المنتج، معايير الإنتاج، التغليف...؟؛
- ما هي الإستراتيجية المتبناة لمواجهة المنافسين؟ من خلال:
- ✓ التعرف على وضعية السوق وأجزائه؛
 - ✓ التمييز بتكلفة المنتج: رقابة المشتريات وقيادة الإنتاج؛
 - ✓ التمييز بالمنتج: الاستثمار في الإنتاج المرن واليد العاملة المؤهلة؛
 - ✓ التمييز بالخدمة: ضمان المرونة القصوى في عملية الإنتاج والاستماع الجيد للعميل؛
 - ✓ التميز بالإبداع: أهمية البحث والتطوير؛
 - ✓ التميز بالتسويق: تطوير سياسة الاتصال الفعالة.
- ما هي التغيرات الداخلية الواجب إدخالها للحفاظ على حصة السوق أو رفعها؟ وذلك من خلال:
- ✓ تحسين الوسائل والتطبيقات والكفاءات على مستوى الأنشطة الرئيسية (الإمداد، الإنتاج، التجارة، خدمات العملاء) والثانوية (التموين، التنظيم، الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا)؛
 - ✓ الشراكة والتحالف والإدماج؛
 - ✓ مرونة الموارد البشرية والمادية¹.
- وتبعاً للهدف المرجوا من التشخيص وتوفر الموارد والوسائل الضرورية فإنّ صيغ التشخيص تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي²:
- 1- التشخيص الوظيفي: ويقصد به تشخيص موجه لوظيفة معينة من وظائف المؤسسة.
 - 2- التشخيص السريع: ويهدف هذا التشخيص إلى معرفة أسباب الصعوبات وصياغة تدابير وحلول سريعة للمؤسسة، وترتيب الإجراءات الواجبة التنفيذ وفقاً للأهمية والضرورة.

¹Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, **Compétitivité et mise à niveau des entreprises**, Agence Française de Développement, Paris, 2003, P. P. 96-98.

²Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. P.146-147.

3- **التشخيص الشامل المعمق:** وهو تشخيص نموذجي لقاعدة التحليل وإدراك شامل لكل معطيات المؤسسة من خلال جميع وظائفها وتنظيمها من أجل البحث عن اقتراحات التحسين. كما يمكن القول أنّ هناك تشخيصاً داخلياً يخص نقاط قوة وضعف المؤسسة -محيطها الداخلي- وتشخيص خارجي يخص فرص المحيط وتهديداته _ محيط المؤسسة الخارجي-.

المطلب الثاني: برنامج التأهيل والتشخيص الاستراتيجي

إن نجاح برنامج التأهيل يعتمد قبل كل شيء على مجموعة من العناصر المحددة، كالدعم المالي، التقدم العلمي، الإرادة القوية لمواكبة الانفتاح. فهو لا يعمل بفضل عضو واحد المتمثل في المؤسسة وإنما بضمان الربط بين أهم المتعاملين الاقتصاديين المعنيين (الدولة، المؤسسة، مقدموا رؤوس الأموال، البنوك، مؤسسات أرباب العمل والنقابات، الهيئات الرسمية...).

ويحتاج برنامج التأهيل بالموازاة مع ذلك إلى الخضوع لتقييم منتظم ودقيق يتجسد في عملية التشخيص الاستراتيجي من أجل وضع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، صياغة مخطط برنامج التأهيل وتنفيذه ثم قياس تقدمه تبعاً للنتائج المحققة.

I- منهجية التشخيص الاستراتيجي في برنامج التأهيل

إن منهجية التشخيص في برنامج التأهيل تعتمد على مجموعة من قوائم المراجعة، الحوارات، مقارنة المعلومات، الاستثمارات، تحليل الوثائق. ومهما كانت التقنية المستعملة لا بد من توفر مجموعة النقاط التالية¹:

- مساهمة الموارد البشرية للمؤسسة ذات الخبرات وكل ما يتعلق باليقظة والذكاء؛
- عرض النتائج التمهيديّة - الأولى- للنظر فيها والتعليق عليها من قبل المسؤولين وذلك قبل إنهاء عملية التشخيص؛
- التواضع أثناء التدريب والتعلم، فالتشخيص فرصة لإثراء الآخرين وبالتالي لا بد من تجنب ردود الفعل السلبية لانفتاح أعضاء المؤسسة على خبراء البرنامج؛

¹ Abdelhak Lamiri, *Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises*, Op. Cit., P. P. 171-173.

- 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.

قد لا تتمكن المؤسسة من المعرفة الجيدة لإستراتيجية منافسيها، وتجهل عملية تحفيز زبائنها من أجل الوفاء لمنتجاتها، فأحياناً تركز على الإنتاج مع إهمال أهم الخصائص التي يحتاجها المستهلك. فالتشخيص الاستراتيجي في برنامج التأهيل يسمح بمعرفة هذه النقاط، وإعادة وضع المؤسسة في مجالات الأنشطة التي تحقق إمكانية التحسين الذي يرفع من أداء المؤسسة لمستوى المنافسين، والاهتمام باحتياجات السوق المتطورة بسرعة.

ويعتمد التشخيص الاستراتيجي لبرنامج التأهيل على الذكاء الاقتصادي في التحليل الدقيق لنقاط ضعف وقوة المنافسين ومختلف الاستراتيجيات حيث يعتبر وسيلة تغذي التشخيص واتخاذ القرار. وبمجرد ما يتلقى المسيررون المعلومات الخارجية الموثوقة، تصبح الوضعية الإستراتيجية أكثر وضوح والتي تركز على:

- تحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- تحديد الصناعات القريبة من أنشطة المؤسسة لاكتشاف التهديدات والحيل المتطورة؛
- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين لاكتشاف الفرص والتهديدات؛
- معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة .

إن عملية التشخيص التي يتطلبها برنامج التأهيل تعتمد بشكل كبير على توفر نظام المعلومات، هذا الأخير لا يحل كل المشاكل ولا يوضح كل النقاط الغامضة وإنما يخفض نسبة عدم اليقين ويحدد الإمكانيات المحتملة، كما لا بد من التحكم الجيد والسريع في المعلومات فيما يخص الطلب، العرض، الموقع التنافسي، المنافسين والتطور التكنولوجي¹...

لا بد أن يكون التشخيص شاملاً ويستوعب كل وظائف المؤسسة ويتسم بالدقة والموضوعية ويعكس حقيقة المؤسسة المعنية، كما يشترط فيه الديناميكية والأخذ بعين الاعتبار تحسن أداء المنافسين فكما تحاول المؤسسة تطوير نفسها كذلك الشيء بالنسبة للمنافسين.

¹ Abdelhak Lamiri, *Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises*, Op. Cit., P.180.

II - استراتيجيات برنامج التأهيل

إن اعتماد إستراتيجية للمؤسسة يعتبر الخطوة الثانية في برنامج التأهيل بعد عملية التشخيص الاستراتيجي، وهي بمثابة التوصيات التي يقرها خبراء البرنامج. ومن الصعب إنشاء قائمة شاملة من مختلف الاستراتيجيات لبرنامج التأهيل، فكل مؤسسة لها حالة خاصة تختلف عن بقية المؤسسات، ولا توجد إستراتيجية واحدة قادرة على تحسين أداء أنشطة المؤسسة الصناعية فلا بد من الأخذ بكل السيناريوهات الممكنة من أجل نجاح برنامج التأهيل. إلا أن أغلب آراء المسيرين يقترحون ثلاثة استراتيجيات رئيسية يمكن تطبيقها في برنامج التأهيل وهي إستراتيجية التركيز، إستراتيجية الشراكة وإستراتيجية المرونة، وبما أنه تم التطرق للإستراتيجية الأولى في الفصل الأول من المبحث الثالث فإنه سيتم الاكتفاء بذكر إستراتيجية الشراكة وإستراتيجية المرونة¹.

1- إستراتيجية الشراكة: تعتبر إستراتيجية الشراكة واحدة من أهم الاستراتيجيات الممكنة لتطوير المؤسسة خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالشراكة والتحالف والاندماج كلها صيغ للتعاون طورت من طرف مؤسسات أوروبية لمواجهة تحدي السوق الموحدة، حيث تسمح إستراتيجية الشراكة بتحقيق الدعم المالي وفق شروط مناسبة، تقسيم التكاليف الثابتة المرتفعة وتحقيق أفضليات الزيادة Synergie.

وإستراتيجية الشراكة تضمن تحويل المعلومات وتبادل الخبرات مما يخلق قيمة مضافة بين الشركاء وبالتالي طرح أفضل منتج للزبون من حيث الجودة، السعر والتغليف. كما أن عقد الشراكة ينمي القدرة الإنتاجية ويثري مجموعة المنتجات والدخول في أسواق جديدة، إضافة إلى أن هذه الإستراتيجية تضمن التمويل عن طريق الديون.

2- إستراتيجية المرونة: إن مرونة الإمكانيات البشرية والمادية خيار استراتيجي تتبناه أغلبية المؤسسات في الدول الصناعية، فالمرونة تلعب دوراً رئيسياً في عملية التأهيل من خلال تكوين الأفراد، تحديث وتجديد التجهيزات. والبحث عن المرونة يشكل هدفاً استراتيجياً ومصدراً لتأهيل المؤسسة، فالمرونة هي القدرة على الاستجابة المستمرة والسريعة للمتغيرات البيئية وبالتالي تخفيض مدة ردة الفعل مقارنة مع تغير المحيط.

تتطلب هذه الإستراتيجية حشد الاستثمارات بالإضافة إلى إجراءات مرافقة لها كتنظيم الإنتاج بالحصص أو المتقطع من أجل تخفيض المخزون الوسيط، دعم شرعية المعلومة والاتصال ما بين الأفراد

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. P. 180-183.

والوظائف، دعم مرونة الأفراد عن طريق التكوين والتحفيز، تخفيض التغيير في الإنتاج عن طريق توحيد نمط الإنتاج أو اللجوء للمقاولة الباطنية.

المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل

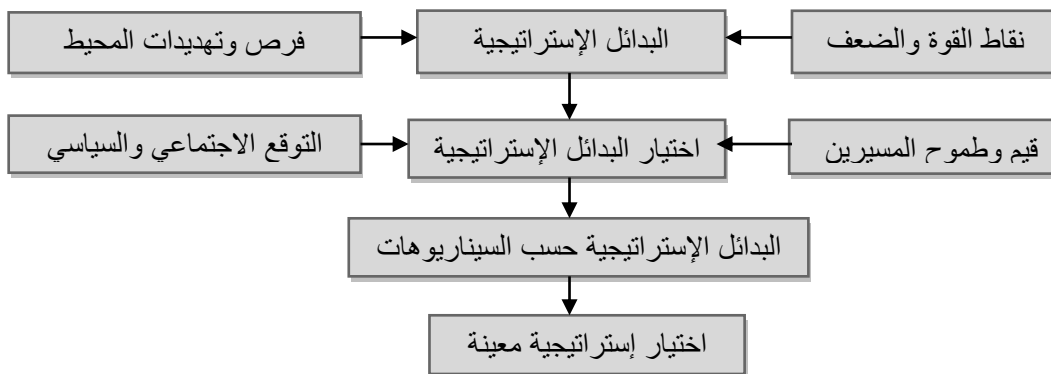
قد يتمكن خبير برنامج التأهيل من تقديم تشخيص سريع وأولي عند زيارته للمؤسسة، إلا أن هذا النوع من التشخيص غير كافٍ لتقديم الإجراءات والتوصيات الضرورية، بل هو في حاجة إلى تشخيص استراتيجي شامل ومعمق يتكون من عدة عناصر، ويتطلب المعلومات الكافية والوقت والتكلفة اللازمين لذلك.

I- سير وإعداد التشخيص الاستراتيجي الشامل

يرتكز التشخيص الاستراتيجي الشامل على معرفة وتحليل مختلف الصعوبات التي تواجه المؤسسة وتحليل المحيط الذي تنشط به، سواء تعلق الأمر بالمحيط الداخلي من خلال التحليل الشامل لمختلف وظائفها الداخلية، أو تعلق الأمر بمحيطها الخارجي من خلال دراسة سوقها ووضعها التنافسي وتحليل القوى الخمسة التي تؤثر بها.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي الشامل أول مرحلة في برنامج التأهيل وكل خطأ في الحكم أو الاختيار السيئ للمعايير والإستراتيجيات يؤدي بالمؤسسة لقرارات غير ملائمة ومكلفة، لهذا لا بدّ بأن يتميز التشخيص بالمصداقية والموضوعية. وفيما يلي شكل يوضح مخطط التشخيص الاستراتيجي:

شكل رقم (09) مخطط التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل



Source : Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, **La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée ?** Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME – innovation, technologie de l’information et de la communication, Biskra 12-13 avril 2004, P.71.

ولضمان السير الحسن لعملية التشخيص في برنامج التأهيل لا بد أن تتم عن طريق مكتب استشارة، والذي يركز عمله على تحقيق تشخيص استراتيجي شامل بهدف معرفة الاستراتيجيات المتناوبة للمؤسسة الخاضعة لبرنامج التأهيل، ثم يختار الاستراتيجيات المناسبة للمصادقة.

يتبع التشخيص الشامل إما طريقة المصفوفة أو طريقة الوصف هذه الأخيرة تعتمد على التحليل لمختلف متغيرات المؤسسة، أما طريقة المصفوفات تعتمد على التحليل والتقييم لمختلف استراتيجيات أنشطة المؤسسة. هذه الطرق لا يمكن أن تستعمل لوحدها لتحقيق تشخيص الشامل للمؤسسات الجزائرية لأنها تهمل المتغيرات التقنية، البشرية والتنظيمية¹.

إن سير مخطط التشخيص الاستراتيجي الشامل وفق المصفوفة المقترحة من طرف Ansoff - مدرسة هارفارد للأعمال- والتي تسمى بمصفوفة SWOT، تركز على تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فرص وتهديدات المحيط، والمصفوفة تقدم بطريقة تتقاطع فيها زوجين من أربعة مجموعات من العناصر المتمثلة في نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات حيث يتم الفحص بالتتابع كل فرصة تقابل نقاط القوة والضعف ونفس الشيء بالنسبة للتهديدات. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (10) مصفوفة SWOT للتشخيص الاستراتيجي

نقاط الضعف W-1, W-2, W-3...	نقاط القوة S-1, S-2, S-3...	المؤسسة المحيط
W-5/O-2 W-2/O-3 W-4/O-4	S-2 و S-1/O-1 S-4/O-2 S-6/O-3	الفرص O-1, O-2, O-3...
W-2/M-1 W-4/M-2 W-5/M-3	S-3/M-1 S-4/M-2 S-5/M-3	التهديدات M-1, M-2, M-3...

Source : Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, **La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée ?** Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME - innovation, technologie de l'information et de la communication, Biskra 12-13 avril 2004, P.72.

وبعد التعرف على الاستراتيجيات المتعاقبة على المؤسسة يتم اختيار إستراتيجية على أساس قيم وطموح المسيرين طبقا لنموذج الصيغة الإستراتيجية لـAnsoff.

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. P.147-148.

إن تحليل الفرص وتهديدات المحيط ليس بالعمل السهل، فمن أجل القدرة على معرفة ومتابعة تطور العناصر الأكثر أهمية لهذه العملية لا بد من خلق مراقبة فعلية، ومعرفة العناصر التي تعتبر كتهديد مثل التغيرات الاجتماعية والثقافية، التنظيمات الأجنبية، مراحل حياة القطاع، قدرة الموردين، اختفاء الزبون، خطر التكامل العمودي، التغيير في القوانين، عقود البحث والتطوير... كلها تحتاج إلى توفر دائم للمعلومات الأساسية عن الواقع الذي تنشط فيه المؤسسات الصناعية والتي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:¹

- تحديد خصائص المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- معرفة التطور التاريخي للقطاعات الصناعية في كل منطقة؛
- الإدراك الجيد للمنتجات والتكنولوجيا الحديثة؛
- دراسة المتعاملين المحليين والدوليين في كل قطاع صناعي؛
- تعيين العوامل الرئيسية للنجاح والعناصر المحددة للقدرة التنافسية لكل صناعة؛
- صياغة برنامج تأهيل متكامل للرفع من مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

II- مكونات التشخيص الاستراتيجي الشامل

يرى كل من Sarah Marniesse و Ewa Filipiak أن التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل الصناعي يتكون من خمسة عناصر ثانوية² هي تشخيص المحيط، تشخيص الطاقات التقنية، تشخيص القدرات الإدارية والجودة، التشخيص المالي وتحليل المنتجات والأسواق والوضعية الإستراتيجية. ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (11) مكونات التشخيص الاستراتيجي الشامل



المصدر: من إعداد الباحثة

¹Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, Op. Cit., P. P.71-73.

²Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op. Cit., P. P.188-189.

1- تشخيص المحيط: يؤثر محيط المؤسسة إما سلباً أو إيجاباً على أداءها كالتشريعات، توفر الهياكل القاعدية، تحويل التكنولوجيا، تراكم المعلومات، تطور الشراكة والتعاون بين المؤسسات، سوق المقاولات الباطنية وغيرها. إن تشخيص المحيط هو بهدف تحليل مختلف العناصر الأساسية المكونة له والتي تشكل فرص وتهديدات وكذلك دراسة أثره المباشر وغير المباشر على برنامج التأهيل وتطوير المؤسسة. ويتكون هذا المحيط من العناصر التالية:

▪ **تشخيص المحيط الاقتصادي والاجتماعي:** إن تحليل هذا المحيط يكون وفقاً لتطور المعطيات الأساسية لاقتصاد البلد، العائد المتوسط للفرد، الناتج الإجمالي الخام، الاستهلاك، الاستثمار، معدل النمو، معدل الصرف، الصادرات والواردات، القطاع الصناعي، المنتجات الصناعية للمؤسسة، السياسة الاقتصادية، البرنامج الاستراتيجي للدولة، أهم الإجراءات الاقتصادية المتبناة لترقية وتمويل الصناعة والخدمات المرتبطة، أثر بعض المتغيرات الاقتصادية والسياسية على أداء الصناعة كارتفاع تكاليف الإنتاج ورأس مال العمل.

▪ **تشخيص المحيط الصناعي:** يركز المحيط الصناعي للمؤسسة على مجموعة من المتعاملين (الأفراد والمؤسسات) والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتي تؤثر على النتائج. ويرتكز تشخيص هذا المحيط على تحليل مختلف الهيئات المؤسساتية ودعم وظائف المؤسسة (شبكة معلومات، تمويل، صيانة...).

▪ **تشخيص المحيط التكنولوجي:** يعني تحليل الأنظمة الداعمة للتكنولوجيا التي تسمح للمؤسسة بامتلاك واستغلال المعلومات التكنولوجية والتقنية، اختيار وحيازة التكنولوجيا، التجهيزات، التكيف والتحكم في تحويل التكنولوجيا وتطوير المعارف التكنولوجية.

2- تشخيص المنتجات والأسواق والوضعية الإستراتيجية: يهدف هذا التشخيص إلى قياس الأداء التجاري للمؤسسة وكل مجالات أنشطتها التجارية والإستراتيجية من خلال:

▪ **تحليل الأداء التجاري:** هذا التحليل يركز على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجال الأنشطة الإستراتيجية ^{**}DAS لمعرفة مختلف الأولويات الموجودة بين المنتجات والأسواق من أجل تحليل معمق لكل مجال نشاط استراتيجي، كما يركز هذا التحليل على تقييم أداء كل مجال نشاط استراتيجي إضافة إلى معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها والتي تتلخص في درجة التميز، أهمية صورة العلامة، مستوى الجودة والتكنولوجيا، مستوى الخدمة وسياسة السعر واختيار قنوات التوزيع. وهناك عدة مؤشرات لحساب تحليل الأداء التجاري منها رقم الأعمال، تحليل المبيعات وطريقة التكاليف المباشرة.

** DAS : Domaine d'Activité Stratégique

▪ **السياسة التجارية والمزيج التسويقي:** وهي تعتمد على سياسات المنتج والسعر، التوزيع والترقية، الإشهار والاتصال والعلاقات مع الزبائن. وتحليل هذه السياسات يكون إما كمي (هامش الإنتاج، معدل النمو، سعر البيع مقارنة مع المنافسين) أو كيفي (دورة حياة المنتج، تغطية طلب الزبائن بالتوزيع ونوع البائعين).

3- التشخيص المالي: إن المعطيات المحاسبية والمالية للمؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات لتقييم وتحديد الوضع الاقتصادي والمالي للمؤسسة فهي أداة تساعد التشخيص الاستراتيجي من خلال توفير تحليل مالي مرفق بجداول مالية تحدد التكاليف والأسعار.

▪ **المعطيات المحاسبية:** أول مرحلة للتحليل المالي تعتمد على معطيات محاسبية* ومالية وتعتمد الميزانية على التكاليف، قيمة المنقولات، المخزون، العملاء والديون.

▪ **تحليل الميزانية والنتائج:** يشترط برنامج التأهيل توفر الميزانيات الثلاثة الأخيرة للمؤسسة، مع توفر جدول حسابات النتائج.

4- تشخيص الطاقات التقنية: وهو يقوم بتحليل نظام وأدوات إنتاج المؤسسة وتقييم الأداء التقني خاصة في بيئة تتصف بالتحولات التكنولوجية السريعة وحدة المنافسة ويتضمن:

▪ **تشخيص عمليات الإنتاج:** ويخص عملية المدخلات والمخرجات من خلال تحليل زمني ومكاني للمدخلات وملاحظة وضعيتها وخصائصها (المادية، المواد، الطاقة ووسائل الإنتاج). ويعتمد تشخيص عمليات الإنتاج على المقارنة مع أهم أنظمة إنتاج المنافسين، فيختار المحلل الخيار التكنولوجي المتبنى تبعاً لعوامل الإنتاج ومرونته، كل ذلك من أجل أن تكون مخرجاتها تستجيب لمتطلبات الزبائن من حيث الجودة، السعر والآجال، مع تطبيق أفضل طرق التسيير في الإنتاج والتخطيط، الصيانة، الرقابة وضمان الجودة.

▪ **تقييم الأداء التقني:** إنَّ قياس الأداء من حيث الإنتاجية يكون على أساس تحليل تطور مؤشرات الإنتاج في الورشات، معدل استعمال الطاقة، فترة الإنتاج وذلك مقارنة مع أهم المنافسين أو على أساس التكلفة من خلال تحليل كمي لتطور تكاليف المواد الأولية، الطاقة أو على أساس الجودة من

* رغم أنَّ المخطط المحاسبي الوطني في الجزائر يعالج في محاوره المحاسبة التحليلية إلا أنَّ استعمالها ظلَّ اختياريًا، وفي دراسة أجريت على المؤسسات الجزائرية أظهرت أنَّ أغلبها لا تضع نظاماً لقياس الأداء، كما أنَّ مسيريتها يجهلون حساب سعر تكلفة المنتج المصنوع والذي يتم تقديره انطلاقاً من المحاسبة التحليلية، كما أنَّ أغلبها لا تستعمل نظام تسيير التقديرات والموازنات ولا توجد إستراتيجية مكتوبة أو إنشاء ميزانية للاستثمار لأنه لا يوجد إطار شرعي إجباري لذلك. فالأخذ بالمحاسبة التحليلية ضروري كأداة لتطبيق ومتابعة عملية التأهيل، وانطلاقاً من المعلومات التي توفرها من الممكن حساب المؤشرات التي تسمح بفهم وتحليل ودراسة السلوك المالي للمؤسسة والاحتياج المالي خاصة وأنَّ هذه المؤشرات مطلوبة من البنوك الجزائرية في حالة قروض. Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P.93.

خلال تحليل كمي لمؤشرات الجودة مثل الاحتجاج، عودة المنتج، عدد الأخطاء، تكلفة اللاجودة (مهملات وفضلات...).

5- **تشخيص القدرات الإدارية:** إن أغلب الأبحاث المحققة حول الصعوبات التي تواجه المؤسسات تركز على مشاكل الإدارة والتنظيم كسبب أولي، لهذا فإن التشخيص الاستراتيجي الشامل لا بد له أن يمر على تشخيص القدرات الإدارية للمسيرين والذي ينقسم إلى:

- **تقييم القدرات الإدارية:** من المهم تقديم شرح واضح ودقيق لأهداف المؤسسة، السياسة العامة، السلم الهرمي، التوجه الاستراتيجي والعوائق والضغوط المحتملة. وهناك خمسة وظائف مهمة لتقييم القدرات الإدارية وهي التحليل، التخطيط، الرقابة، الربط والتنشيط.
- **تقييم الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي يعرف ويشكل الوظائف والعلاقات بين مختلف مكونات المؤسسة، وتقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكون على أساس فعالية التنظيم وفهم الأفراد لقواعد التنظيم.
- **تقييم الأبعاد الثقافية والاجتماعية:** ويعني قياس الأداء الاجتماعي وتقدير المناخ الاجتماعي وخصائص ثقافة المؤسسة من أجل الاستعمال الأفضل للموارد البشرية، ومن أهم العناصر الاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة: تطور الوسائل البشرية، التكاليف الاجتماعية، التكوين، معدل الدوران والغيابات، معدل التأطير ومعدل توظيف الأفراد.

المبحث الثالث: تجارب بعض الدول في برنامج التأهيل

لقد حقق برنامج التأهيل نجاحاً معتبراً في بعض الدول التي تبنته وبذلك أثبت جدارته كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات لاسيما الصناعية. ولقد بادرت البرتغال كأول دولة في استحداث هذا البرنامج سنة 1988 وذلك للنهوض بصناعتها حيث كانت آنذاك تحضر نفسها للدخول في الاتحاد الأوروبي. هذه التجربة البرتغالية أثارت إعجاب الدولة التونسية لتقوم بمحاكاتها وتطبيقها لتحقيق النجاح الباهر فيها وهو ما دفع دول المغرب الأخرى - الجزائر والمغرب - إلى تبنيه، إضافة إلى دول المشرق لعربي - الأردن، سوريا ومصر - وبعض الدول الإفريقية كالسنگال وغيرها.

المطلب الأول: التجربة البرتغالية

لقد شهد البرتغال في أواخر القرن السابق انفتاحاً على أوروبا والعالم الخارجي والذي مثل فرصة للنمو لكن في نفس الوقت كان بمثابة رهان حقيقي نظراً لارتفاع معدل البطالة وإفلاس المؤسسات والمنافسة الشديدة... حيث عرف اقتصادها خلال الثمانينيات من القرن الماضي سياسة إعادة الهيكلة ومواجهة العولمة وكذا الدخول في الاتحاد الأوروبي، كما تميز القطاع الصناعي آنذاك بضعف البنية، ونسيج يتكون من مؤسسات صغيرة غير مؤهلة للمستوى الدولي، تخصص ضعيف، إنتاجية دون المتوسط. ومن أجل ذلك كان لا بد لها من مواجهة عجلة التطور بأخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعاتها والمتمثلة في تبنيتها للبرنامج الاستراتيجي لفعالية وتحديث الاقتصاد البرتغالي PEDIP*، وهو أول برنامج للتأهيل الصناعي والذي حقق نتائج ايجابية على مستوى التصنيع والنمو في البرتغال ساهمت حتى في الاستيراد الأوروبي من هذا البلد¹.

I- وصف البرنامج البرتغالي PEDIP

تم تطبيق هذا البرنامج سنة 1988 من قبل المجلس الأوروبي تحت وصاية وزارة الصناعة البرتغالية، وكانت الأهداف العملية لهذا البرنامج:

- تحسين وظيفة الأسواق، والانفتاح الدولي للمؤسسات البرتغالية؛

- تخفيض تبعية البرتغال للواردات خاصة فيما يتعلق بالطاقة والسلع التجهيزية؛

- تحسين جودة الإنتاج ورفع فعالية المؤسسات وتعزيز تنافسية الدولة².

وينقسم هذا البرنامج إلى برنامجين؛ الأول PEDIP I لفترة خمسة سنوات 1988-1993 والبرنامج الثاني PEDIP II خلال الفترة 1994-1999.

بالنسبة للبرنامج الأول PEDIP I موضح في أربعة محاور:

▪ تسريع تحديث الهياكل الداعمة للقطاع الصناعي؛

* PEDIP : Programa Estratégico de Dinamização Modernização da Indústria Portuguesa da Portuguesa (Programme Stratégique de Promotion et Modernisation de l'Industrie Portugaise)

¹ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op. Cit., P. P. 147-148.

² L'Organisation de Coopération et de Développement Economique, **Spotlight on public support to industry**, France, 1998, P.P. 139-140.

- تقوية قواعد التكوين المهني والتكوين التقني المستمر؛
 - توجيه التمويل نحو الاستثمارات في المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة؛
 - تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجودة في الصناعة .
- وهذه المحاور الأربعة موزعة على سبعة برامج عملية وهي:
- البرنامج الأول: هيكله القواعد والتكنولوجيا من خلال تعزيز هياكل المواصلات، الطرق، السكك الحديدية، الموانئ، تطوير المعاهد المتخصصة، مراكز الإبداع الاستراتيجي.
 - البرنامج الثاني: التكوين المهني: التكوين على المدى الطويل والمتوسط للإطارات العليا والوسطى وتكوين الباحثين.
 - البرنامج الثالث: ترقية الاستثمار في الإنتاج: تحفيز الاستثمار في المؤسسات الصناعية التي تهتم بتحديث بنيتها.
 - البرنامج الرابع: الهندسة المالية حيث تم إنشاء شركتين لتسيير مخاطر رأس المال حيث 50 % من رأس المال يمول من طرف البرنامج.
 - البرنامج الخامس: رفع الإنتاج.
 - البرنامج السادس الجودة: تعزيز نظام جودة الإنتاج الوطني، وترقية حماية المستهلك واحترام المعايير التقنية وإدخال سياسة تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة؛
 - البرنامج السابع: نشر المعلومة والمتابعة.

أما فيما يتعلق بالبرنامج الثاني PEDIP II فهو امتداد للبرنامج PEDIP I ويشمل أبعاداً جديدة مثل التشخيص الأفضل للمؤسسات، نظام التطوير، المساعدات المالية، التركيز على الشركاء الاجتماعيين والماليين. ولقد تم تقسيمه إلى ستة برامج ثانوية تطبيقية مسؤولة عن تسيير وتتبع التطوير، حيث تتجمع هذه البرامج في أنظمة تحفيزية؛ نظام تحفيزي مخصص للمؤسسات مرتبط بإستراتيجية المؤسسات الصناعية ممول ومدعم، نظام تحفيزي لتدعيم البيئة الملائمة للمؤسسات، إجراءات عاجلة لضمان تنافسية المؤسسات بدعم الجودة والإبداع، وتكوين الأفراد.

بالإضافة إلى برنامج PEDIP هناك برنامجان مكملان له وهما برنامج اندماج التكنولوجيا والمعلومات والالكترونيات PITIE وبرنامج PRODIB تطوير الصناعة والسلع التجهيزية¹.

¹ Progress report by Commission of the European Communities, **Specific programme for the development of portugues industry**, Brussel, 16 may, 1990, P. P. 5-6.

<http://aei.pitt.edu/5703/1/5703.pdf>

II – تمويل برنامج PEDIP

تم تمويل برنامج PEDIP I بميزانية قدرت بـ 3 مليار إيكو* منها 1,5 مليار إيكو مساعدات الاتحاد الأوروبي ومليار إيكو قروض من البنك الأوروبي للاستثمار و500 مليون إيكو ميزانية الحكومة البرتغالية حيث أنّ عملية الربط مضمونة بمكتب تسيير خاص.

أما ميزانية البرنامج PEDIP II بلغت 2,3 مليار إيكو تم تغطية 75% من طرف الصندوق الأوروبي للتطوير الجهوي، أما 25% فقد كانت من قبل الصندوق الاجتماعي الأوروبي، كما أنها تشمل المساعدات الخاصة. ولإشارة فإنّ 57% من الميزانية تم توجيهها لبرنامج مساعدة تأهيل المؤسسات¹.

III – النتائج المحققة والدروس المستفادة

لقد حقق برنامج PEDIP الأهداف المرجوة منه وذلك باعتراف الاتحاد الأوروبي والحكومة البرتغالية، حيث ظهرت قطاعات جديدة صناعية بعد تطبيق هذا البرنامج وهي جدّ ديناميكية مثل قطاع السيارات، الإلكترونيات، الصيدلانية، تقدم تكنولوجي محقق في مجال الإعلام الآلي والاتصال، البيوتكنولوجي، صناعة الطائرات، إضافة إلى قطاع الصادرات التقليدية مثل النسيج، الأحذية والملابس الجاهزة. كما أن البرنامج ساهم في رفع القيمة المضافة للاستثمارات المحققة، وشهد البرتغال نمواً ملحوظاً في قطاع العقارات ساهم بنسبة 13% من الناتج المحلي الخام و11% من العمالة، كما شهد معدل البطالة انخفاضا وصل إلى 4% وهي من النسب المنخفضة في الاتحاد الأوروبي رغم إعادة الهيكلة الصناعية. وفي سنة 1993 وصل البرتغال إلى عولمة سوق الأموال، كما أن البرنامج شهد بقوة التركيز على تأهيل البيئة الصناعية كالتكوين المهني والهيئات الداعمة².

ومن بين أسباب نجاح برنامج التأهيل البرتغالي توفر الموارد المالية الضرورية، قواعد تسيير مرنة وملائمة لأهداف البرنامج، نظام معلومات يسمح بمتابعة تحقيق البرنامج وتصحيح الصعوبات التي يواجهها، بالإضافة إلى تسجيله في إستراتيجية متناسقة ومترابطة بمجموعة من التدابير والفرص الموجهة نحو هدف جدّ معرف.

* الإيكو عبارة عن سلة من الأوزان النسبية لعملات الدول الأعضاء في المجموعة الأوروبية في تلك الفترة.

¹ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op. Cit., P.P.151-152.

² Idib., P. P.153-155.

ولقد أخذت البرتغال منذ سنة 1989 مجموعة الإجراءات اللازمة والإيجابية خاصة في قطاع التجارة والاستثمار، والخصخصة في قطاع الصناعة ودفع التمويل. كما أن الدولة أخذت سياسة جذب رؤوس الأموال الأجنبية من خلال المزايا النسبية التالية :

- تكاليف العمالة الأكثر انخفاضاً في أوروبا الغربية؛

- الانتماء إلى عملة الأورو؛

- حوافز مالية وجبائية؛

- ثقافة تجارية مرنة ومنفتحة عن الخارج.

المطلب الثاني: التجربة التونسية

على غرار الدول الحديثة الاستقلال، فلقد اختارت تونس لإستراتيجيتها الصناعية برنامج التأهيل الصناعي والذي تم اعتماده من طرف الحكومة خلال شهر جوان 1995، وذلك من أجل النهوض بتنافسية مؤسساتها خاصة وأنّ اقتصادها شهد انفتاحاً مبكراً على العالم الخارجي، بانضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة سنة 1990 وإلى اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في جويلية 1995 لإنشاء منطقة التبادل الحر¹.

I - خصائص الاقتصاد التونسي وحاجته لبرنامج التأهيل

لقد عرف الاقتصاد التونسي انفتاحا اقتصاديا مبكرا منذ سنة 1986 حتى قبل الانضمام الرسمي لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية أو المنظمة العالمية للتجارة، وبالموازاة مع ذلك فإنّ اقتصادها تميز بمجموعة من الخصائص منها²:

- اعتماد الاقتصاد التونسي على الأنشطة الأولية بميزة طبيعية وأحيانا ضعيفة ومن بين هذه الأنشطة ، الزراعة ،النسيج ، التحويل ...؛

- عملية التصنيع تتحقق بعيداً عن الحواجز الجمركية في سوق واسع؛

¹ Olfa Kochelf, Op. Cit., P.32.

² وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة، برنامج التأهيل الصناعي (التجربة التونسية) تنمية القدرة التنافسية والجودة، التونسية، ص.3.

- كثافة العمالة ضعيفة، إضافة إلى ضعف العلاقات ما بين متعاملي النظام الاقتصادي؛

- تميز بيئة الأعمال بفجوة معتبرة من خلال قصور الإدارة ، سوق مالي بطيء، ضعف الاستثمار الأجنبي المباشر، نسبة التأطير ضعيفة 7%، نمو اقتصادي بطيء 3%...

إن التحليل الأولي للمعطيات السابقة الذكر تظهر أنّ نتائج الانفتاح الاقتصادي وخلق منطقة التبادل الحر سوف تؤدي إلى اختفاء حوالي 30% من المؤسسات الاقتصادية، وأنّ 30% أخرى ستواجه خطر الاختفاء إذا لم تستطع التكيف مع المعطيات الجديدة. إضافة إلى النقص في العائدات المتأتية من الحقوق الجمركية نتيجة اتفاقية الشراكة التي تفوق 180 مليون دولار خلال خمسة سنوات و450 مليون دولار بعد هذه الفترة، لهذا من أجل النجاح وكسب الرهان لا بد من تبني برنامج تأهيل شامل من خلال¹:

- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكيف مع المعطيات الجديدة؛

- خلق مؤسسات من أجل تكثيف النسيج الصناعي؛

- مرافقة الوضعيات الإستراتيجية للمجموعات؛

- إنشاء مزايا نسبية طويلة المدى؛

- تحسين بيئة الأعمال، الهياكل العمومية، شفافية الإطار التشريعي، والتنظيمات

II - عرض برنامج التأهيل التونسي

لقد انطلق برنامج التأهيل في تونس سنة 1996 وذلك وفقا لمرحلتين؛ المرحلة الأولى خلال المخطط التاسع (1996-2001) والموجه لحوالي 2000 مؤسسة صناعية، والمرحلة الثانية خلال المخطط العاشر (2002-2006) والموجه لحوالي 1600 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. ومن مبادئ هذا البرنامج دعم الاستثمار في الإنتاج وتحديث المؤسسات، دعم النمو والانضمام الإرادي لهذا البرنامج².

في بداية انطلاق برنامج التأهيل تم تدعيمه بالشراكة الإيطالية، إضافة إلى استفادته من دعم منظمة الأمم المتحدة للتطوير والصناعة ONUDI في مرحلة القيادة. كما أنّ البرنامج اعتمد على التجربة

¹ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op. Cit., P. P.102-104.

² Hervé Bougault et Ewa Filipiak .Op. Cit., P. P.43-45.

البرتغالية السابقة، ولقد ساعد هذا البرنامج في رفع تنافسية الصناعة التونسية إلى مستوى المنافسة العالمية، بفضل استغلال المزايا النسبية وحياسة المهارات وترقية مواردها البشرية والتطهير المالي¹.

1- المؤسسات المعنية بالتأهيل وهيئاته التسييرية: يعني برنامج التأهيل التونسي كل مؤسسة صناعية أو خدمية مرتبطة بالصناعة مهما كان نشاطها ولا تواجه صعوبة مالية وتنشط منذ سنين. وهذا البرنامج مرتبط بهيئتين للتسيير وهما مكتب التأهيل ومجلس القيادة:

▪ **مكتب التأهيل:** يعتبر مكتب التأهيل كسكرتارية لمجلس القيادة وتتمثل مهامه فيما يلي:

- التعريف بسياسة الحكومة حول برنامج التأهيل الصناعي؛

- إجراء التهيئة والتنفيذ والمتابعة لمخطط برنامج التأهيل؛

- إجراء الدراسات الضرورية لتحسين برنامج التأهيل؛

- تدبير البرامج المالية على المستوى الدولي، الثنائي، والمتعدد والجهوي والمرتبطة بمجال تحسين تنافسية الصناعية؛

- ضمان برمجة الموارد المالية الداخلية والخارجية الممنوحة لبرامج الهيكلية والتأهيل.

▪ **مجلس القيادة:** وهو برئاسة وزير الصناعة يتكون من ثمانية عشر عضواً تمثل كل من القطاع الخاص، المؤسسات المالية، الإدارة والنقابة. بحيث يجتمع مجلس القيادة مع ممثلي وزارة الصناعة، المالية، الشراكة الخارجية، والاستثمار الخارجي، العمل، التكوين المهني، التجارة، الهيئات المالية، ممثلو أرباب العمل والنقابات. إن دور هذا المجلس فحص طلبات المؤسسات الصناعية التي ترغب في الأخذ ببرنامج التأهيل ومنح علاوات التأهيل.

بالإضافة إلى ذلك توجد مؤسسات الدعم والمتمثلة في المراكز التقنية، مكاتب الاستشارة، صندوق تطوير القطاع الخاص، المؤسسات الاستثمارية والبنكية².

¹ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op. Cit., P.104.

² Nejla Ben Hadj Bouraoui, **La perception des déterminants de la compétitivité de l'entreprise et stratégie de mise à niveau face au marché de l'union européenne cas des PMI Tunisiennes**, Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse, France, 2005, P.182.

2- مراحل برنامج التأهيل التونسي وتمويله: يبدأ برنامج تأهيل مؤسسة معينة بطلبها لتشخيص استراتيجي شامل الذي يتم في مركز تقني أو مكتب دراسة أو مستشارين خاصين وذلك حسب اختيار المؤسسة، بحيث يعطي هذا التشخيص التوجه الاستراتيجي المتبني من أجل تحسين الإنتاجية ويرتكز على:

- وضع نشاط المؤسسة في السياق الدولي والتحولت الجارية؛

- تحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة من الجانب التجاري، المالي، التقني والموارد البشرية؛

- التعريف بمختلف الرهانات.

كما تتوجه المؤسسة إلى البنك للحصول على موافقة الدعم المالي، ثم تقوم بتقديم طلب الانضمام للبرنامج إلى مكتب التأهيل مرفق بالدراسة التشخيصية وموافقة البنك بالإضافة إلى الوثائق الجبائية وحسابات المؤسسة. ثم يأتي دور مجلس القيادة لاتخاذ قرار قبول المؤسسة بالاستفادة من برنامج التأهيل. ومن أجل تمويل برنامج التأهيل تم تأسيس صندوق تطوير التنافسية * FODEC والذي يقوم بتمويل استثمارات البرنامج وفقا لما يلي:

➤ الاستثمارات المعنوية: بالنسبة للدراسة التشخيصية تمويل بنسبة 70% بسقف لا يتجاوز 30000 دينار تونسي، وفيما يتعلق بباقي تكاليف الاستثمارات المعنوية فهي كذلك تمويل بنسبة 70%.

➤ الاستثمارات المادية: تمويل بنسبة 20% في حالة الاستثمار بأموال المؤسسة و 10% في حالة الاستثمار بالقروض.

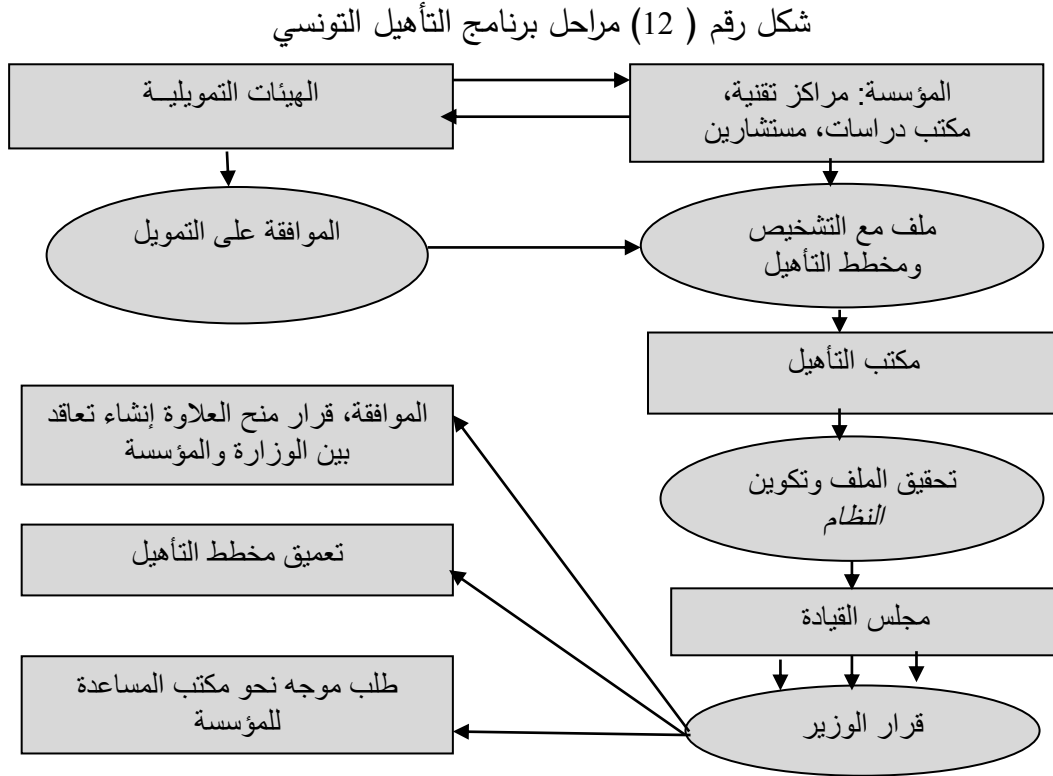
كما تم تأسيس صندوق ترقية التكنولوجيا ** FOPROMAT المكلف بتمويل العمليات المرتبطة بحياسة التكنولوجيا لصالح المؤسسات، حيث يساهم في تمويل 50% من التكلفة الإجمالية المتعلقة بتحقيق دراسة تتعلق بالاستثمارات التكنولوجية أو تتعلق بتدقيق في الجودة بسقف لا يتجاوز 10000 دينار تونسي، كما يساهم في تمويل 50% من التكلفة الإجمالية المتعلقة بحياسة تجهيزات تكنولوجية بسقف لا يتجاوز 100 ألف دينار تونسي.

* FODEC: le Fond de Développement de Compétitivité.

** FOPROMAT: Fond de Promotion et de Maitrise de la Technologie.

وفيما يتعلق بتوظيف الإطارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم منح علاوة 7000 دينار تونسي للعام وذلك خلال عامين لكل وظيفة وعلى الأكثر ثلاث وظائف¹.

ويمكن تلخيص مراحل برنامج التأهيل التونسي في المخطط التالي:



Source: Nejla Ben Hadj Bouraoui, **La perception des déterminants de la compétitivité de l'entreprise et stratégie de mise à niveau face au marché de l'union européenne cas des PMI Tunisiennes**, Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse, France, 2005, P.185.

III- بعض البرامج الداعمة لبرنامج التأهيل التونسي

لقد بادرت السلطات التونسية بإنشاء مراكز الأعمال سنة 2005 لأجل دعم تحديث المؤسسات وذلك على مستوى الولايات، حيث تم إنشاء في المرحلة الأولى ثمانية مراكز أعمال في مقر غرف التجارة والصناعة، وتسير هذه المراكز من قبل مجلس توجيه يتكون من ممثلي مختلف الهيكل المتدخلة في مجال الاستثمارات.

¹ Nejla Ben Hadj Bouraoui, Op. Cit., P. P. 184-186.

كما وضعت الحكومة التونسية برنامجاً لتحديث الصناعة، والذي انطلق في نوفمبر 2003 وامتد إلى غاية 2008 حيث يعطي الأولوية المطلقة في تدخلاته للبرامج الوطنية الثلاثة وهي تحديث المؤسسات، الجودة والمواكبة. ويهدف هذا البرنامج إلى تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، تكثيف النسيج الصناعي وتحسين محيط المؤسسات عن طريق النهوض بالملكية الصناعية وبالسجل التجاري والاعتراف المتبادل مع الاتحاد الأوروبي¹.

ولقد قامت تونس كذلك بإطلاق برنامج دعم تنافسية المؤسسات وتحسين عملية الدخول في السوق الدولي سنة 2010 لمدة أربع سنوات وبميزانية 23 مليون أورو. مخصصة للبرنامج الوطني للجودة والموجه لـ 400 مؤسسة من أجل حصولها على شهادة الجودة، برنامج تدريب ودعم هيكل مؤسسات التقييس².

IV – أسباب نجاح برنامج التأهيل التونسي، النتائج المحققة والدروس المستفادة

1- أسباب نجاح برنامج التأهيل التونسي: إن من بين أسباب نجاح برنامج التأهيل في تونس هو المتابعة المستمرة لسير عمله من قبل رئيس الدولة، وهو ما يبرز دور الدولة وإرادتها السياسية القوية لقيادة هذا البرنامج. إضافة إلى رغبة المؤسسات التونسية للانخراط في البرنامج، المستوى المرتفع نسبياً للاستثمارات، التمويل الذاتي لمخططات التأهيل المعتمدة، الخبرة المكتسبة في تنفيذ البرنامج، شخصية الفرد التونسي وثقافته...

وتجدر الإشارة إلى أهمية الإعلام الاقتصادي في تونس الذي ساعد على نجاح انتشار هذا البرنامج، حيث بذلت وسائل الإعلام مجهوداً معتبراً في التعريف بهذا البرنامج ومكوناته والتحديات المستقبلية، ولقد أظهرت دراسة قامت بها وزارة الصناعة سنة 1997 أن 70% من مؤسسات البرنامج قد تعرفت عليه من خلال وسائل الإعلام وبفضل ما وفرت من تغطية ومقالات وتحليل ولقاءات حول هذا البرنامج. كما أنه مثل محوراً قاراً في جدول أعمال مجلس الوزراء، حيث تعقد لجنة تسيير هذا البرنامج اجتماعها للنظر في ملفات التأهيل بصفة دورية مع نهاية كل شهر مما يساعد على توفير المعطيات اللازمة لوسائل الإعلام بصفة مستمرة.

¹ Le ministère de l'industrie, de l'énergie et des petites et moyen entreprises, **Le Bulletin de la mise à niveau**, Bulletin d'information de la mise à niveau en Tunisie, N° 13 Mai 2006, P. P. 5-10.

² <http://www.tunisieindustrie.gov.tn/template.php?code=132&pere=121>

تاريخ الزيارة الموقع 2013-11-20

2- **النتائج المحققة:** إن نجاح برنامج التأهيل في تونس تؤكد النتائج التي حققها في زمن قياسي، فخلال عشر سنوات تم انخراط 3470 مؤسسة صناعية بحلول 2006* وذلك من جملة 3600 مؤسسة مستهدفة أي بنسبة انجاز تقارب 96%. ولقد أصبحت تونس حسب إحصائيات البنك العالمي تمثل أول مصدر صناعي في إفريقيا، وبشهادة المنتدى الدولي WEF فإن تنافسيتها احتلت آنذاك المرتبة 32 من ضمن ثمانون دولة، وهي مرتبة جد مشرفة على المستوى العالمي والعربي، كما أن هناك من الخبراء من يتوقع أن تكون تونس أحد النجوم الصناعية في المستقبل. كل ذلك يؤكد صحة توجهها واختيارها للإستراتيجية المناسبة وهي برنامج التأهيل الصناعي لمؤسساتها¹.

وفي دراسة قام بها مكتب التأهيل لحوالي 1103 مؤسسة سنة 2002 أثبتت أن 67% من مؤسسات عينة الدراسة قد قامت بتنويع إنتاجها وتحسين عملية الإنتاج، 82% منها حسنت معدل استعمال التجهيزات و75% من المؤسسات شاركت في برنامج شهادة الجودة وأكثر من 50% أصبحت تستخدم جدول قيادة².

كما حقق برنامج التأهيل التونسي نجاحاً كبيراً، من خلال تضاعف قيمة الإنتاج الصناعي، قيمة الاستثمارات وقيمة الصادرات الصناعية في السنوات الأولى لتطبيق البرنامج، حيث أن قيمة الإنتاج الصناعي وصلت بحلول سنة 2000 إلى 19,8 مليار دينار مقابل 9,3 مليار دينار سنة 1992، أما قيمة الاستثمار وصلت إلى 928 مليون دينار سنة 2000 مقابل 515 مليون دينار لسنة 1992، أما قيمة الصادرات الصناعية فقد ارتفعت من 3 مليار دينار لسنة 1992 إلى 7 مليار دينار لسنة 2000، كما شهدت مؤسسات برنامج التأهيل ارتفاع في رقم الأعمال، تطور التنافسية، تحسين نتيجة الاستغلال، التوجه نحو التصدير، تحسين العمل ومعدل التأخير وهذا ما أثبتته الدراسة التي قام بها مكتب التأهيل³.

إلى غاية نهاية سنة 2014 فقد بلغ عدد المؤسسات التونسية المنخرطة في برنامج التأهيل 5780 مؤسسة، أما الاستثمارات المخصصة لذلك فقد وصلت إلى 8.238,868 مليون دينار تونسي، منها 70,229 مليون دينار تونسي تتعلق بالتشخيص و7282,868 مليون دينار تونسي تتعلق بالاستثمار المادي و885,771 مليون دينار تونسي تتعلق بالاستثمار المعنوي⁴.

* لقد وصلت المصاريف المتعلقة بالبرنامج ما بين 1996-2006 إلى 2.5 مليار دينار تونسي وفي الفترة ما بين 1996-2004 بلغ الاستثمار الإجمالي 6 مليار دينار منها 40% لتأهيل المحيط و60% لتأهيل المؤسسات، هذا المبلغ ممول من طرف صندوق تطوير التنافسية FODEC والمساعدات المالية الأوروبية في إطار برنامج MEDA، البنوك التونسية، البنك العالمي، إضافة إلى المؤسسات المعنية ببرنامج التأهيل.

Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op. Cit., P. P. 109-113.

¹ Le ministère de l'industrie, de l'énergie et des petites et moyen entreprises, **Le Bulletin de la mise à niveau**, Op. Cit., P. P. 2-5.

² Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Op. Cit., P. P. 66-70.

³ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op. Cit., P. 102.

⁴ <http://www.pmn.nat.tn/wp-content/uploads/2015/10/stat-pmn-2015.pdf>

تاريخ زيارة الموقع 2015-02-06

3- الدروس المستفادة: يعتبر نجاح برنامج التأهيل التونسي كتجربة يمكن الاستفادة منها بالنسبة للدول التي تنتهج سياسة برنامج التأهيل، فالبرنامج يدرّب على الوعي وضرورة التحديث وأطلق ديناميكية ايجابية لتمتية جهاز إنتاجي، ولقد ساعد المؤسسات على الانتقال من التسيير العائلي إلى التسيير الحديث، وبالتالي تحسين تنافسياتها، كما يلاحظ التغيير في ذهنية رؤساء المؤسسات من خلال امتلاك المعارف، الانتقال من التسيير الأوتوقراطي الذاتي إلى التسيير بالمشاركة من خلال نظام المعلومات.

إن ما يمكن استنتاجه من تجربة تونس هو أنها غامرت نوعاً ما بانضمامها المبكر سواء للمنظمة العالمية للتجارة أو الاتحاد الأوروبي، لكن هذه المغامرة كانت في محلها ناجحة مقارنة مع الرهانات، ربما ذلك يعود إلى ذهنية الفرد التونسي المساهم في عملية التأهيل.

المطلب الثالث: تجربة بعض الدول العربية

نظراً للتجربة الناجحة لبرنامج التأهيل في كل من البرتغال وتونس فلقد قامت العديد من الدول التي تواجه الانفتاح الاقتصادي بتبني هذا البرنامج للنهوض باقتصادها وتطويره. لعل أبرزها تجربة المغرب، الأردن ومصر.

I- التجربة المغربية

لقد تبنت المغرب مع بداية ثمانينيات القرن الماضي برامج واسعة لإصلاح اقتصادها من أجل مواجهة الانفتاح الاقتصادي، خاصة مع انضمامها المبكر لمنظمة التجارة العالمية سنة 1994 وعقد اتفاقية الشراكة الأوروبية سنة 1996 والتي دخلت حيز التنفيذ سنة 2000 وذلك من أجل التحضير لمنطقة التبادل الحر، إضافة إلى عقد التبادل الحر مع مصر، الأردن، تونس والولايات الأمريكية المتحدة في سنة 2004. ومن أجل كسب الرهان كان لا بد على المغرب من تبني برنامج تأهيل مؤسساتها وتعزيز تنافسياتها¹.

1- عرض البرنامج وتمويله: لقد انطلق برنامج التأهيل في المغرب سنة 1997، وتتمثل مختلف الهيئات المسؤولة على تنفيذه في وزارة المالية والاقتصاد، وزارة التجارة والصناعة، غرفة التجارة والصناعة، الاتحاد العام للمؤسسات المغربية، مجموعة بنوك المغرب، الاتحاد الأوروبي والبنك الأوروبي للاستثمار.

ويتكون برنامج التأهيل المغربي من إجراءين، الأول يتعلق بتحسين بيئة المؤسسة من خلال تعزيز هياكل الاستقبال وقواعد التكنولوجيا ودعم مؤسسات التكوين المهني وتكوين الأفراد، أما الإجراء الثاني

¹ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Op. Cit., P.91.

فيمثل في الدعم المباشر للمؤسسة من خلال المساعدات التقنية والمالية للمؤسسات والقيام بالدراسة التشخيصية. ومن أجل السير الجيد لتنفيذ البرنامج تم تأسيس فرق عمل مقسمة إلى سبعة فرق متخصصة وفقاً لما يلي:

- فريق العمل الأول: التكوين المهني؛
- فريق العمل الثاني: ترقية الصادرات؛
- فريق العمل الثالث: تعزيز المؤسسات التكوينية والمهنية؛
- فريق العمل الرابع: سير التمويل؛
- فريق العمل الخامس: مكلف ببرنامج أورو - مغرب - مؤسسة؛
- فريق العمل السادس: تقرير هياكل الاستقبال؛
- فريق العمل السابع: الهياكل التكنولوجية.

بالإضافة إلى ذلك هناك فريق عمل آخر مكلف بالجوانب الاجتماعية المرتبطة ببرنامج التأهيل، ومن بين البرامج المكملة للبرنامج يوجد برنامج EME * للفترة 1997-2004 وهو برنامج يعني بتطوير مؤسسات القطاع الخاص.

وفي إطار تشجيع المؤسسات على التصدير فلقد قامت المغرب في فيفري 2006 باعتماد برنامج التصنيف (Programme de catégorisation) والذي يخص مرافقة المؤسسة لتتمكن من التصدير، من خلال تقديم تسهيلات جمركية ووضع إجراءات مبسطة بحيث تتم عملية التصدير في أحسن الظروف والآجال والمصادقية. ولحصول المؤسسة على اعتماد التصنيف تقدم طلب مرفق بدراسة منفذة من مكتب متخصص للإدارة المركزية، وبعد التأكد من أهلية المؤسسة واحترام التشريعات والنصوص الجمركية وفق معايير المنظمة العالمية للجمارك يتم منحها اعتماد التصنيف A أو B وذلك حسب خصائص وجودة التسيير وأداء المؤسسة. وللإشارة فإنّ هذا البرنامج يساهم في تأهيل المؤسسة مستقبلاً، وتأهيل المحيط الخارجي لها والمتمثل في إدارة الجمارك، بالإضافة إلى خلق جو تنافسي بين المؤسسات لتحسين أدائها.

* EME: Euro Maroc Entreprise.

بعد خمس سنوات من تطبيق برنامج التصنيف في المغرب وصل عدد المؤسسات التي استفادت منه إلى 172 مؤسسة¹.

وفي إطار برنامج ميديا تم تخصيص 45 مليون إيكو من طرف البنك الأوروبي للاستثمار يُمكن مؤسسات برنامج التأهيل الاستفادة من قروض لتمويل استثماراتها المقررة في مخطط التأهيل وذلك في حدود 70% لمدة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 12 سنة وبسعر فائدة 8% شرط أن لا يتجاوز الاستثمار مبلغ 40 مليون درهم مغربي².

2 - تقييم برنامج التأهيل المغربي: لقد عانى برنامج التأهيل في المغرب من سير بطيء ومعدل ضعيف في استعمال الأموال خلال فترة انجازه الأولى 1997-2003 ميديا 1. ففي نهاية 2004 توجد 363 مؤسسة مشاركة في برنامج EME من إجمالي 7774 مؤسسة صناعية منها 275 استفادت من إجراء التشخيص و220 مؤسسة استفادت من إجراءات برنامج التأهيل.

وتعود الأسباب إلى التأخير في تنفيذ البرنامج إلى تعقد الإجراءات الأوروبية، ضعف الملائمة من طرف السلطة والهيئات العمومية في تمويل البرنامج والتي ضلت هامشية، اشتراك غير كافٍ للسلطات المغربية في البرنامج على عكس البرنامج التونسي المحفز بقوة من قبل الدولة، غياب أدوات التمويل والتي تعتبر عنصر مهم في برنامج التأهيل، نقص في فهم البرنامج نتيجة لتعقده وعرضه لعدة أدوات مالية، التحفيز المالي غير الكاف، إضافة إلى ضعف مشاركة المؤسسات في هذا البرنامج.

ونظرا لذلك قامت المغرب بتدارك الأخطاء وتصحيحها حيث تمت إعادة حركية لهذا البرنامج واعتباره من الأولويات الوطنية، حيث قامت بتمديد برنامج EME ببرامج تحديث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميديا 2 وذلك للفترة 2004-2008. وفي جانفي 2003 تم إنشاء صندوق خاص ببرنامج التأهيل FOMAN يتكون من 40 مليون أورو ممول بالشراكة مع المجلس الأوروبي والحكومة المغربية والوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANPME. إضافة إلى تأسيس لجنة وطنية لبرنامج التأهيل CNMN سنة 2002 والتي تبنى عدة إجراءات تتعلق بالإطار المؤسسي، الإداري وهياكل الاستقبال³.

¹ Khalid Moukrite, *Catégorisations des entreprise et mise à niveau*, Bulletin Economique et Social du Maroc, Mise à niveau et changement social au Maroc –II- Actes du 3^{èmes} colloque, Université Mohammed V souissi, Maroc, février 2007, P. P.91-94.

² Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. P.142-143.

³ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Op. Cit., P. P. 108-127.

II- التجربة الأردنية

لقد وقع الأردن على اتفاقية الشراكة الأوروبية في 01-11-1997، كما وقع اتفاقية التجارة العربية مع عشرة دول عربية والتي تم تنفيذها في 09-03-1998، إضافة إلى انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية سنة 2000 كل ذلك يعد رهان وتحدي لاقتصادها الفتى¹. و انطلاقاً من حرص الأردن على رفع وتيرة القدرة التنافسية لمؤسساتها الصناعية وتعظيم الاستفادة من الاتفاقيات الاقتصادية التي وقعها الأردن، تم تبني برنامج تحديث وتطوير المشاريع الاقتصادية JUMP* في إطار البرنامج الوطني الشامل لتأهيل وتطوير القطاع الصناعي الأردني.

1- عرض برنامج تحديث وتطوير المشاريع الاقتصادية: لقد قامت الأردن خلال العقد الأخيرين من القرن الماضي، باتخاذ العديد من الإجراءات لتنمية القطاع الصناعي من خلال إنشاء كلاً من مؤسسة المدن الصناعية والمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا وما يتضمنه من مؤسسات وطنية تابعة له، مثل الجمعية العلمية الملكية، المركز الوطني للمعلومات، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية، بنك الإنماء الصناعي، مؤسسة تشجيع الاستثمار ومؤسسة المواصفات والمقاييس.

إلا أن هذا الكم الهائل من المؤسسات التي تنشط لخدمة تطوير الصناعة في الأردن جعل من السياسات الصناعية مشتتة وغير مترابطة فلا تعرف المؤسسة إلى أين تتجه، الأمر الذي حتم على الحكومة الأردنية التفكير في كيفية الربط بين هذه المؤسسات لتأمين التعاون والتنسيق فيما بينها من جهة، ومنع ازدواجية الجهود وتنظيم الفائدة من هذه المؤسسات من جهة أخرى.

ومن هنا فقد وضعت الحكومة برنامجاً وطنياً شاملاً لتأهيل وتطوير القطاع الصناعي الأردني تحت إشراف مؤسسة واحدة مستقلة تابعة لوزارة الصناعة والتجارة وهي مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية، حيث تسهر على متابعة وتنفيذ البرنامج. ويتكون البرنامج الوطني الشامل لتأهيل وتطوير القطاع الصناعي الأردني من تسعة محاور رئيسية شملت كلا من مراجعة السياسات والتشريعات، الإجراءات الحكومية، البنية التحتية، الخدمات المساندة والمعلوماتية، الدعم المالي والفني، تنمية الصادرات، تشجيع الاستثمار، الموارد البشرية والبيئية وآخر محور تفعيل الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص. هذه المحاور التسعة تشكل في مجملها السياسة الصناعية التنافسية الأردنية².

¹ بلال عبد الله الحموري، دور مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية في تنمية تنافسية القطاع الصناعي والتصدير الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك إربد، الأردن، 2001، ص. ص. 53-54.

* JUMP: Jordan Upgrading Modernisation Programme

² مرجع سابق، ص. ص. 52-63.

وفي إطار هذا البرنامج الشامل تم إنشاء برنامج تحديث وتطوير المشاريع الاقتصادية JUMP والذي يهدف إلى تقديم المساعدة التقنية والمالية لأكثر عدد ممكن من المؤسسات الأردنية مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يشرف على البرنامج لجنة توجيهية يرأسها وزير الصناعة والتجارة يشارك فيها ممثلين عن القطاعين العام والخاص ويسير من طرف إدارات وطنية مستعينا بأفضل الخبرات المحلية والدولية. ويقوم هذا البرنامج على دراسة تشخيصية مفصلة تبين وضع المؤسسة التنافسي وتعتمد على أفضل الممارسات الدولية.

2- بعض البرامج الداعمة لبرنامج JUMP: بالإضافة إلى برنامج JUMP قامت الأردن بتبني برنامج الترابطات الوطني الذي يعمل على ربط المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تستخدم مدخلات الإنتاج المستوردة مع مؤسسات محلية قادرة على تلبية متطلبات المؤسسات الكبرى، وبذلك يشجع المقاول الباطنية ومنتوجها المحلي¹.

ولقد تبنت الأردن كذلك برنامج تحديث وتطوير قطاع الخدمات JSMP II* والذي يهدف إلى تطوير المؤسسات الخدمية في الأردن لتسهيل وصولها إلى الأسواق الخارجية، ويقدم البرنامج الذي مدته 4 سنوات (2012-2016) وبميزانية 16 مليون يورو مجموعة متنوعة من المنح وخدمات الدعم لمؤسسات قطاع الخدمات الأردنية، التي تستهدف تعزيز مهارات رأس المال البشري وزيادة القدرة التنافسية وخلق فرص محلية جديدة، وتشجيع الصادرات إلى الأسواق الدولية بطريقة تدعو إلى تعزيز بيئة الأعمال التجارية للمؤسسات لتزدهر فيها².

منذ انطلاق برنامج JUMP إلى غاية سنة 2007، قدّم ما يقارب 1600 إجراء تأهيل لحوالي 640 مؤسسة أردنية، حيث ساهم في مضاعفة الصادرات وزيادة المبيعات بـ 75% وخلق فرص عمل جديدة³. وبعد انتهاء فترة البرنامج عملت المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية وبالتعاون مع مفوضية الاتحاد الأوروبية على تمديده ببرنامج JUMP II والذي يركّز على مؤسسات الصناعة التحويلية والصناعة الزراعية، حيث خصصت له ميزانية قدرت بـ 10 مليون أورو ومدة تنفيذه 4 سنوات⁴.

¹ المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، برنامج تحديث وتطوير المشاريع الاقتصادية، وزارة الصناعة والتجارة، الأردن، 2009، ص. 1-5.

* JSMP : Jordan Services Modernisation Programme.

² تاريخ زيارة الموقع 2012-02-01 SME development in Jordan, Jordan Enterprise Development Corporation. http://worldsmeexpo.hktcdc.com/pdf/2011/seminarroom_c/dec_3/1630_1800_24/2_aal-ahmad.pdf

³ برنامج دعم الصناعة JUMPI، تاريخ زيارة الموقع 2012-02-01. <http://www.jedco.gov.jo/>

⁴ Ibid.,

III - التجربة المصرية

في إطار سياسة الانفتاح الاقتصادي وقعت مصر سنة 1994 العقد النهائي لمنظمة التجارة العالمية، أما عقد الشراكة الأوروبية فكان سنة 2000. ومن أجل كسب الرهان ومواجهة تحديات اتفاقات الشراكة قامت مصر سنة 2000 بتبني البرنامج الوطني المصري لتحديث الصناعة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة، وبرنامج تحديث الصناعة بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، حيث يتوحد كل منهما في برنامج مكمل لتحديث الصناعة والذي يركز على ثلاثة محاور هي تحديث المؤسسات، تأهيل القطاع الصناعي ودعم السياسة الصناعية¹.

1 - البرنامج الوطني المصري لتحديث الصناعة: تأسس بالاشتراك مع وزارة الصناعة والتكنولوجيا بمساعدة منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة، ويتكون هذا البرنامج من ثلاثة عناصر رئيسية تأهيل المؤسسات الصناعية والتكنولوجية، دعم السياسة الصناعية ودعم القطاع الصناعي. وفي أبريل 2001 أقرت وزارة الصناعة والتكنولوجيا المصرية تأسيس هيكل مستقل تمثل في مكتب تحديث الصناعة حيث أن تنظيم وتسيير المكتب مستوحى من المعايير المنظمة للقطاع الخاص، وهذا المكتب برئاسة وزير الصناعة والتكنولوجيا مجهزاً بأفراد إداريين وماليين، ويسير بمجلس التحديث الصناعي والذي يتكون من ممثلين سامين من وزارة الصناعة، القطاع الخاص والنظام البنكي.

وبالنسبة للموارد المالية لبرنامج التأهيل فقد قُدرت بـ 5 مليار جنيه مصري مخصصة لـ 4000 مؤسسة، والاستثمار الضروري لوضع المؤسسة الواحدة في مستوى التحديث قُدر بـ 4,17 مليون جنيه، إلا أن صندوق تحسين التنافسية حول 0,9 مليون جنيه فقط لكل مؤسسة. وفيما يتعلق بتحديث الهياكل التكنولوجية تم توفير 1,4 مليار جنيه. وبالنسبة لتمويل المؤسسات يكون بواسطة علاوات والتي تحرر حسب إجراءات برنامج التأهيل وتطورها².

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P.126.

² Ibid., P. P. 131-137.

2- برنامج تحديث الصناعة: وهو برنامج مدعم من طرف الاتحاد الأوروبي لتعزيز قطاع الصناعة المصري حيث يركز على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمول المساعدات التقنية على المستوى الوطني والقطاعي. وقد أخذت الحكومة على عاتقها عدة إجراءات مرافقة للبرنامج من أجل عقلنة القواعد والتنظيمات والحد من عراقيل الصناعة.

وفي إطار اتفاقية الشراكة فإنّ الاتحاد الأوروبي ساعد الحكومة المصرية على تحقيق أهدافها بتمويل قُدر بمليار جنيه مصري ما قيمته 250 مليون أورو لدعم برنامج التحديث الصناعي، ويُتم هذا المبلغ بـ 106 مليون أورو من قبل الحكومة و74 مليون أورو يُقدم من طرف المؤسسات المستفيدة، ليُقدر المبلغ الإجمالي بـ 430 مليون أورو وهو يمثل واحد من أكبر البرامج المساعدة للتمويل المحلي والأجنبي. ويهدف البرنامج إلى تحسين تنافسية 5000 مؤسسة صناعية وتأهيل 300 مكتب استشارة في مجال الدراسة التشخيصية بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل¹.

¹ <http://www.mti.gov.eg/affiliates/centers/imc/imc.htm>

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر برنامج التأهيل عملية مستمرة وتحسين دائم، يهتم بتحضير وتكييف المؤسسة ومحيطها في مستوى متطلبات التبادل الحر، وإدخال إجراءات التطوير وتعزيز نقاط قوة المؤسسة ومعالجة نقاط ضعفها. كما يسمح بالكشف عن الفرص والتهديدات التي يعرضها محيط المؤسسة.

لقد جاء هذا البرنامج مباشرة بعد برامج التعديل التي عرفتتها العديد من الدول النامية نهاية ثمانينيات القرن الماضي والتي هيأت من خلالها المحيط الملائم للمؤسسات الاقتصادية لتتمكن من مجارات التحولات الاقتصادية.

ويعتمد نجاح برنامج التأهيل على التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة المعنية، بالإضافة إلى مقارنة أداء المؤسسة مع أفضل الممارسات التطبيقية العالمية، إضافة إلى العزيمة والإرادة القويتين سواء من طرف المؤسسة التي تتبناه أو السلطات المعنية بتوجيهه ورقابته وتمويله.

نظراً لأهمية برنامج التأهيل سارعت العديد من الدول إلى تبنيه من أجل تحسين مستوى مؤسساتها وتمكّنها من مواجهة الانفتاح الاقتصادي، ولعلّ التجربة الناجحة لكل من البرتغال وتونس لأكبر دليل على قدرة البرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات.

لقد استحدث برنامج التأهيل نتيجة التحولات السريعة التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية، فهو ضرورة حتمية لا بد منها لمواجهة الانفتاح الاقتصادي على منتجات التكتلات الاقتصادية ومنظمة التجارة العالمية. ولعل أهم هذه التكتلات الاتحاد الأوروبي الذي قام باقتراح هذا البرنامج اثر الشراكة الأورو-متوسطية مع دول جنوب المتوسط وذلك لتكمن هذه الأخيرة من تحسين اقتصادها ومؤسساتها، وهو ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

الشراكة الأورو-متوسطية وتحديات

الاقتصاد الجزائري

تمهيد

شهدت التكتلات الاقتصادية منذ نهاية القرن العشرين حركة واسعة نحو النمو والتوسع على غرار الاتحاد الأوروبي، اتفاقية الناftا واتفاقية آسيان وذلك خدمةً لمصالحها الاقتصادية والسياسية واستجابةً لمتطلبات العولمة، بالإضافة إلى تحرير التجارة الدولية.

ويعتبر الاتحاد الأوروبي من أهم التكتلات الاقتصادية بالنسبة للجزائر ودول جنوب البحر المتوسط نظراً للروابط التاريخية، الاقتصادية والجغرافية، ولهذا قام بعقد اتفاقية شراكة أورو-متوسطية بين هذه الدول، والتي تركز على المعاملة بالمثل وتحرير المبادلات التجارية وإنشاء منطقة تبادل حر.

ومن أجل الإلمام بجوانب الفصل فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول منه الشراكة الأورو-متوسطية، ثم تناول المبحث الثاني الجزائر واتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية، أما المبحث الثالث فيعرض واقع الاقتصاد الجزائري بين الماضي والحاضر وتحدياته في ظل الشراكة الأورو-متوسطية.

المبحث الأول: الشراكة الأورو-متوسطية

لقد حققت أوروبا طيلة أكثر من ثلاثة قرون مساراً تُوج بالسوق الأوروبية الموحدة نهاية القرن العشرين، ويتجلى ذلك من خلال المراحل التي اتبعتها في مسيرتها الاقتصادية والمتمثلة في مرحلة منطقة التجارة، مرحلة منطقة اتحاد جمركي، مرحلة السوق الأوروبية المشتركة وأخيراً مرحلة الاتحاد الأوروبي، وما هي اليوم تسعى إلى إقامة شراكة مع المناطق المختلفة بما فيها منطقة المتوسط الجنوبي للبحر المتوسط.

فما هي مصلحة الاتحاد الأوروبي في تكييف عملياته الاقتصادية مع دول الجنوب المتوسطي؟ وهل الشراكة مطلب أني عاجل وضرورة حتمية؟ وما هي النتائج المترتبة على اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية ومنطقة التبادل الحر؟.

المطلب الأول: إعلان برشلونة وميلاد اتفاقية الشراكة الأورو- متوسطية

يرتبط الاتحاد الأوروبي بدول الضفة الجنوبية للبحر المتوسط بمجموعة من العلاقات والمصالح المتبادلة، جعلت كلا الطرفين يفكر في عقد اتفاقية شراكة* أورو-متوسطية في عدّة مجالات اقتصادية، سياسية، أمنية واجتماعية.

I- طبيعة العلاقات بين الاتحاد الأوروبي ودول الجنوب المتوسطي

أدى واقع التقارب الجغرافي والتحركات السكانية وعدّة روابط تاريخية، اقتصادية وسياسية بين دول الجنوب المتوسطي ودول الاتحاد الأوروبي إلى تفكير كلٍ منهما في اعتبار المنطقة المتوسطية ذات أولوية وأهمية، ويتضح ذلك من خلال سياسة الاتحاد الأوروبي اتجاه هذه الدول والتي مرت عبر عدّة مراحل، فقد شهد عقد ستينيات القرن الماضي محاولات فردية لبعض دول حوض البحر المتوسط للحصول على مزايا تفضيلية لصادراتها اتجاه المجموعة الأوروبية، فأبرمت المجموعة الأوروبية اتفاقية انتساب مع اليونان سنة 1961، ومع تركيا سنة 1963، ووضعت اتفاقية تجارية مع لبنان سنة 1964، ومع إسرائيل سنة 1965، ومع كل من تونس والمغرب سنة 1969 ثم مع مصر سنة 1972.

وما يلاحظ على هذه الاتفاقيات أنها لم تتضمن سياسة موحدة للمجموعة تجاه دول حوض البحر المتوسط وإنما اقتصر على تقديم عدد من المزايا التفضيلية لصادرات كل دولة للمجموعة على حده. وفي أكتوبر 1972 تقدمت اللجنة الأوروبية لمجلس وزراء المجموعة بعدد من الاقتراحات بشأن تطوير علاقات المجموعة بالدول المتوسطية أطلق عليها اسم السياسة المتوسطية الشاملة، ووافق عليها المجلس في نوفمبر من نفس السنة. وبدأت اللجنة في مفاوضات مع الدول المتوسطية أسفرت عن التوصل لاتفاقيات تعاون شاملة مع كل دولة على حده، تمنح مزايا تفضيلية في شكل إعفاءات جمركية في الجانب التجاري واتفاق البرتوكولات من أجل التعاون المالي والفني يتضمن تقديم تسهيلات مالية للدول الموقعة لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد.

ومع تقادم وتزايد حدة أزمة المديونية لدى دول الجنوب المتوسطي كلف المجلس الأوروبي اللجنة الأوروبية بإعداد تصور جديد لسياسة المجموعة تجاه هذه الدول عرفت بالسياسة المتوسطية المتجددة والتي اشتملت على أربع بروتوكولات مالية ثنائية يتم التفاوض عليها كل 05 سنوات خلال الفترة 1978-1996، حيث تركز على تقديم مساعدات مباشرة وقروض بمعدلات فائدة تفضيلية¹.

* يقصد بالشراكة شكل من أشكال التعاون تتجسد في اتفاقية تقوم على الثقة والتكامل والعمل على بلوغ أهداف مشتركة، حيث تساهم الأطراف المتعانة برأس المال وتقديم المعونة الفنية والتكنولوجية؛ أحمد زغدار، مرجع سابق، ص. 61.

¹ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الندوة القومية حول أثر اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على مسارات التنمية الزراعية العربية، جامعة الدول العربية، نوفمبر 1999، ص. 5-6.

II- ميلاد اتفاقية الشراكة الأورو - متوسطية

في إطار السياسة المتوسطية المتجددة للاتحاد الأوروبي توالت اجتماعات المجلس الأوروبي، وتم بحث هذه السياسة رسمياً في دورتيه المنعقدتين في لشبونة جوان 1992 وفي كورفو جوان 1994، وقرر في دورته المنعقدة في أيسن ديسمبر 1999 إعداد تصور عام للعلاقات مع دول الجنوب المتوسطي، إلى أن تم اعتماد الخطة المقترحة والداعية إلى قيام شراكة أورو-متوسطية في اجتماعه بمدينة كان جويلية 1995 والتي تم تفعيلها في مؤتمر برشلونة* في 27-28 نوفمبر 1995، والذي أعتبر الأول من نوعه حيث مكن الطرفين من تحديد الإطار المتعدد للشراكة باعتماد مقاربة شاملة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة تأمين المنطقة، كما أنها عملت على تجديد آليات التعاون الاقتصادي والمالي بين الإتحاد الأوروبي ودول جنوب وشرق المتوسط المعمول بها منذ السبعينيات¹.

III- مضمون اتفاقية الشراكة الأورو - متوسطية

لقد تضمنت اتفاقية الشراكة الأورو - متوسطية ثلاث محاور رئيسية الشراكة السياسية والأمنية، الشراكة الاقتصادية والمالية، والشراكة في المجال الاجتماعي والإنساني، وبذلك تكون هذه الشراكة قد قدمت فكرتين رئيسيتين مقارنة مع اتفاقيات التعاون الشامل وهما الحوار السياسي وإنشاء منطقة التبادل.

1- الشراكة في المجال السياسي والأمني: يهدف هذا الجانب إلى جعل منطقة البحر المتوسط منطقة استقرار على الصعيد الإقليمي، كما يعمل على تشجيع قيام نظم سياسية تحريرية تحترم حقوق الإنسان والتعددية السياسية، تطوير دولة القانون والديمقراطية، انتخابات نزيهة دورية لممثلي الدولة، مكافحة الأنشطة الإرهابية وعدم انتشار أسلحة الدمار الشامل، تشجيع وضمان الأمن الإقليمي بين الأطراف ومحاربة الجريمة المنظمة ومعالجة مشكلة المخدرات والإدمان. كل ذلك من شأنه خلق بيئة مواتية لازدهار النشاط الاقتصادي وتحفيز المبادرة الفردية².

2- الشراكة في المجال الاجتماعي والإنساني: يركز هذا الجانب من الاتفاقية على تنمية الموارد البشرية وتشجيع التفاهم والتبادل بين سكان المنطقة، التعاون في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان ومشاركة المجتمع المدني في النشاطات المدنية، السياسية والثقافية، الاهتمام بالتعليم وتأهيل الشباب والمشاركة في

* تم حضور خمسة عشر دولة أوروبية : ألمانيا، النمسا، بلجيكا، الدنمارك، اسبانيا، فرنسا، إيطاليا، إيرلندا، لوكسمبورغ، هولندا، المملكة المتحدة، السويد، البرتغال، فنلندا، اليونان واثنى عشر دولة متوسطية الجزائر، المغرب، تونس، مصر، لبنان، السلطة الفلسطينية، سوريا، الأردن، تركيا، مالطا، قبرص وإسرائيل.

¹ هاني حبيب، الشراكة الأوروبية - المتوسطية ما لها وما عليها وجهة نظر عربية، ط. 2، الدار الوطنية الجديدة للنشر والتوزيع، سوريا، 2003، ص. 43.

² المنظمة العربية للتنمية الزراعية، مرجع سابق، ص. 22.

التدابير الصحية والمعيشية للسكان، التعاون في مجالات التصدي للهجرة غير الشرعية، مكافحة المخدرات والإجرام الدولي والفساد ومختلف مظاهر العنصرية¹.

3- الشراكة في المجال الاقتصادي: يؤكد بيان برشلونة على أهمية النمو الاقتصادي والاجتماعي الدائم والمتوازن في خلق منطقة ازدهار مشتركة، وذلك من خلال تحسين ظروف الحياة والسكان، رفع مستوى التشغيل، تخفيف فارق النمو في المنطقة الأورو-متوسطية، تشجيع التعاون والتكامل الإقليميين في كافة القطاعات الاقتصادية والزراعية والصناعية، البحث العلمي، النقل، الطاقة والبيئة، إضافة إلى تشجيع التعاون بين المؤسسات وتوفير البيئة والإطار القانوني اللازمين لذلك.

ولقد أقرت اتفاقية الشراكة إقامة منطقة تبادل حرة مع كل دولة من دول الحوض المتوسط، حيث سيتم إزالة الحواجز الجمركية للسلع والخدمات تدريجياً حسب جدول زمني يُتفق عليه شرط أن تكون هذه السلع خاضعة لمعايير بلد المنشأ. ومن أجل تعبئة القدرات الاقتصادية الداخلية لدول المتوسط الجنوبي ومواجهة منطقة التبادل الحر فلقد أقرت الاتفاقية على تقديم إعانات مالية لهذه الدول تمثلت في برنامجي التمويل MEDA I و MEDA II².

أما عن الأسباب التي أدت بالاتحاد الأوروبي إلى التفكير في إنشاء منطقة التبادل الحر فتتمثل في البحث عن طريق جديد للنمو من خلال الأسواق الجديدة، توسيع وتقوية الفضاء الأوروبي من أجل خلق منطقة ديناميكية تحاكي الولايات المتحدة الأمريكية في إنشاء منطقة التبادل الحر *NAFTA. إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الثقافة الاجتماعية للمنطقة والتصدي لتدفق الهجرة. أما أسباب قبول الطرف الثاني لهذه المنطقة فيرجع إلى اعتبارها فرصة للتكامل على المنطقة الأكثر أهمية والأكثر انفتاحاً على الخارج، توسيع السوق المحلية خاصة بالنسبة للدول التي يكون سوقها المحلي ضيق مثل تونس، كما أن منطقة التبادل الحر تسمح للمؤسسات بتعزيز تنافسيتها أمام المؤسسات المصدرة من خلال سياسة التعديل الهيكلي وبرامج التأهيل³.

ويرى المشاركون في مؤتمر برشلونة أن إقامة هذه المنطقة يعتمد على النقاط التالية⁴:

- اتخاذ سياسات تنموية معتمدة على مبدأ اقتصاد السوق الحر وتكامل اقتصاديات الدول المتفاوضة؛

¹ أحمد قاسم الأحمد، التعاون الاقتصادي والسياسي بين المملكة الأردنية الهاشمية والاتحاد الأوروبي اتفاقية الشراكة الأردنية- الأوروبية، المعهد الدبلوماسي الأردني، الأردن، 1998، ص. 95.

² المنظمة العربية للتنمية الزراعية، مرجع سابق، ص. ص. 23-24.

* NAFTA: North American Free Trade Agreement.

³ Cherif Chakib, **Partenariat euro- méditerranéen et développement de la PME en Algérie**, Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME - innovation, technologie de l'information et de la communication, Biskra 12-13 avril 2004, P. 47.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، مرجع سابق، ص. ص. 24-26.

- تعديل وتطوير القطاعات الاقتصادية والاجتماعية مع التركيز على تطوير القطاع الخاص والقطاع الإنتاجي، وإنشاء المؤسسات والتنظيمات المناسبة لاقتصاد السوق؛
- وجوب دعم النمو الاقتصادي باستخدام المدخرات المحلية بشكل رئيسي وبواسطة الاستثمارات الخارجية المباشرة، ولهذا لا بد من إزالة المعوقات أمام الاستثمار وبشكل سريع مما يؤدي إلى نقل للتكنولوجيا وزيادة الإنتاج والتصدير؛
- تشجيع الأطراف المشاركة للمشروعات المختلفة على عقد اتفاقيات تعاون فيما بينها في مجال التحديث الصناعي وتوفير المناخ والإطار القانوني المواتيين؛
- تأكيد أهمية التوفيق بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة، ومراعاة النواحي البيئية في مختلف السياسات الاقتصادية للتخفيف من الآثار السلبية والتعاون المباشر بين دول المنطقة؛
- تبني برامج الدعم التقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والارتقاء بمستويات الجودة ومواصفات والتعاون في مجال تأهيل القطاع الزراعي.

المطلب الثاني: الدوافع الأوروبية والدول المتوسطية وراء الشراكة

إنّ الشراكة الأورو-متوسطية هي حصاد عقود طويلة من الجهود الأوروبية التي بُذلت من أجل دعم التعاون مع دول جنوب المتوسط. فهناك عوامل جغرافية، تاريخية، سياسية واقتصادية ساهمت في التفاعل بين الشعوب الأوروبية وشعوب منطقة حوض البحر المتوسط منذ مئات السنين.

وبشكل عام فإنّ الهدف المعلن من قيام هذه الشراكة الأورو-متوسطية يتمثل في جعل منطقة البحر المتوسط منطقة حوار وتبادل وتعاون من أجل تأمين السلام والاستقرار والازدهار، توطيد الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان وتنمية المنطقة اقتصادياً واجتماعياً وبشكل مستدام ومتوازن، مكافحة الفقر وإيجاد فرص أفضل للتقاهم بين الثقافات. وانطلاقاً من هذا لا بد من التمييز بين دوافع الشراكة لكلا الطرفين.

I- الدوافع الأوروبية وراء الشراكة

إنّ الدوافع الأوروبية تنطلق من حرصها على رعاية مصالحها الحالية والمستقبلية وضمان استمرارها، ويمكن ذكر أهم الدوافع الأوروبية وراء اتفاقية الشراكة فيما يلي:

- تعتبر دول الحوض المتوسط سوقاً واسعة ونامية، والاتحاد الأوروبي يمثل الشريك الرئيسي لها حيث ينفرد بما يفوق 50 % من إجمالي التبادلات التجارية مع دول الحوض المتوسط، إلا أن هذه الأخيرة تمثل فقط ثلث حجم التجارة الخاصة بالاتحاد الأوروبي؛

- تعتبر الدول المتوسطية مخزون كبير من الموارد الطبيعية لدول الاتحاد الأوروبي، لاسيما النفط والغاز الطبيعي خاصة وأن 50 % من احتياطي النفط في المنطقة يوجد في ليبيا و 64 % من احتياطي الغاز الطبيعي يوجد في الجزائر، فهذه الدول توفر حوالي ربع احتياجات الاتحاد الأوروبي من النفط، وحوالي 10 % من احتياجاته من الغاز الطبيعي والذي يُستورد أساساً من الجزائر. كما تعد الخطوط الملاحية في البحر المتوسط بالغة الأهمية في سياق إمداد الاتحاد الأوروبي بالطاقة، لهذا ركز الاتحاد في أول نشاط له أعقاب مؤتمر برشلونة على قطاع الطاقة؛

- إن الاتحاد الأوروبي يشترك مع الدول المتوسطية في نفس البحر ومن ثمة فإنه يتعرض لنفس المخاطر البيئية، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي من هذه الدول الذي يهدد أمن واستقرار أوروبا من خلال الهجرة غير الشرعية وخطر الإرهاب، لهذا تسعى دول الاتحاد الأوروبي إلى تضيق الفجوة القائمة بين المستوى الذي وصلت إليه وبين ذلك الذي تعيشه الدول المتوسطية، والإبقاء على حالة الاستقرار والتنمية في هذه الدول لمنع أفواج الهجرة التي لا تستطيع أوروبا استيعابها¹؛

- زيادة حدة المنافسة بين التكتلات الاقتصادية، فالاتحاد الأوروبي يسعى إلى قيام منطقة أورو-متوسطية يُتوقع أن يصل عدد المشاركين فيها أكثر من أربعين دولة، وأن يبلغ حجم سوقها ما يقارب 800 مليون نسمة. ومما لا شك فيه أن إنشاء مثل هذه المنظومة الأوروبية سيجعل المجموعة في وضع متوازن في مواجهة المنطقتين الأمريكية والآسيوية؛

- رغبة الاتحاد الأوروبي في تطوير وتوسيع العلاقات السياسية مع الدول العربية المتوسطية بعدما خفت الآثار المترتبة عن حرب الخليج الثانية وسير عملية السلام، وعليه يُحقق الاتحاد الأوروبي فرصة أكبر للحضور على مسرح الأحداث في منطقة كانت دائماً محط اهتمامه وإشعار الجانب العربي برغبته في المشاركة الفعالة في عملية السلام؛

- إعادة تقسيم العمل العالمي على المستوى الإقليمي والاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج وتوفير العمالة الرخيصة في الدول المتوسطية للقيام بالأعمال البسيطة والتي لا تحتاج إلى مهارات عالية، وبالتالي توجيه موارد الاتحاد الأوروبي نحو إنتاج التقنية المتقدمة والتخلي عن الإنتاج في قطاعات معينة

¹ أركيه رامازاني، الشراكة الأوروبية المتوسطية إطار برشلونة، سلسلة دراسات عالمية، العدد 22، مركز الإمارات والبحوث الإستراتيجية، ص. 7-8.

مثل قطاع القطع والمكونات الصناعية الصغيرة لصالح بعض الدول المتوسطية عن طريق الإنتاج المشترك؛

- قلق الاتحاد الأوروبي من تباطؤ العملية التنموية في بعض دول البحر المتوسط بل وتراجعها أحياناً، وتزايد المشكلات الاقتصادية بما في ذلك المديونية الخارجية لتلك الدول وتأثر دول الاتحاد الأوروبي مباشرة بتلك التطورات من خلال الهجرة العالية إليها¹.

II- دوافع الدول المتوسطية وراء الشراكة

لا شك أن أغلب الدول المتوسطية هي دول عربية والتي لا تخفي إعجابها وحاجتها لجارها الأكثر تقدماً وغنى الاتحاد الأوروبي. كما أنّ هدفها الرئيسي من هذا التعاون في ظل ثورة المعلومات والاتصالات ووجود التكتلات الاقتصادية الكبيرة مثل نافتا وآسين والاتحاد الأوروبي، هو الاستفادة من الارتباط بواحدة من أكبر هذه التكتلات كمحرك للتنمية الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى الدوافع التالية²:

- تراجع العملية التنموية والعجز في التعامل مع المشاكل الاقتصادية التي تشهدها غالبية هذه الدول، وما ترتب عن ذلك من مديونية، بطالة، فقر وتدني المستوى المعيشي والدخول في دوامة برامج التصحيح الاقتصادية يعد دافعا للتفاعل مع الشراكة؛

- الاستفادة من فتح الأسواق الأوروبية أمام الصادرات الصناعية لدول المتوسط وكذا تخفيض القيود المفروضة على الصادرات الزراعية بسبب الحماية التي تفرضها السياسة الزراعية المشتركة للمجموعة الأوروبية؛

- الحصول على مساعدات وقروض لتمويل مشاريع دول المتوسط وجلب رؤوس الأموال الأجنبية من أوروبا، بالإضافة إلى الدور الذي يمكن أن يلعبه البنك الأوروبي للاستثمار؛

- الاستفادة من نقل التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة نسبياً والاستفادة من المساعدات المالية والفنية والتي تمكن الدول المتوسطية من دخول اقتصادياتها في مرحلة صناعية حقيقية؛

¹ أحمد فراس العوران، الشراكة الأوروبية- المتوسطية من خلال اتفاقية الشراكة الأوربية الأردنية - دراسة تحليلية أولية، المجلد 18، العدد الأول، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص. ص. 191-193.

² جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص. ص. 204-205.

- إمكانية جذب الاستثمارات الأوروبية المباشرة للمساعدة على تحقيق الانتعاش الاقتصادي؛
- تحقيق قدر أكبر من الاستقرار السياسي والاجتماعي في الدول المتوسطية من خلال ممارسة الاتحاد الأوروبي دور سياسي فعال في الشرق الأوسط إلى جانب الشرعية الدولية؛
- انضمام دول أوروبا الوسطى والشرقية *PECO للإتحاد الأوروبي وما قد ينتج عنه من انعكاسات سلبية على اقتصاديات دول المتوسط، لعل أهمها نقص الدعم المالي المخصص من ميزانية الإتحاد الأوروبي لدول جنوب المتوسط وتقليل فرص الاستثمار في دول جنوب المتوسط وشرقه بالإضافة إلى انفتاح أسواق الإتحاد الأوروبي على صادرات دول أوروبا الوسطى والشرقية.
- رغم دوافع الدول المتوسطية وراء اتفاقية الشراكة إلا أنّ عمق الفجوة بينها وبين دول الإتحاد الأوروبي يحتم عليها القيام بالعديد من الإجراءات، حيث قام عدد من الاقتصاديين العرب بإعداد تقديرات حول معظم الدول العربية المتوسطية ، والتي جاء فيها أن هذه الدول بحاجة مسبقة إلى تحقيق ما يلي¹:
 - زيادة معدلات الاستثمار إلى 35% من الناتج المحلي الإجمالي؛
 - زيادة معدلات الادخار إلى 25% من الناتج المحلي الإجمالي؛
 - زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر إلى 10% من الناتج المحلي الإجمالي أو 30% من الاستثمار المحلي؛
 - زيادة معدلات نمو الناتج الصناعي الإجمالي إلى أكثر من 10%؛
 - تحقيق معدل نمو يزيد على 8% من الناتج المحلي الإجمالي؛
 - زيادة معدل نمو الصادرات من المنتجات الزراعية.
- وفي دراسة أخرى تضيف مجموعة من الإجراءات الواجب إتباعها تتمثل فيما يلي²:
 - التقيد بالنوعية والمقاييس التي تتطلبها الأسواق الأوروبية، والالتزام بمتطلبات شهادة الجودة الشاملة .ISO 9000.

* PECO: Pays d'Europe Centrale et Orientale.

¹ عبد الأمير السعد، الاقتصاد العالمي قضايا راهنة، ط.1، دار الأمين للنشر، مركز البحوث العربية والإفريقية، مصر، 2007، ص.ص. 141-142.

² طارق هاشم وآخرون، اتجاهات مديري التسويق نحو البعد التسويقي لاتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية: دراسة تطبيقية على الصناعات النسيجية، المجلد 28، العدد 01، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2001، ص. 19.

- التحرك الفوري نحو القطاع الخاص لتأسيس قنوات التوزيع في الأسواق الأوروبية والترويج للمنتجات المحلية في تلك الأسواق؛

- العمل على زيادة القيمة المضافة للسلع المحلية المصنعة عن طريق التكامل؛

- إجراء دراسة ميدانية مفصلة للقطاع الصناعي بالتعاون مع الصناعيين ورجال الأعمال للتعرف على مشكلات القطاع؛

- عقد اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في مجال الاستثمار خاصة إنتاج النسيج والألبسة والصناعات ذات العمالة الكثيفة والرخيصة نسبياً بهدف الاستفادة من مزاياها؛

- تعجيل الاستفادة من المساعدات المالية والفنية المخصصة لدعم القطاع الخاص في مجال الصناعة والخدمات؛

- تبادل فتح المراكز الترويجية والمعلوماتية بين دول الاتحاد ودول المتوسط لتسهيل التعاون.

موضوعيا وعمليا فإنه من الصعب تحقيق الشروط السابقة، خاصة مع عمق الفجوة في مستويات التنمية بين ضفتي المتوسط من جهة، واستمرار سياسة الحماية الأوروبية في المنتجات الزراعية والصيد البحري من جهة أخرى، والتي تعتبر عائقاً جدياً يحول دون قدرة دول جنوب حوض المتوسط من الانتفاع من المزايا التي تقدمها اتفاقية الشراكة.

III- برامج التمويل الأوروبية في إطار الشراكة الأورو-متوسطية

إن المساعدات المالية للمجموعة الأوروبية كانت قبل اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية تمنح لكل دولة مهما كان حجم ووتيرة الإصلاحات المعتمدة والمنجزة، وذلك عن طريق بروتوكولات مالية يتم التفاوض عنها مع هذه الدول، لكن بعد سنة 1995 وعلى أثر إعلان برشلونة تم اعتماد إجراءات جديدة للتمويل بموجب برنامج ميديا MEDA (Les mesures d'accompagnement financières)، بالإضافة إلى القروض الميسرة الممنوحة من البنك الأوروبي للاستثمار، وهما آليتان جديدتان للتمويل أو المساعدات التي يمنحها الإتحاد الأوروبي إلى دول حوض المتوسط من أجل الإصلاحات الاقتصادية والمشاريع المقترحة.

ولقد تم توزيع مساعدات برنامج ميديا خلال فترتين متتاليتين تمثلت الأولى في برنامج ميديا 1 خلال الفترة 1995-1999، بغلاف مالي قدره 3,057 مليار أورو مرفقة بمبلغ 4,672 مليار أورو في شكل

قروض ممنوحة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار. ثم برنامج ميذا 2 خلال الفترة 2000-2006، بغلاف مالي قدره 5,35 مليار أورو بالإضافة إلى 6,425 مليار أورو كقروض مقدمة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار¹.

إنّ الهدف من برامج التمويل هو تفعيل مصادر دول الحوض المتوسط من أجل إيجاد تغييرات هيكلية اقتصادية، وتطوير القطاع الخاص للتمكن من مواجهة تنافسية منطقة التبادل الحر، ترقية الاستثمارات وإصلاح النظام المصرفي، إضافة إلى تحسين الجوانب الاجتماعية من تعليم وصحة وغيرها. ولقد أقر الاتحاد الأوروبي عدم إدراج كل من تركيا وإسرائيل في هذه البرامج التمويلية نظرا لتقدمهما مقارنة مع بقية الدول المتوسطية، أما مالطا وقبرص فيتم تمويلهما خارج ميزانية برنامج ميذا. وعليه فإنّ برنامج ميذا مخصص للدول العربية الثمانية المذكورة سابقا².

وفيما يتعلق بتوزيع مساعدات برنامج ميذا 1 وبرنامج ميذا 2 فلقد خصصت وفقا لما يلي³:

➤ بالنسبة لمساعدات برنامج ميذا 1 التي تعهد بها الاتحاد الأوروبي والمقدرة بـ 3,057 مليار أورو فلقد خصصت منها 2,586 مليار أورو (بنسبة 84,6 %) لبرنامج التعاون الثنائي، و 0,471 مليار أورو (بنسبة 15,4 %) موجهة لبرنامج التعاون الجهوي. إلا أنه تم دفع 0,8738 مليار أورو (نسبة الدفع الإجمالية 28,6 %) منها 0,6513 مليار أورو تم دفعها لبرنامج التعاون الثنائي (نسبة الدفع 25,2 %)، و 0,2225 مليار أورو تم دفعها لبرنامج التعاون الجهوي (نسبة الدفع 27,2 %).

➤ بالنسبة لمساعدات برنامج ميذا 2 والمقدرة بـ 5,0535 مليار أورو، فلقد خصصت منها 4,1491 مليار أورو (بنسبة 82 %) لبرنامج التعاون الثنائي، و 0,9044 مليار أورو (بنسبة 18 %) موجهة لبرنامج التعاون الجهوي. إلا أنه تم دفع 3,1785 مليار أورو (نسبة الدفع 62,9 %) منها 0,6271 مليار أورو (بنسبة 69,3 %) لبرنامج التعاون الجهوي، و 0,2551 مليار أورو (بنسبة 61,5 %) لبرنامج التعاون الثنائي.

ويمكن توضيح معطيات تمويل البرنامجين فيما يتعلق بالتعهدات ونسب الدفع لمختلف سنوات امتداد كل برنامج وفق الجدول التالي:

¹ جمال عمورة، مرجع سابق، ص. ص. 207-216.

² Abis Sébastien, *Une décennie de partenariat euro-méditerranéen Bilan du programme Meda Défis et perspectives géoéconomiques*, Mai 2005, P. P. 4-5.

<http://www.confluences-mediterranee.com/v2/spip.php?article1725>

تاريخ زيارة الموقع: 2008-10-06

³ The European Commission, *Evaluation of the Council Regulation N° .2698/2000 (MEDA II) and its implementation*, Final Report, Vol. I, June 2009, P. 81.

الجدول رقم (02) تمويل برنامج ميذا (الوحدة مليون أورو)

برنامج ميذا 2 (2000-2006)				برنامج ميذا 1 (1995-1999)			
النسبة %	الدفع	التعهد	السنة	النسبة %	الدفع	التعهد	السنة
55,4	315,3	568,7	2000	28,9	50	173	1995
52,7	317,8	603,3	2001	41,9	155	370	1996
74,2	454	611,6	2002	22,8	207,8	911	1997
82,9	497,7	600,3	2003	27,5	222,2	809	1998
115	801,1	697,6	2004	30,1	240,3	797	1999
107	781,6	734	2005				

Source: Abis Sébastien, **Une décennie de partenariat euro-méditerranéen Bilan du programme MEDA Défis et perspectives géoéconomiques**, Mai 2005, P. 5.

http://www.confluences-mediterranee.com/v2/spip.php?article1725 تاريخ زيارة الموقع 2008 -10-06

يلاحظ من خلال الجدول رقم (02) تزايد نسبي في حجم المساعدات الممنوحة رغم أنها ضئيلة ولا تعبر عن طموح وحاجة الدول المتوسطية، خاصة وأن نسبة الدفع مقارنة مع التعهد ضعيفة، إلا أن هذه النسبة بدأت في الارتفاع مع بداية برنامج ميذا 2.

وتعود أسباب التأخر في تحقيق التعهدات إلى ضعف طاقة الامتصاص لدى الدول المتوسطية، مدة تنفيذ المشاريع (التي تتراوح ما بين سنتين إلى 8 سنوات حسب طبيعة المشروع) والنقل البيروقراطي للإجراءات، خاصة وأن المخطط العام للتعهد يتطلب تحضير برنامج تأشيري وطني ومطابقة المشاريع للمقترحات المالية وغيرها من الإجراءات.

وبالنسبة لتوزيع هذه المبالغ على الدول العربية المستفيدة من كلا البرنامجين والموضحة في الجدول رقم (03) فإنه يلاحظ من خلاله الاختلاف بين المنح المقدمة للدول الثمانية حيث تستحوذ كل من المغرب ومصر على الحصة الأكبر، تليهم تونس، فلسطين، الأردن، الجزائر ولبنان وتأتي سوريا في المرتبة الأخيرة. كما أن المتتبع لهذه المنح يجدها دون مستوى تطلعات هذه الدول لتحقيق الازدهار المشترك.

ويرجع سبب التباين في الموارد المالية الممنوحة لهذه الدول إلى وتيرة الإصلاحات التي تم الشروع فيها ونسبة التقدم في المفاوضات مع الإتحاد الأوروبي بشأن اتفاقيات الشراكة، فالدول التي وقعت عقود الشراكة (المغرب، تونس، الأردن، فلسطين) آنذاك استفادت من تمويلات جدّ معتبرة.

¹ جمال عمورة، مرجع سابق، ص. 215.

جدول رقم (03) توزيع برنامج ميديا 1 و ميديا 2 على الدول العربية المستفيدة (الوحدة مليون أورو).

البرنامج	الدولة	الجزائر	فلسطين	مصر	الأردن	لبنان	المغرب	سوريا	تونس
ميديا 1	التعهد	164	111	686	254	182	656	99	428
	الدفع	30,2	54	157,1	108,4	1,2	127,6	0	168
ميديا 2	التعهد	232,8	350,3	353,5	204,4	73,7	677,1	135,7	328,6
	الدفع	74,7	327,6	360,1	242,6	103,4	443	39	317,7
الإجمالي	التعهد	396,8	461,3	1039,5	458,4	255,7	1333,1	234,7	756,6
	الدفع	104,9	381,6	517,2	351	104,6	570,6	39	485,7

المصدر: جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص.217.

وفيما يتعلق بتمويل دول أوروبا الشرقية العشر فقد استغادت ببرامج إنمائية من طرف الاتحاد الأوروبي تقدر بـ 19,967 مليار أورو خلال الفترة 1995-2004 في إطار برنامج PECO وهي مساعدة مرتفعة مقارنة مع مساعدات الدول العربية.

بعد نهاية الفترة المحددة لبرنامج ميديا تم تعويضه بأداة أوروبية للشركاء المجاورين *IEVP كسياسة جديدة للاتحاد الأوروبي بغلاف مالي قدر بـ 11,2 مليار أورو لتغطية الفترة 2007-2013، وذلك للمنطقة الجغرافية الممتدة لـ 16 دولة** مجاورة¹.

مع توسع الاتحاد الأوروبي في اتجاه دول أوروبا الشرقية ليشمل دولاً جديدة من المنطقة، أصبح الاتحاد الأوروبي أكثر اهتماماً وانشغالاً بهذه الدول الجديدة حيث يستثمر أكثر فأكثر في تأهيلها، كما أنّ هذه الدول أصبحت تستقبل الاستثمار الأجنبي المباشر ما قيمته 30 مليار دولار في مقابل 5 مليار دولار في دول المغرب العربي، كذلك المساعدات المقدمة لبولونيا وحدها تفوق 12 مرة المقدمة للمغرب. وعليه فإنّ دول الجنوب المتوسطي أصبحت تخشى ضعف علاقاتها مع الاتحاد الأوروبي، ولهذا قام هذا الأخير بتطوير سياسة الجوار الأوروبية والتي تعني بتحقيق قيم مشتركة تتعلق بالديمقراطية، الحقوق والواجبات،

* IEVP :Instrument Européenne de Voisinage et de Partenariat.

** تم إضافة إلى الدول العشر السابقة الذكر تم إضافة كل من أرمينيا، أوكرانيا، أذربيجان، جورجيا، بيلاروسيا، مولدا فيا.

¹ Centre Internationale de Hautes Etudies Agronomique Méditerranéennes (CIHEAM), **Le bilan du Programme MEDA**, N°. 22, 11 décembre 2006.

الحوكمة، احترام حقوق الإنسان، التنمية المستدامة، مبادئ اقتصاد السوق والتبادل الحر، إصلاحات سياسية، اقتصادية واجتماعية¹.

المطلب الثالث: تقييم الشراكة الأورو-متوسطية

تعتبر اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية فكرة أوروبية المنشأ كما أن مضمونها، أهدافها وآلياتها أوروبية الصياغة مع المشاركة الهامشية للدول المتوسطية الأخرى. ومن الواضح أن هذه الاتفاقية تربط بين طرفين غير متكافئين، الاتحاد الأوروبي بوصفه كتلة واحدة تضم خمسة وعشرون دولة أغلبها دول متقدمة، وحقق وحدة اقتصادية شبه كاملة ويتطلع إلى تحقيق شكل من أشكال الوحدة السياسية، وفي المقابل الطرف المتوسطي أغلبه دول عربية تعاني مشاكل سياسية واقتصادية واجتماعية وإرث استعماري ولا تملك تجربة في مجال الشراكة. كما أنّ الاتحاد الأوروبي قام بعقد اتفاقية الشراكة مع كل دولة على حده - اتفاقيات ثنائية- كل هذه المؤشرات تؤكد فعلاً على عدم تكافؤ طرفي الاتفاقية².

إنّ اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة تفرز ثلاث معالم نظرية على مستوى الاقتصاد السياسي تتمثل فيما يلي³:

- **المعلم الأول:** اختلاف حاجات اللحظة التاريخية في الشراكة الأورو-متوسطية، ففي الوقت الذي صار هناك أكثر من مبرر موضوعي للامتداد الأوروبي جنوباً، بالمقابل يصعب الحديث عن مفهوم اقتصادي مماثل للحاجة والمقدرة المتوسطية للامتداد أوروبياً.
- **المعلم الثاني:** اختلاف مفهوم الميل لتكافؤ الفرص، فلكي تُحقق الشراكة منافع مماثلة للجميع وتضحيات مماثلة من الجميع يفترض وجود هامش مقبول ذو ميل لتكافؤ الفرص بين الطرفين، فما زال طرف الجنوب المتوسطي - الجانب العربي - لم يحقق سوق مشتركة* على غرار الاتحاد الأوروبي.

¹ Amina Aouchar, *Mise à niveau et relations nord-sud en méditerranée*, Bulletin Economique et Social du Maroc, Mise à niveau et changement social au Maroc, N°. 164, Maroc, janvier 2007, P. P. 248-256.

² عبد الأمير السعد، مرجع سابق، ص. 43.

³ مرجع سابق، ص. ص. 132-134.

* - رغم توقيع الدول العربية على اتفاقية منطقة التبادل الحر العربية منذ 27-02-1981 بتونس، إلا أنّها عرفت تأخر بطيء في التطبيق، حيث دخلت حيز التنفيذ في 01-01-2009 وهي تنظم 19 دولة عربية.

تاريخ زيارة الموقع 28-03-2013. <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=zale>

- وفيما يتعلق بحجم التبادل التجاري بين هذه المنطقة والجزائر فقد قدر بـ 3% من التجارة الخارجية في الجزائر، حيث بلغت صادرات الجزائر في هذه المنطقة سنة 2010 بـ 826 مليون دولار، أما وارداتها من هذه المنطقة فوصلت إلى 747 مليون دولار.

Agence nationale de promotion du commerce extérieur, *Impact de l'accord de libre échange sur les échanges de l'Algérie avec la grande zone Arabe de libre échange*, Ministère du commerce, Août 2010, P. 3.

■ **المعلم الثالث:** المرجعية النظرية للتنافسية الدولية وهي جوهر نظريات الميزات النسبية، إلا أن واقع التنافسية الدولية الراهنة يتجلى بصيغة ميزات نسبية أحياناً وميزات نسبية ومطلقة أحياناً أخرى، هذا الوضع مُضر في الشراكة الأورو-متوسطية إذا ما أُريد له تعظيم المنافع للطرفين، وهو ما يدفع بالقول أن معلم التنافسية الدولية الراهن من منظور الدول المتوسطية لا يعدو عن كونه حالة أرباح قد تكون محتملة إلا أن الخسائر مؤكدة.

من جهة أخرى فإنّ منطقة التبادل الحر في السلع المصنعة في إطار الشراكة الأورو-متوسطية ستكون بين اقتصاديات تتفاوت بهامش كبير جداً في مستوى التنمية الصناعية وبالتالي فإنّ القدرة على التنافسية تصبح أكثر حدّة في تفاوتها.

في الواقع وبعد عدّة سنوات على إعلان برشلونة ورغم توالي المؤتمرات لدفع تلك الشراكة إلا أن حجم الاستثمارات الأوروبية في دول جنوب المتوسط أقل بكثير من الطموحات، وبعيدة عن تلبية الاحتياجات المطلوبة ولا تعكس إطلاقاً المبادئ لشراكة حقيقية منشودة، وهي لا تتجاوز 2% من إجمالي استثمارات أوروبا في العالم. على عكس حجم استثمارات الولايات المتحدة الأمريكية في دول أمريكا اللاتينية التي زادت بنسبة 800% بين عامي 1996-1998 وذلك من بليون دولار إلى 27 بليون دولار، والمكسيك حصلت على نحو 30 بليون دولار من تدفقات الاستثمار بعد انضمامها إلى اتفاقية التبادل الحر في أمريكا الشمالية NAFTA. أما دول وسط وشرق أوروبا PECO حصلت على استثمارات أجنبية مباشرة أكثر بـ 18 مرة من دول المغرب العربي. ومن هنا بات من الضروري معرفة الآليات اللازمة التي تسمح لدول الجنوب المتوسطي بجذب جزء من هذه الاستثمارات¹.

ويمكن ذكر أهم الملاحظات حول اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية والمتمثلة في:

- لقد تجاهل عقد الشراكة الأورو-متوسطية الدول العربية غير المتوسطية رغم أنه يضم دولاً أوروبية غير متوسطية، فمن غير المنطقي تقسيم الدول العربية إلى قسمين أحدهما يضم دول جنوب وشرق المتوسط والثاني دول الخليج؛

- تنتقد الدول العربية سياسة الاتحاد الأوروبي الانتقائية خاصة في قطاع الزراعة والتأهيل ونقل التكنولوجيا واستثناء القطاع العام من مشاريع الاستثمار، وسياسة تحرير التجارة التي تقتصر على السلع الصناعية التي تتمتع فيها أوروبا بميزة نسبية دون تطبيقها على المنتجات الزراعية والتي تتمتع بها دول جنوب المتوسط بميزة نسبية؛

¹ سمير صبح، تعزيز الاستثمارات في دول الجنوب محك الشراكة الأورو-متوسطية، الحياة، العدد 13532، 30-3-2000، مكتبة الأهرامات للبحث العلمي، ص. ص. 147-148.

- إن مشروع إنشاء ميثاق الأمن والاستقرار يتضمن أساسا التعاون السياسي بين الدول الأعضاء، إلا أنه لم يتم التوقيع عليه مما يعني أن حل الصراع العربي الإسرائيلي ليس من اهتمام الاتحاد الأوروبي؛

- هناك اختلاف واسع في اهتمام دول جنوب المتوسط اتجاه التعاون مع الاتحاد الأوروبي، فبينما يركز الاهتمام في مصر على القطاع الزراعي، ينصب في لبنان على القطاع التجاري، بينما يهتم الأردن قطاع الخدمات أما ليبيا والجزائر فتهتمان بقطاع النفط والغاز¹؛

- يؤكد معظم المحللين في الشؤون الاقتصادية المغاربية أن ما تم تحقيقه من إنجازات بين ضفتي المتوسط ظل متواضعا وربما هزيباً في بعض الحالات، ولا يسمو إلى ما تضمنته اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية من طموح. حيث لم تتمكن بلدان حوض المتوسط من توسيع دخولها في أسواق الاتحاد الأوروبي، وهذا ناتج عن ضعف القدرة التنافسية الخارجية؛

- هناك من الآراء من ترى أن نسبة الهجرة التي يتخوف منها الاتحاد الأوروبي سوف ترتفع وذلك من خلال تجربة منطقة التبادل الحر في أمريكا الشمالية، التي أثبتت أنها غير قادرة على الحد من موجات المهاجرين المكسيكيين إلى الولايات المتحدة الأمريكية وهذا ما تعيشه حالياً الهجرة غير الشرعية نحو دول الاتحاد الأوروبي²؛

- الضعف والهشاشة الاقتصادية التي لازمتها الدول العربية، بالرغم من السنوات العديدة للتعاون مع الإتحاد الأوروبي، غير أنّ وضعية هذه الدول لم تتغير في مجال المعاملات والتبادلات التجارية حيث لازالت العلاقات تركز على مبادلة مواد خام مقابل مواد مصنّعة يتم إنتاجها انطلاقاً من المواد المصدرة بشكلها الخام؛

- تبقى المبالغ المقدمة للدول المتوسطية في إطار برنامج MEDA غير كافية بالنظر إلى احتياجات الدول المتوسطية، وبالإضافة إلى القيود الكمية (من حيث حجم المبالغ) فإنّ تجنيد الأموال اتسم بالبطء والتعقيد في الإجراءات؛

- لقد توسع الاتحاد الأوروبي من خمسة عشر دولة إلى خمسة وعشرون دولة بداية عام 2004 بقيمة كوبنهاغن*. وبذلك يتجاوز تعداد سكان الاتحاد الأوروبي 450 مليون نسمة، وعلى هذه الدول العشر الانتظار سنوات طويلة حتى تتمكن من اللحاق بمستوى التطور الذي شهدته دول الاتحاد الأوروبي. وفي

1 أحمد سيد أحمد، الشراكة الأورو-متوسطية في الميزان، مجلة الأهرام، عدد 1664، 27-11-2000، ص. 192.

2 توفيق مدني، المغرب العربي ومآزق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ط. 1، المركز المغاربي للبحوث والترجمة، دار لبنان، بيروت، دار ضياء، الكويت، 2004، ص. ص. 211-222.

* تمثلت الدول العشر المنظمة مؤخرًا في سلوفينيا، التشيك، هنغاريا، بولندا، استونيا، سلوفاكيا، ليتوانيا، لاتفيا، رومانيا وبلغاريا. وهو يضم حالياً 28 دولة.

تقرير المفوضية الأوروبية ترى أن كل من قبرص وسلوفينيا تمتلكان المؤهلات لمواجهة المنافسة، أما باقي الدول فإنها تعاني من قصور إداري خاصة في مجال القضاء وضعف في مكافحة الفساد والرشوة والجرائم الاقتصادية؛

- بمجرد انضمام الدول العشر حتى ارتفعت صادرات دول أوروبا الشرقية إلى دول الاتحاد الأوروبي بمعدل 15% سنويا، ويرى مركز الدراسات والبحوث أن اقتصاديات هذه الدول لن تتضرر إلا نسبيا، وهذا ناتج عن المحافظة على طلب داخلي وعن تحسين في تنافسيتها¹.

الجدير بالذكر أن انضمام هذه الدول سوف يكون له انعكاس سلبي على اتفاقية الشراكة بين الاتحاد الأوروبي ودول الجنوب المتوسطي، فتوفير الدعم المالي لدول أوروبا الشرقية من شأنه أن يقلص المساعدات التي ينشدها الشركاء الجنوبيين، إضافة إلى حركة اليد العاملة الوافدة من دول أوروبا الشرقية سوف تزيد من ضالة الهجرة من دول الجنوب المتوسطي. كما تتوقع أن تتسارع حركات نقل الأنشطة الإنتاجية ورؤوس الأموال الأوروبية إلى دول أوروبا الشرقية².

إن كل دول الجنوب المتوسطي - لاسيما الدول العربية والجزائر خاصة - مدعوة على حده لتكون في مستوى تحديات الشراكة الأورو-متوسطية بإعادة هيكلة نظامها الاقتصادي وتوفير شروط النمو المستقر والمنتظم بواسطة تحديث صناعي وتحديث سياسي. وأن تعمل بالدرجة الأولى على إصلاح أنظمتها الضريبية لتتمكن من تغطية خسائرها من عائدات الرسوم نتيجة رفع الحواجز الجمركية، كذلك تطهير وتحديث قطاعها المالي والمصرفي الذي يشكو من تعقيدات تعيق نموه وانفتاحه على الأسواق المالية العالمية، وخلق بيئة عمل أكثر ملائمة للواقع الجديد، وتحفيز مؤسساتها على روح التنافس وتأهيلها.

المبحث الثاني: الجزائر واتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية

نظراً للروابط التاريخية والاقتصادية التي جمعت الجزائر والاتحاد الأوروبي طيلة عقود من الزمن، قامت الجزائر بتوقيع اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية مع الاتحاد الأوروبي بعد سلسلة من المفاوضات نظراً لوضعية اقتصادها آنذاك، فما هي دوافع الجزائر من الشراكة؟ وما هو مضمون اتفاقية الشراكة؟ وما هي الآثار المتوقعة منها على الاقتصاد الجزائري؟.

¹ توفيق مدني، مرجع سابق، ص. ص. 126-128.

² مرجع سابق، ص. 136.

المطلب الأول: طبيعة العلاقات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

يتناول هذا المطلب المسار التاريخي للعلاقات بين الجزائر ودول الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى مسار العلاقات الاقتصادية بين كلا الطرفين.

I- المسار التاريخي للعلاقات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

لقد كان الاقتصاد الجزائري قبل الاستقلال سنة 1962 مدمجاً في الاقتصاد الفرنسي، حيث كان يطبق على السوق الجزائرية نفس المقتضيات المطبقة على دول المجموعة الأوروبية، كما كانت غالبية القطاع الزراعي التصديري بيد حوالي 22000 معمر فرنسي يتحكمون في 2700000 هكتار (40 % من المنتجات الزراعية) ولقد تميز الاقتصاد الجزائري آنذاك بالتخلف حيث كان يفتر للنشاط الصناعي ولو كان خفيفاً، الشيء الذي دفع الجزائر للتخصص في تصدير الحوامض والزيتون وبالأساس الخمر (10 مليون هكتولتر) في اتجاه السوق الفرنسية¹. ونظراً لأهمية الجزائر آنذاك بالنسبة للمستعمر والدول الأوروبية ذُكرت في معاهدة روما المادة رقم 227 حيث تتمتع الجزائر بموجبه بامتيازات مشابهة للدول الأعضاء. وبمجرد حصولها على الاستقلال تغير الوضع إلا أن المجموعة الأوروبية فضلت تمديد مفعول المادة السابقة من معاهدة روما.

وحفاظاً على العلاقات الاقتصادية السابقة وتوطيدها سارع الاتحاد الأوروبي بإنشاء اتفاقيات تعاون لتنظيم العلاقات الاقتصادية بين الجزائر ودول المغرب العربي، حيث بدأت المفاوضات معها في هذا الشأن في 15 أكتوبر 1964، والتي كُلت بإنشاء أول اتفاقية تعاون بين الاتحاد الأوروبي ودول المغرب العربي تونس والمغرب سنة 1964. غير أن الجزائر لم توقع هذه الاتفاقية لأنها لم تكن مهياًة لذلك، ومع ذلك لم يمنع الأمر من سير المفاوضات بين الطرفين، ففي 19-21 أكتوبر 1972 تم اعتماد مقارنة شاملة متوسطية من خلال قمة باريس، والتي تجمع دول الاتحاد الأوروبي ودول الجنوب المتوسطي ضمن سياسة جديدة شاملة، وذلك باتفاقيات تعاون تكون مع كل دولة على حده، حيث تتجاوز التبادل التجاري إلى المساهمة في التعاون الاقتصادي، المالي والتقني إضافة إلى التعاون في مجال اليد العاملة².

انطلاقاً مما سبق يمكن فهم طبيعة العلاقات بين المجموعة الأوروبية والجزائر من خلال تداخل عدة عناصر، تتمثل في الجاذبية المتولدة عن الإرث الاستعماري الذي أدمج الاقتصاد الجزائري في حلبة

¹ فتح الله ولعلو، الاقتصاد العربي والمجموعة الأوروبية، دار النشر المغربية، المغرب، 1982، ص. 100-102.

² Pour en savoir plus : Otmane Bekeniche, **La coopération entre l'Union Européenne et l'Algérie l'accord d'association**, OPU, Alger, 2006, P. P. 18-67.

المجموعة الأوروبية عن طريق الصادرات الزراعية وهجرة اليد العاملة، تحول الملكية في المحيط الزراعي الجزائري بعد الاستقلال وتخلي المعمرين عنها بالإضافة إلى توفر الجزائر على الثروات الطبيعية كالبتروول والغاز .

II - اتفاقية التعاون الشامل 1976-1992

لقد وقعت الجزائر مع الاتحاد الأوروبي على اتفاقية التعاون الشامل على غرار دول المغرب العربي تونس والمغرب وذلك في أفريل 1976، تليهم في ذلك دول المشرق العربي مصر، الأردن، لبنان وسوريا في سنة 1977، ثم تأتي في النهاية يوغسلافيا عام 1980، وتمثل التعاون الشامل في ثلاثة مجالات رئيسية الشراكة التجارية، الشراكة المالية والشراكة في مجال اليد العاملة، ففي الجانب المتعلق بالتعاون التجاري تهدف الاتفاقية إلى تسهيل حرية انتقال السلع والمنتجات الصناعية، وبالنسبة للمنتجات الزراعية تم تخفيض الحقوق الجمركية ما بين 20% و80% حسب نوع المنتج.

وفيما يتعلق باليد العاملة التي تعيش في دول الاتحاد الأوروبي باعتبارها عنصراً حيوياً في العلاقات بين الجانبين ومساهماتها في تحويل العملات الأجنبية، ونظراً للعدد المعتبر فيها فلقد أقرت الاتفاقية مجموعة من المبادئ تتعلق بظروف العمل والأجور وتوحيد الامتيازات الاجتماعية داخل دول المجموعة.

وفي الجانب المتعلق بالتعاون المالي تم توقيع أربعة بروتوكولات بين المجموعة الأوروبية ودول المغرب الثلاثة الجزائر، تونس والمغرب. حيث تحتوي على مساعدات مالية من ميزانية الاتحاد الأوروبي وقروض ميسرة من البنك الأوروبي للاستثمار¹.

والجدول رقم (04) يوضح الإعانات المقدمة لكل دولة مغربية حسب البروتوكولات المالية الأربعة، حيث يلاحظ ضآلة المبالغ المقدمة من طرف الاتحاد الأوروبي حيث لم تتجاوز هذه المساعدات والقروض 2687 مليون إيكو طوال الفترة الممتدة للبروتوكولات، عادت منها 854 مليون إيكو لفائدة الجزائر، بينما كان نصيب المغرب 1091 مليون إيكو، في حين كانت حصة تونس 742 مليون إيكو.

¹ Otmame Bekeniche, Op. Cit., P. P. 67-73.

جدول رقم (04) اعتمادات بروتوكولات دول المغرب 1978-1996 (الوحدة مليون إيكو).

الاتحاد الأوروبي			البنك الأوروبي للاستثمار			نوع المساعدة
تونس	المغرب	الجزائر	تونس	المغرب	الجزائر	
54	74	44	41	56	70	البروتوكول الأول 78-81
61	109	44	78	90	107	البروتوكول الثاني 82-86
93	173	56	131	151	183	البروتوكول الثالث 87-91
116	218	70	168	220	280	البروتوكول الرابع 92-96
324	574	214	418	517	640	المجموع

Source : Othmane Bekeniche, *La coopération entre l'Union Européenne et l'Algérie l'accord d'association*, OPU, Alger, 2006, P.73.

إنّ المتتبع لاتفاقية التعاون الشامل خلال الفترة الممتدة من 1976-1996 والتي تم خلالها عقد أربعة بروتوكولات، يمكن أن يستنتج عدم جدية دول الاتحاد الأوروبي في تقديم مساعدات معتبرة وكفيلة بالنهوض باقتصاديات الجزائر ودول المغرب، خاصة وأنها متضررة بفعل السياسة الاستعمارية، إضافة إلى أنّ معظم هذه المساعدات عبارة عن قروض ورغم أنها مُيسرة فإنّ خدمة الدين معتبرة. كل ذلك يؤكد فشل مقارنة السياسة الشاملة لتتولد لدى الاتحاد الأوروبي فكرة السياسة المتوسطية المتجددة وميلاد مسار برشلونة.

المطلب الثاني: انضمام الجزائر لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية

يتناول هذا المطلب مسار المفاوضات التي تمت بين الجزائر والاتحاد الأوروبي من أجل توقيع اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية، بالإضافة إلى تناوله دوافع الطرفين من هذه الشراكة وتعرضه لمضمون هذه الاتفاقية.

I- مسار المفاوضات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

لقد سجلت اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي تأخراً معتبراً مقارنة مع نظرائها المتوسطيين خاصة تونس والمغرب نظراً لعدّة اعتبارات، منها خصوصية الاقتصاد الجزائري الذي كان يتخبط آنذاك في مشاكل اقتصادية حادة، إضافة إلى خطورة الوضع الأمني المتمثل في مواجهة الإرهاب والذي بلغ ذروته في منتصف التسعينيات. إلا أنّ ذلك لم يمنع الجزائر من مواصلة المفاوضات

مع دول الاتحاد الأوروبي والتي بدأت في جوان 1994 واختتمت في 11 فيفري 1996، والتي كانت تدور حول مراعاة خصوصيات الاقتصاد الجزائري ومسألة المساعدات المالية المخصصة للتأهيل الاقتصادي.

وبعد سلسلة من المفاوضات تم الاتفاق على توقيع الأحرف الأولى لاتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية في 19 ديسمبر 2001، وبعدها التوقيع النهائي عليها في 22 أبريل 2002 بمدينة فالينسيا لتدخل الاتفاقية قيد التنفيذ ابتداءً من 01 سبتمبر 2005. ولقد اعتبرت هذه الخطوة نقطة تحول كبير في مسيرة الاقتصاد الجزائري¹.

II- دوافع انضمام الجزائر إلى اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية

لقد وقعت الجزائر على اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية لعدة أسباب، لعل أهمها تسارع الأحداث وتزايد التكتلات الاقتصادية وما يتبعها من حصر تبادل المنافع بين أعضائها دون غيرهم، إضافة إلى الروابط التاريخية والميزة النسبية التي يوفرها الجوار الجغرافي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي وتواجد جالية جزائرية معتبرة في دول الاتحاد، والحجم الكبير للمبادلات التجارية بين الطرفين، كما أن الاقتصاد الجزائري خلال تلك الفترة تميز بارتفاع المديونية الخارجية، تفشي البطالة، جمود الجهاز الإنتاجي، عدم كفاية معدل النمو، التأخر عن التقدم مقارنة مع الدول، ضعف الاستثمار المحلي ونفور الاستثمار الأجنبي، كل ذلك جعل من الجزائر تفكر بجدية للاستفادة من مساعدات الاتحاد الأوروبي.

بالإضافة إلى الدوافع السابقة فلقد عبرت ديباجة اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي على جملة من المصالح المتبادلة بين الطرفين تمثلت في النقاط التالية²:

- الروابط التاريخية والقيم المشتركة والرغبة في تدعيمها على أساس علاقات تتسم بالاستمرارية والتضامن وتبادل المصالح؛

- إقامة شراكة تركز على المبادرة الخاصة بما يخلق مناخاً ملائماً لتطور العلاقات الاقتصادية والتجارية ويشجع الاستثمار في الجزائر والذي يسمح لها الاستفادة من التكنولوجيا الأوروبية ويعيد بناء الاقتصاد؛

- الرغبة في إقامة تعاون وحوار منتظم في الميادين الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، العلمية والتكنولوجيا، السمعية والبصرية؛

¹Otmane Bekeniche, Op. Cit., P. P.80-94.

² L'accord d'association euro-méditerranéen entre la République Algérienne Démocratique et Populaire et la Communauté Européenne, P. P.3-4.

<http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/accordasso.pdf>

تاريخ زيارة الموقع 08-11-2008

- تقريب مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي؛

- ضرورة احترام المبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان وضمان الحريات السياسية والاقتصادية؛

- إقامة إطار مناسب للحوار السياسي والأمني بما يعمق التوافق السياسي في المسائل الثنائية والدولية ذات المصلحة المشتركة، وضرورة الوعي بخطر الإرهاب والإجرام الدولي المنظم الذي يهدد أمن واستقرار المنطقة.

III- مضمون اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

لقد تضمنت اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي 110 مادة والتي تحدد مجالات التعاون بين كلا الطرفين على النحو التالي¹:

➤ الباب الأول: الحوار السياسي (المواد من 3- 5): ويعني كل المسائل ذات المصلحة المشتركة للطرفين لضمان السلم والأمن في المنطقة.

➤ الباب الثاني: حرية تبادل السلع (المواد 6- 29): وذلك بهدف إقامة منطقة التبادل الحر خلال فترة انتقالية لمدة 12 سنة من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ. حيث أن المنتجات الصناعية الأصلية الجزائرية المستوردة من طرف الاتحاد الأوروبي تعفى من الرسوم الجمركية، أما فيما يتعلق بالمنتجات الصناعية الأصلية للاتحاد الأوروبي المستوردة من الجزائر فلقد وُضع لها جدول زمني للتفكيك الجمركي للمنتجات الصناعية كما هو موضح في الجدول رقم (05).

من خلال الجدول رقم (05) فإنّ عملية التفكيك الجمركي حول المنتجات المصنعة، تبدأ بعد سنتين من سريان الاتفاقية بنسبة 90% من النسبة الأصلية ثم تبدأ في الانخفاض بمعدل 10% حتى تلغى مباشرة في العام الثاني عشر. أما قائمة منتجات المواد الأولية فإنّ الحواجز الجمركية تلغى مباشرة بمجرد دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، وفيما يخص قائمة المنتجات نصف المصنعة تبدأ عملية التفكيك بعد سنتين من سريان الاتفاقية بنسبة 80% ثم تستمر في الانخفاض حتى تلغى الحواجز نهائيا في العام السابع.

¹L'accord d'association euro-méditerranéen entre la République Algérienne Démocratique et Populaire et la Communauté Européenne, Op. Cit., P. P. 5-60.

جدول رقم (05) التفكيك الجمركي الخاص بالمنتجات الصناعية المستوردة من الاتحاد الأوروبي

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	انطلاقاً من السنة
تلغى نهائياً	%5	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	الملحق (1) منتجات مصنعة
تلغى مباشرة بمجرد دخول اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ.											الملحق (2) المواد الأولية
تلغى نهائياً بعد دخول السنة السابعة من الاتفاقية.						%20	%40	%60	%70	%80	الملحق (3) منتجات نصف مصنعة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من المادة 9 من اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي.

وفيما يتعلق بالمنتجات الزراعية ومنتجات الصيد والمنتجات الزراعية المحولة ونظراً لحساسية وخصوصية هذه المنتجات فإن كلا الطرفين اتفقا على تحريرهما تدريجياً بعد السنة السادسة من دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، حيث تتم دراسة هذا القطاع منتجاً بمنتج حسب المصالح المشتركة للطرفين.

➤ الباب الثالث: تجارة الخدمات (المواد 30-37): تعهد الاتحاد الأوروبي بمعاملة موردي خدمات الجزائر بنفس معاملة موردي خدمات الاتحاد الأوروبي، وتتمثل هذه الخدمات في النقل بمختلف أنواعه، الخدمات العابرة للحدود، التمثيل التجاري.

➤ الباب الرابع: المدفوعات، حركة رؤوس الأموال والمنافسة (المواد 38-47): لقد تطرقت الاتفاقية من خلال مواد هذا الباب إلى كل ما يتعلق بالمدفوعات الجارية والمتداولة لرؤوس الأموال، حيث بمجرد تنفيذ الاتفاقية حتى تبدأ حرية رؤوس الأموال بالاستثمارات المباشرة وغير المباشرة في الجزائر، وفيما يخص قواعد المنافسة فإنه تمنع أية سياسة احتكارية من طرف أي مؤسسة.

➤ الباب الخامس: التعاون الاقتصادي (المواد 47-66): ويعني مجالات التعاون الجهوي، التبادل العلمي والتكنولوجي، المحيط، الصناعة، حماية وترقية الاستثمارات، مطابقة التشريعات والمواصفات والمقاييس، الخدمات المالية، الفلاحة والصيد البحري والنقل، الإعلام والاتصال، الطاقة والمناجم، السياحة والصناعة التقليدية، التعاون في مجال الجمارك، مجال حماية المستهلك والمجال الإحصائي.

➤ الباب السادس: التعاون الاجتماعي والثقافي (المواد 67-78): يحتوي هذا التعاون على النصوص المرتبطة بالعمال، حيث يلتزم الطرفان بإزالة كل أشكال التمييز العنصري في قوانين العمل بين عمال الطرفين، العمل على تنسيق أنظمة الضمان الاجتماعي، التأكيد على ضرورة التعاون الاجتماعي والثقافي والتعليمي.

➤ الباب السابع: التعاون المالي (المواد 79-81): يتعهد الاتحاد الأوروبي بالمساهمة في تمويل تطوير الاقتصاد الجزائري، ترقية الاستثمارات، إعادة تأهيل الهياكل القاعدية ومرافقة إنشاء منطقة التبادل الحر.

➤ الباب الثامن: التعاون في ميادين العدالة والشؤون الداخلية (المواد 82-91): ويهدف هذا التعاون إلى تعزيز المؤسسات الدستورية وإقامة دولة القانون، التعاون في مجال انتقال الأشخاص والهجرة غير الشرعية، التعاون في المجال القانوني والقضائي، الوقاية ومحاربة الجريمة المنظمة، مواجهة تبييض الأموال والعنصرية، مواجهة المخدرات والإدمان والتعاون لمواجهة الفساد والرشوة.

➤ الباب التاسع: المؤسسات التشريعية العامة¹: من أجل السير الجيد للاتفاقية تم تأسيس مؤسستين؛ مجلس الشراكة ولجنة الشراكة، حيث يتكون مجلس الشراكة من أعضاء مجلس الاتحاد الأوروبي وأعضاء من الطرف الجزائري، يجتمع مرة في السنة على مستوى الوزارة بهدف المراقبة ودراسة جميع المشاكل ضمن الاتفاق والسهر على تحقيق أهداف الاتفاقية. كما أنه مكلف بفحص كل المسائل المالية والتقنية، إضافة إلى طرح مسائل أخرى ثنائية أو حتى دولية ذات مصلحة مشتركة. أما لجنة الشراكة فهي تتكون من ممثلي أعضاء مجلس الاتحاد الأوروبي (16 عضواً) وأعضاء من الطرف الجزائري، تجتمع على مستوى السفارة وهي مختصة بسير الاتفاق ووضع قرارات لتنظيم الاتفاق وتحضير المداولات.

تسعى اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي إلى فتح أسواق كل طرف أمام منتجات الطرف الآخر، وذلك بإقامة منطقة التبادل الحر خلال فترة انتقالية لمدة 12 سنة كأقصى حد بعد تاريخ دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ، وبشكل عام فإن اتفاقية الشراكة:

- تُلغي التقييد الكمي والإجراءات ذات الأثر المكافئ على الصادرات والواردات في المبادلات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي عند بدء سريان الاتفاق؛

- بعد سريان الاتفاق لا يمكن تطبيق أي قيد من قبل أي الطرفين أو رفع ما هو مطبق؛

- لا يمكن تطبيق أي حق جمركي جديد أو رسم ذي أثر مكافئ على الصادرات والواردات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي؛

¹ Otmane Bekeniche, Op. Cit., P. P.113-119.

- اتفاقية الشراكة لا تشكل عائقاً أمام الإبقاء أو إقامة اتحاد جمركي من قبل الطرفين مع أطراف أخرى، علماً يؤثر ذلك على نظام المبادلات الخاص باتفاقية الشراكة؛
- عند انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة فإنّ الحقوق التي تُطبق على وارداتها من الاتحاد ستكون معادلة للمعدل المثبت لدى المنظمة العالمية للتجارة أو بمعدل أقل مما هو مطبق فعلياً أثناء الانضمام، وإذا حدث وتم تخفيض التعريفات الجمركية بعد الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة فإنّ هذا المعدل هو الذي يُطبق¹.

المطلب الثالث: الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر لاتفاقية الشراكة

إن الأمر الذي لا يُختلف فيه هو أنه سيكون هناك العديد من الآثار السلبية وبعض الآثار الايجابية لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية، وإنما الاختلاف يكمن في تحديد المدى المتوقع للآثار الايجابية نسبة إلى الآثار السلبية. فما هي مختلف الآثار المترتبة عن اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية على الاقتصاد الجزائري؟.

I- الآثار الايجابية: يمكن ذكر أهم الآثار الايجابية لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية على الاقتصاد الجزائري وفقاً لما يلي²:

- تتضمن الاتفاقية برنامجاً لتحديث الصناعة من خلال تأهيل المؤسسات الجزائرية والعمل على حصولها على شهادة الجودة ISO؛
- إن فتح الأسواق الأوروبية أمام المنتجات الجزائرية وتخفيض القيود الجمركية عليها سوف يشجع على زيادة الصادرات نحو دول الاتحاد الأوروبي؛
- ستسمح اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية بزيادة قيمة المساعدات الأوروبية المالية والتقنية والدليل على ذلك ارتفاعها بمجرد دخول الجزائر مرحلة المفاوضات؛
- تغيّر نظرة العالم الخارجي للجزائر، فالاتفاقية تشكل ضماناً للاستقرار والأمن في الجزائر بالنسبة للمستثمرين الأجانب عموماً والأوروبيين بشكل خاص مما يشجع على تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى الجزائر؛

¹ عبد الحميد زعباط، الشراكة الأورو-متوسطية أثرها على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، 2004، ص. ص. 56-57.

² مرجع سابق، ص. ص. 64-65.

- انكشاف المؤسسات الجزائرية أمام المنافسة الأجنبية ورفع الحماية عنها من شأنه أن يحثها على تحسين أدائها للبقاء في السوق؛
- تهمين الموارد البشرية وجعلها العامل الحاسم في خلق المزايا التنافسية وتشجيع الاستثمار في مجال البحث والتطوير؛
- الشراكة مع المؤسسات الأوروبية والاستفادة من الخبرات في مختلف المجالات التسييرية، التكنولوجية والتسويقية؛
- حماية حقوق العمال الجزائريين والجالية الجزائرية في دول الاتحاد الأوروبي؛

- خلق مناخ استثماري مناسب عبر القضاء على الأساليب البيروقراطية وإدخال المزيد من المرونة على القوانين الاستثمارية، وتفعيل مختلف القطاعات الاقتصادية بما فيها الخدمات لاسيما النقل والاتصالات، مما يشجع الاستثمار الأجنبي ومنه خلق مناصب شغل جديدة وتحسين مستوى المعيشة¹.

بعد توقيع الجزائر والاتحاد الأوروبي اتفاقية الشراكة ارتفع حجم المبادلات التجارية بين الطرفين، فبالنسبة لصادرات الجزائر نحو الاتحاد الأوروبي التي بلغت 1122,134 مليار دج سنة 2003 - قبل تطبيق الاتفاقية - شهدت ارتفاع مستمر لتصل إلى 3315,192 مليار دج سنة 2013 أي بنسبة زيادة حوالي 200%. أما بالنسبة لواردات الجزائر من دول الاتحاد والتي بلغت 601,269 مليار دج سنة 2003 شهدت ارتفاع مستمر لتصل إلى 2282,24 مليار دج أي بنسبة زيادة حوالي 250%².

II- الآثار السلبية: إن توفر عدد من الآثار الايجابية لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية لا ينفي بأن اقتصاد الجزائر سوف يعاني من بعض الآثار السلبية على المدى القصير والمتوسط ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- إن اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية التي تجمع بين الجزائر والاتحاد الأوروبي تتم بين مجموعة متطورة تكنولوجياً وفنياً ومالياً، مكونة من 25 دولة أغلبها دول متقدمة صناعياً، مستوى الدخل فيها مرتفع وسوق كبير وإنتاج متنوع ووفير وذو جودة عالية وقدرة تنافسية كبيرة، تطبق سياسة زراعية مشتركة وتتمتع بحماية كبيرة، وفي المقابل دولة واحدة مستعمرة سابقاً تعتمد على إنتاج وتصدير منتج وحيد يتمثل في المحروقات، لا تشغل طاقاتها الإنتاجية إلا بأقل من 50%، تابعة للاتحاد الأوروبي بحوالي 56 % من

¹ عبد الحميد زعباط، مرجع سابق، ص. 64-65.

² L'Office National des Statistiques, **Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2003 a 2013**, Collections statistiques N°. 188, 2014, Série E: Economie N°. 79, Alger, novembre 2014, P. 14.

واراداتها، بينما لا تشكل صادراتها إلا 5 % من تجارة الاتحاد الأوروبي، ليس لها بعد اقتصادي مغربي أو عربي يشكل عمق اقتصادي وقوة تفاوضية؛

-إن التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية على واردات الاتحاد الأوروبي واستبعاد القيود الكمية سيؤدي إلى دخول المزيد من المنتجات الأوروبية ذات الجودة العالية والأسعار المنخفضة إلى السوق الجزائرية، وهو ما يعقد الأمر أمام الصناعة الجزائرية التي ضلت تشغل بأقل من نصف طاقتها وبأجهزة متقدمة وبتناجية ضعيفة وردئية ومرتفعة التكاليف، رغم استفادتها من حماية جمركية وغير جمركية مكنتها من احتكار السوق المحلي لمدة طويلة وبالتالي قد يؤدي إلى إفلاسها* مما يعني ارتفاع نسبة البطالة؛

- قد تستفيد الجزائر أكثر لو حرر الاتحاد الأوروبي القيود المفروضة على وارداته من المنتجات الزراعية خاصة وأن الجزائر تمتلك مؤهلات لا بأس بها في مجال الزراعة¹.

- على الصعيد الكلي فإن التفكيك التدريجي للرسوم الجمركية سيحرم الخزينة العمومية الجزائرية من مبالغ ضخمة، خاصة وأنها تعتمد في إيراداتها على 10% من الرسوم الجمركية هذه الأخيرة تمثل ما يعادل 2,9% من الناتج المحلي الإجمالي، وبالغاء الرسوم الجمركية سوف تتكبد الميزانية خسارة إيرادات بنسبة 5,4% من إيرادات الخزينة أي خسارة أكثر من مليار دولار سنوياً و1,5% من الناتج المحلي الإجمالي، وقد تلجأ الجزائر إلى تغطية هذا العجز إما بفرض رسوم وضرائب داخلية جديدة أو بتخفيف قيمة النفقات العمومية، وكلا الحلين سيؤثر على الاقتصاد الوطني لاسيما على المدى القصير والمتوسط².

- تعرّض القطاع الصناعي لشروط ومتطلبات الشراكة وارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة التقيد بحقوق الملكية الفكرية وبراءة الاختراع وقواعد البلد المنشأ و ضغوط المواصفات والجودة. كما أن المنافسة المفتوحة مع المؤسسات الأوروبية تتطلب من المؤسسات الجزائرية تكييفاً نوعياً خاصة في التكنولوجيا، وهي إشكالية كبيرة كون أن الجزائر لم تُعط أهمية كبيرة لموضوع البحث والتطوير، خاصة وأن اتفاقية الشراكة لم تفتح باب التعاون العلمي والتقني بين الأطراف العربية كما هو عليه الحال مع الطرف الإسرائيلي الذي يحظى بالأولوية في الاطلاع على جميع الأبحاث العلمية بدون استثناء³؛

* تشير التجربة التونسية إلى أن 30% من المؤسسات قد اندثرت بعد تطبيق اتفاقية الشراكة. أحمد فراس العوران، مرجع سابق، ص. 200.

¹ عبد الحميد زعابط، مرجع سابق، ص. 62-64.

² ياسمينه مرابطي، العلاقات الاقتصادية للجزائر مع الاتحاد الأوروبي وتطورها في ظل الشراكة الأورو-متوسطية. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلاقات الاقتصادية الدولية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص. 213.

³ أحمد فراس العوران، مرجع سابق، ص. 199-200.

- إن المطلع على قواعد المنشأ المنصوص عليها في اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية، يجد تمييزاً ضد السلع المستوردة من دول عربية ليست طرفاً في اتفاقية الشراكة لمصلحة السلع نفسها من دولة طرف مثل إسرائيل، تركيا ومالطا. فمثلاً لو استوردت الجزائر مادة بتروكيماوية - تدخل في إنتاج سلعة بلاستيكية- من إسرائيل فإنّ سلعة البلاستيك الجزائرية تدخل للسوق الأوروبية من دون قيود، أما في حالة استيراد المادة البتروكيماوية من السعودية فإنّ سلعة البلاستيك الجزائرية تدخل للسوق الأوروبية تحت ضريبة جمركية مرتفعة لأنّ السعودية ليست عضواً في اتفاقية الشراكة، مما يدل على أن للشراكة أغراضاً سياسية محدودة تتمثل في تقوية الروابط التجارية مع دول غير عربية ولا توجد بينها تعاملات تجارية أو سياسية وإضعافها مع دول عربية في إطار آليات تتعارض مع مقتضيات تحقيق السواق العربية المشتركة. وتعتبر نصوص قواعد المنشأ، المواصفات والمقاييس، شهادات التسجيل والالتزامات الصحية كلها حواجز غير جمركية من شأنها أن تحيل دون تنمية الصادرات الجزائرية إلى دول الاتحاد الأوروبي؛

- إن تدفق الاستثمارات الأوروبية للمنطقة المتوسطية لم تأخذ بعين الاعتبار شكل ومضمون هذه الاستثمارات، لأن الاستثمار الأجنبي المباشر هو الذي يهيم بالاقتصاد الجزائري خاصة في هذه المرحلة لإقامة مشاريع، أما الاستثمار الأجنبي غير المباشر والذي يتضمن شراء مستثمري دول الاتحاد الأوروبي سندات وأسهم المؤسسات المحلية، فإنّ مثل هذه الاستثمارات في الظروف الراهنة تمثل خطراً حقيقياً على الاقتصاد الجزائري نتيجة إمكانية تصفية هذه المؤسسات، مما قد يؤدي إلى أزمات مالية خطيرة كتلك التي تعرضت لها البلدان الآسيوية 1997-1998 أو تركيا 2001 أو الأرجنتين 2001-2002؛

- إن اتفاقيات الشراكة التي وقعتها الجزائر مع الاتحاد الأوروبي تركز على شراكة محدودة في السلع الصناعية التحويلية، ومثل هذا الوضع يمكن له أن يُعجّل في القضاء على أغلب الصناعات التحويلية بالنسبة للاقتصاديات المتوسطية - العربية بسبب التقدم الواسع في الصناعات التحويلية لدى الاتحاد الأوروبي، إضافة إلى ميل الفئات الميسورة في الجزائر والدول العربية والتي تتصف بثقافة استهلاكية تفاخرية تجعلها تفضل كل ما هو مستورد أوروبي حتى ولو كان السعر مرتفعاً وأقل جودة من المنتج المحلي¹.

¹ عبد الأمير السعد، مرجع سابق، ص. ص. 136-141.

بعد خمس سنوات من تطبيق اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي ومع نهاية سنة 2010، وجدت الجزائر أن تدفق الاستثمارات الأوروبية دون المستوى كما أن التفتيح الجمركي المتبع وفق الجدول الزمني قد أفقد الجزائر حوالي 2,2 مليار * دولار في سنة 2009، خاصة وأن الجزائر لم تعوض هذه الخسائر بتنويع صادراتها أو استكمال تأهيل مؤسساتها، لهذا طلبت الجزائر من الاتحاد الأوروبي تأجيل منطقة التبادل الحر ومنه عملية التفتيح قصد تمديد المرحلة الانتقالية لمؤسساتها الاقتصادية¹.

من أجل تحقيق الاقتصاد الجزائري ايجابيات الشراكة الأورو-متوسطية وتغلبه على سلبياتها، يعتمد ذلك بدرجة كبيرة على تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لبرنامج التأهيل الصناعي، إضافة إلى ذهنية أصحاب القرار من رؤساء مؤسسات ومسؤولين في السلطة وحتى ذهنية المواطن الجزائري بتشجيعه للمنتج المحلي والمساهمة في مواجهة هذا التحدي.

المبحث الثالث: واقع الاقتصاد الجزائري بين الماضي والحاضر

بعد حصول الجزائر على الاستقلال كان لا بد لها أن تعمل على تثبيت دعائم اقتصادها الوطني، فكانت البداية بالنظام الاشتراكي والاهتمام بالصناعة الثقيلة لتعرف بعدها جملة من الإصلاحات والتعديلات، تكون مدخلاً لتغيير النظام المتبع وفق ما يتطلبه النظام الاقتصادي الحالي، لذلك فقد عرف الاقتصاد الجزائري مرحلتين مهمتين متتابعتين الأولى قبل الإصلاحات أما الثانية فبدأت بمجموعة من الإصلاحات وصولاً إلى ما هو عليه الآن، وتعتبر المرحلة الحالية للجزائر مرحلة انتقالية لا بد لها من تبني سياسة حكومية رشيدة لمواجهة رهان الشراكة.

المطلب الأول: الاقتصاد الجزائري قبل الإصلاحات

بعد حصول الجزائر على الاستقلال ترك المستعمر وراءه ما يقارب 800 مؤسسة مخربة لا تمتلك أدنى شروط العمل خاصة مع مغادرة إطاراتها، وعليه وجدت الجزائر نفسها أمام اقتصاد متخلف من كل

* حققت وزارة المالية دراسة تتعلق بالنتائج المحتملة خلال الفترة 2010-2017، حيث ترى أن معدل نمو الواردات سوف يرتفع من 7,1% إلى 9,14% سنة 2017، أما الخسائر الجبائية المتراكمة إلى غاية 2017 تمثل حوالي 322,6 مليار دينار و36,6 مليار دج نقص في رسم القيمة المضافة وحوالي 3,2 مليار أورو من العائدات الجبائية الجمركية و366 مليون أورو من عائد الرسم على القيمة المضافة.

G. NANCY et autres, *Evaluation de l'état d'exécution de l'accord d'association Algérie-UE: Rapport Final*, ministère du Commerce, l'Union Européenne Investissement Développement Conseil S.A, Alger, 3 novembre 2009. P. 49

¹ Mélanie Matarese, *l'Algérie veut se protéger de l'Europe jusqu'en 2020*, تاريخ زيارة الموقع 16-09-2011 <http://blog.lefigaro.fr/algérie/2010/12/economie-lalgerie-veut-se-protéger-de-leurope-jusqu'en-2020.html>

النواحي وتابع لفرنسا في أغلبه، ولم تجد الجزائر فرصة أمامها للقضاء على هذه الوضعية الاقتصادية إلا من خلال برنامج طرابلس الذي انعقد في جوان 1962، والذي يعتبر أول وثيقة رسمية تقدم إستراتيجية التنمية التي طبقت في الجزائر. ورغم أنّ هذا البرنامج قد أشار بوضوح إلى ضرورة التصنيع إلا أنّه لم يقدم سياسة صناعية محددة واكتفى بتقديم خطوط عريضة لمشروع التنمية يعتمد على إصلاح زراعي وتصنيع ضروري وتأميم للموارد الوطنية¹.

وتكميلاً للمسار التنموي جاء ميثاق الجزائر خلال سنة 1963 ليعتبر أول مؤتمر للجزائر المستقلة، حيث عزز هذا الميثاق على ضرورة إتباع سياسة اقتصادية مرتكزة على التخطيط التنموي، والتي عرفت مجموعة من المخططات أولها المخطط الثلاثي (1967-1969) الذي اعتبر بمثابة مخطط تجريبي ليلتبعه بعد ذلك المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)، المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، المخطط الخماسي الثاني (1985-1989). ولقد تبنت الجزائر سياسة الصناعات الثقيلة للقضاء على التخلف الذي ورثته على الاستعمار، فاستثمرت في صناعة الحديد والصلب والصناعات الطاقوية والمحروقات البتروكيماوية، حيث سخرت لها إمكانيات ضخمة تجاوزت 120 مليار دج للفترة الممتدة ما بين 1966 و1990. بالإضافة إلى الاهتمام بقطاع المحروقات خاصة بعد عمليات التأميم التي طالتها خلال 1971 وتأميم المؤسسات الاستخراجية سنة 1966.

ونظراً للدور الذي تلعبه المحروقات في عملية التنمية الصناعية وأهميتها وتوفر هذه المادة بشكل واسع بالجزائر تم تأسيس شركة السونطراك سنة 1963 للتكفل بهذا القطاع. إلا أنّ سيرورة التصنيع في تلك الفترة لم تأتي بالنتائج المسطرة، وواجهت عدّة مشاكل كضعف الإمكانيات الناجمة عن النزيف المالي الذي تعرضت له الدولة بسبب حاجة هذا القطاع للتمويل. وعليه تبنت الجزائر في مرحلة انتقالية سياسة الصناعة الخفيفة حيث توجهت إلى الصناعة الاستهلاكية كصناعة النسيج وصناعة الجلود والأحذية والصناعة الغذائية².

أما بالنسبة للمعاملات الاقتصادية مع العالم الخارجي فقد كانت التجارة الخارجية بالجزائر إلى غاية نهاية الثمانينيات خاضعة للدولة، نظراً لتبني الجزائر نظام الحماية الجمركية سواء على مستوى

¹ دوراسي مسعود، سياسة التصنيع بالجزائر وانعكاساتها على الانتشار الصناعي بولاية البليدة للفترة 1980-1994، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص. 63.

² ياسمين مرابطي، مرجع سابق، ص. 3-8.

الواردات أو الصادرات، ولقد كانت غالبية هذه الأخيرة وما تزال تتأثر بهيمنة قطاع المحروقات الذي قامت بتدبيره وإلى يومنا هذا شركة السونطراك، في حين أن تنظيم ما بقي من الصادرات وكل الواردات كان في يد المؤسسات العمومية¹.

رغم الحماية الجمركية وتشديد الرقابة على المبادلات التجارية وتوجيه الواردات ظل النفط أهم السلع التي تصدرها الجزائر إلى الخارج والذي اهتمت به على حساب قطاعات أخرى لعل أبرزها القطاع الزراعي الذي يطرح مشكلة الأمن الغذائي رغم امتلاكها تلك الفترة مساحات زراعية تقدر بـ 3,318 مليون هكتار مما أدى إلى تهميشه وإضعافه.

ويمكن الخروج بمجموعة من الخصائص التي تميز بها الاقتصاد الجزائري آنذاك لعل أبرزها التخطيط المركزي، احتكار الدولة للتجارة الخارجية، رقابة على أسعار السوق، التركيز على قطاع الصناعات الثقيلة وتهميش باقي القطاعات خاصة قطاع الزراعة والقطاع الخاص. وفي المقابل هيمنة للقطاع العمومي، فرغم تكفله بعدد من المهام في معركة تصنيع البلاد بعد الاستقلال إلا أنه لم يحقق النجاح المرجو منه، كما أن تدخل الدولة عرقل عمل المؤسسة العمومية كشركة تجارية، كل ذلك من شأنه بروز عدد من النقائص في القطاع الاقتصادي العمومي². ولذلك قررت السلطات توقيف الاستثمار في المشاريع الضخمة والتوجه إلى تدعيم المنشآت القاعدية، الأمر الذي أدى إلى تحطيم النسيج الصناعي والاعتماد على الواردات في الثمانينات بالإضافة إلى انخفاض سعر البترول إلى ما دون 10 دولارات سنة 1994. وهكذا عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ظروفًا عسيرة تميزت بضعف المردودية ورداءة الإنتاج، وتراكم الديون والتخلف التكنولوجي مما أدى إلى تراجع النمو الاقتصادي بحوالي 2% وارتفاع التضخم إلى 20,5%، بالإضافة إلى ارتفاع معدل البطالة وانخفاض ميزان المدفوعات³.

المطلب الثاني: الاقتصاد الجزائري خلال الإصلاحات

عرف الاقتصاد الجزائري في النصف الثاني من ثمانينات القرن الماضي تدهوراً مستمراً في ميزان المدفوعات، وذلك يرجع إلى سببين رئيسيين يتعلق الأول بالميزان التجاري الذي عرف منذ عام 1986 تدهوراً كبيراً نتيجة انخفاض سعر البرميل إلى 10 دولار أمريكي ومنه انخفاض الصادرات وفي المقابل ارتفاع فاتورة الواردات. أما السبب الثاني لتدهور ميزان المدفوعات فهو راجع إلى الهيكل غير الملائم للديون الخارجية، لهذا لجأت السلطات الجزائرية إلى صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بهدف القيام بإصلاحات اقتصادية حيث اعتبر من أهم المتطلبات الضرورية للقيام بالمهام الاقتصادية الأساسية في

¹ فتح الله ولعلو، المشروع المغربي والشراكة الأورو-متوسطية، ط. 1، دار توبقال للنشر، المغرب، 1997، ص. ص. 83-85.

² عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الاقتصاد الجزائري: حدود السياسة الظرفية، موفم للنشر، الجزائر، 1999، ص. ص. 53-54.

³ مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل: التجربة الجزائرية، ط. 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 25.

البلاد آنذاك. ولقد عرفت الإصلاحات في المرحلة الأولى مجموعة من البرامج لمدة سنة حيث تمثلت في احتواء وتيرة التضخم، تحديد التجارة الخارجية مع تخفيض خدمة الديون الخارجية، وفي المرحلة الثانية تم تطبيق برامج التعديل الهيكلي (1995-1998) من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني والحفاظ على مستوى تشغيل دائم، بالإضافة إلى خصخصة المؤسسات العمومية من أجل الانتقال إلى اقتصاد السوق¹.

I- مراحل الإصلاح الاقتصادي

تظهر الحاجة إلى الإصلاح الاقتصادي عند وجود اختلال ما بين الطلب الكلي والعرض الكلي الذي ينعكس على تدهور الميزان الخارجي، ومن بين أدوات الإصلاح برامج التعديل الهيكلي والتي تعني مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين ظروف المؤسسة العمومية ووضعيتها ورفع الطاقة الإنتاجية ودرجة مرونة الاقتصاد².

وفي تعريف آخر لها هي مجموعة من الإجراءات تقوم بها الدولة من أجل تنشيط الاقتصاد الوطني واستعادة حركته طبقا لقواعد حقيقية للمؤشرات المتعلقة بأسعار عوامل الإنتاج، تحسين سوق رأس مال العمل والسلع، وتهدف هذه الإصلاحات إلى تخفيض العجز في الميزانية وإعادة التوازن الاقتصادي كما تهدف إلى احتواء التضخم وضمان إعادة انتعاش النمو الاقتصادي وتصحيح دعم ميزان المدفوعات³.

ولقد مرت الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر عبر أربعة مراحل، حيث عرفت ثلاثة اتفاقيات Stand-by متتالية مع صندوق النقد الدولي وفي نفس الوقت تعاملت الجزائر كذلك مع البنك الدولي من خلال إبرام عدة اتفاقيات سنة 1989، 1991 و 1994، ويُمكن توضيح برامج التثبيت الاقتصادي كما يلي⁴:

1- برنامج التثبيت الاقتصادي الأول: (30 ماي 1989 إلى 30 ماي 1990) تولى هذا البرنامج خلال تلك

الفترة مجموعة من الإجراءات تجسدت فيما يلي:

- تطبيق الأسعار الحقيقية على السلع والخدمات برفع الدعم التدريجي عليها؛

- إجراء تغييرات هيكلية في مجال السياسة النقدية؛

- السماح بإنشاء بنوك تجارية أجنبية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية؛

¹ عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص. 24-25.

² مدني بن شهرة، مرجع سابق، ص. 25.

³ ناصر دادي عدون و محمد متناوي، الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص. 122.

⁴ Hocine Benissad, L'ajustement structurel l'expérience du Maghreb, OPU, Alger, 1999, P. 59

خلال هذه المدة سُجل ارتفاع في الإيرادات الجبائية وتقليص الطلب الإجمالي بعد فرض بعض القيود على الواردات وتراجع حجم الاستثمارات العمومية.

2- برنامج التثبيت الاقتصادي الثاني: (من 03 جوان 1991 إلى 30 مارس 1992) تولى هذا البرنامج خلال تلك الفترة مجموعة من الإجراءات تمثلت فيما يلي:

- تحرير التجارة الخارجية؛

- تخفيض معدل سعر الصرف؛

- إصلاح المنظومة المالية والنظام الضريبي والجمركي.

خلال هذه الفترة ارتفع رصيد الخزينة والميزان التجاري كما انخفضت المديونية، إلا أنه سرعان ما بدأت يظهر الاختلال الهيكلي بعد هذه الفترة تمثل في عجز الخزينة وانخفاض الإيرادات بسبب انهيار أسعار النفط ورفع أجور ورواتب العمال.

3- برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث: (ماي 1994) ومدته عام حيث تميزت هذه الفترة بانخفاض سعر البترول وتضخم حجم الديون الخارجية والتي بلغت 29,486 مليار دولار وزاد معدل خدمة الدين الذي أصبح يلتهم أكثر من 80% من حصيلة الصادرات، حيث قامت الجزائر بإعادة جدولة ديونها وكان أول الأمر مع نادي باريس ماي 1994 وقدرت الديون المجدولة بـ 4,4 مليار دولار وذلك مدة 16 سنة، منها أربعة سنوات فترة سماح حيث تسدد خدمة الدين التي تمت إعادة جدولته ابتداء من ماي 1998، وأهم ما اتفق عليه تحرير التجارة، تحسين معدل النمو، رفع الدعم عن مختلف الأسعار، تخفيض سعر الصرف.

4- مرحلة برنامج التعديل الهيكلي: (22 ماي 1995 - 21 ماي 1998) لجأت الجزائر مرة أخرى إلى صندوق النقد الدولي بعد الصعوبات التي عانت منها، كما أعادت مرة أخرى جدولة ديونها لدى نادي باريس سنة 1995 ليتم إعادة جدولة 7,3 مليار دولار وذلك لمدة 15 سنة مع فترة سماح تقدر بأربعة سنوات، كما لجأت الجزائر لأول مرة إلى نادي لندن لإعادة جدولة ديونها والمقدرة بـ 3,2 مليار دولار¹.

¹ ياسمينة مرابطي، مرجع سابق، ص. ص. 31-32.

تم في مرحلة برنامج التعديل الهيكلي الحد من التوسع الائتماني وضبط عرض النقود بغرض الحد من معدل التضخم وذلك من خلال مجموعة الإجراءات المتعلقة بالسياسة النقدية إضافة إلى تحرير التجارة الخارجية والتحكم في نظام الصرف وتحرير الأسعار تماشياً مع الأسعار العالمية، تنمية القطاع الخاص وإصلاح المؤسسات العمومية، وهذا من خلال نشر برنامج الخصخصة وإعطاء الاستقلالية لمؤسسات عمومية والاهتمام بقطاع الفلاحة¹.

وقد تم تحقيق عدّة نتائج أهمها احتواء وتيرة التضخم حيث انخفض بمعدل سنوي من 29% في سنة 1994 إلى 5,7% في سنة 1997، إضافة إلى إعادة التوازنات الخارجية وتدعيم الوضع الخارجي من خلال فائض الميزان التجاري الذي عرفته سنة 1997، وانخفاض فوائد الديون التي لم تتجاوز 30,7% سنة 1997 بعد إعادة الجدول².

II- أسباب الإصلاحات الاقتصادية

تعود أسباب التعديل الهيكلي إلى عوامل تنظيمية ناتجة عن شدة المركزية وتضخم الشركات الصناعية، وتعدّد الجهاز البيروقراطي الذي أصبح يعرقل سير التنظيم الصناعي والوحدات الصناعية الخاضعة في قراراتها إلى الإدارة المركزية المتمثلة في المديرية العامة والوزارة، إضافة إلى عوامل سياسية تمثلت في ضرورة انجاز خطوة جديدة نحو نظام اقتصادي جديد، فالتعديل الهيكلي عملية تمهيدية للتحويلات القادمة حيث أن تقسيم الشركات الوطنية عملية ضرورية للاستقلالية وتسهيل عملية الخصخصة³.

ومن أهم العوامل التي أضعفت الأداء في المؤسسات العمومية يمكن ذكر⁴:

- عدم تحسيس المسيرين بالدور الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في خلق الثروة والنمو؛

- إهمال المخطط ومفهوم المردودية والاهتمام بمراقبة التدفقات المالية بغض النظر عن نتائجها؛

- الاختلال المزمن في المالية بسبب ارتفاع الأعباء المختلفة وارتفاع مصاريف المستخدمين التي تمتص من 40% إلى 90% من نفقات الاستغلال، وهو ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف الإضافية للاستثمارات الناتجة عن التأخر في الانجاز؛

¹ مدني بن شهرة، مرجع سابق، ص. 143.

² عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص. 35-40.

³ محمد بومخلوف، التوطن الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والأفاق، ط. 1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص. 36.

⁴ ناصر دادي عدون و محمد متناوي، مرجع سابق، ص. 114-115.

- الحجم الكبير للمجمعات الصناعية الذي أدى إلى تفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات من جهة وزيادة الطلب على القروض من جهة أخرى؛
- تهميش القطاع الفلاحي وتخصيص التمويل للقطاع الصناعي الأمر الذي جعل الجزائر تدفع سنوياً أكثر من 2,5 مليار دولار من أجل استيراد المواد الغذائية فقط؛
- مركزية القرار حيث أن اتخاذ القرار في المؤسسة لا يعتمد على إستراتيجية مستمرة مما تسبب في تأخر وصول المعلومة وسوء الربط بين الهيئات المركزية وإدارة المؤسسات العمومية؛
- ازدواجية مهام المؤسسة حيث تتكفل بالمهام الاقتصادية والاجتماعية في آن واحد وبالتالي التدخل الخارجي في نشاط المؤسسة؛

إن برامج الإصلاح التي فرضتها المؤسسات المالية الدولية على الجزائر والدول شديدة المديونية تميزت بارتفاع تكاليفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، ولقد دلت التجارب بأن الدول النامية التي طبقت هذا النوع من الإصلاح لم تتحسن وضعيتها الاقتصادية بل تطورت أزمة مديونيتها كالأرجنتين، البرازيل، المكسيك، المغرب ومصر إضافة إلى أن إعادة جدولة الديون يشترط الالتزام بالبرامج المفروضة بشكل يفقد الدولة سيادتها الاقتصادية¹. كما أنها لا تخلو من النتائج السلبية لعل أبرزها الجانب الاجتماعي حيث ارتفعت نسبة الفقر إلى 42,4% من السكان الجزائريين بسبب انخفاض النفقات العمومية المخصصة للمجال الاجتماعي وانخفاض دعم الأسعار².

III- إجراءات التعديل الهيكلي

إنّ المتتبع لمراحل الإصلاح الاقتصادي يجد أن أغلب إجراءات التعديل تمحورت حول³:

- 1- تخفيف عجز الميزانية العامة للدولة من خلال:
 - الحد من الاقتراض العمومي من البنوك؛
 - الإلغاء التدريجي لكل أنواع الدعم ورفع أسعار المنتجات والخدمات لمستوى الأسعار العالمية؛
 - التقليل من الرواتب الحكومية والعمل على تجميد الرواتب والأجور لمدة معينة؛

¹ صالح صالح، ماذا نعرف عن صندوق النقد الدولي، دراسات اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الإنسانية، العدد الأول، السداسي الأول، دار الخلدونية، الجزائر، 1999، ص. ص. 126-127.

² عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص. ص. 42-43.

³ لمزيد من المعلومات: مدني بن شهرة، مرجع سابق، ص. ص. 42-59.

- الحد من الاستثمارات العمومية وتقليصها لفتح المجال أمام الاستثمارات الخاصة؛

- التطهير الكلي للمؤسسات العمومية المحققة للخسارة أو العائدات الضئيلة.

2- تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات وذلك من خلال تخفيض فجوة الموارد المحلية، إصلاح سعر الصرف، تحرير التجارة الخارجية وإصلاح هيكل أسعار الفائدة؛

3- دعم اقتصاد السوق وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وذلك من خلال تقليص دور القطاع العام، دعم وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر، الخصخصة، توفير الفرص لكل من القطاع العام والقطاع الخاص.

IV- التعديل الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية

لقد كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية قبل برامج التعديل الهيكلي مُسيرة وفق أسلوب الشركات الوطنية، بحيث تستأثر كل شركة بقطاع صناعي كامل تجمع تحت لوائها كل الأنشطة المتشابهة والمتكاملة في شكل مؤسسات تعمل تحت اسم شركة واحدة، مثل الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية... ولقد بلغ عددها حوالي 71 شركة¹.

ووفق قانون جانفي 1988 تم تحويل الشركات العمومية إلى مؤسسات مستقلة على شكل مؤسسات أسهم مُسيرة وخاضعة لصناديق المساهمة (ثمانية صناديق مساهمة)، ولقد أدى ذلك إلى تحول عشرات المؤسسات الوطنية الصناعية إلى مئات المؤسسات الصناعية الوطنية باستثناء المؤسسات التي تواجه صعوبات لا بد أن تمر على عملية التطهير المالي. غير أنه ظهرت عدّة مشاكل منها ارتفاع المخزون، القروض البنكية وارتفاع التكاليف، وتدني قيمة الدينار.

وبما أن استقلالية المؤسسات لم تعطي النتائج المنتظرة منها من حيث جودة التسيير والوضعية المالية لهذه المؤسسات قامت السلطات في سنة 1992 بالتدخل من جديد بالتطهير المالي للمؤسسات التي تواجه صعوبات انطلاقاً من مخطط تعديل داخلي وعقود أداء بين مسير المؤسسة والوزارة المعنية، حيث مس هذا التعديل 23 مؤسسة كبيرة، كما تم تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة (11 شركة قابضة ثم تم إضافة خمسة شركات قابضة جهوية وسط، شرق، غرب، جنوب شرقي وجنوب غربي) حيث تقوم هذه الشركات القابضة بتسيير رؤوس الأموال التابعة للدولة وتخضع لها المؤسسات العمومية

¹ محمد بومخولوف، مرجع سابق، ص. 34.

الاقتصادية فيما يخص قراراتها للشركات فقط، أما فيما يتعلق بالجانب العملي اليومي فهو من الاختصاص المطلق للمؤسسة¹.

كما تمت رعاية المؤسسات العمومية من قبل البنوك من خلال إصدار نص بنوك- مؤسسات، والذي انطلق في سنة 1997 كصيغة جديدة للتعديل ودعم المؤسسات العمومية من قبل المتعاملين الاقتصاديين (البنوك) مع تعهد رقابة الشركات القابضة. والغرض من هذا النص هو رفع القيود الرئيسية التي تعرقل التطور وذلك من خلال غلق الوحدات الإنتاجية غير قابلة للاستمرار (تم غلق حوالي 80 وحدة)، خلق آلاف الفروع منها 250 مؤسسة صناعية، تصفية عشرات المؤسسات الصناعية.

وفي هذا الإطار من بين 399 مؤسسة عمومية اقتصادية تمت معالجة 206 مؤسسة بغلاف مالي 160 مليار دينار جزائري، منها 100 مليار دينار جزائري ممولة من طرف البنوك و60 مليار دينار جزائري من طرف الخزينة العمومية. ولقد بلغت التكلفة الإجمالية لعملية التطهير المالي عبر مراحلها أكثر من 840 مليار دينار وهو مبلغ جد مهم والجدول التالي يوضح توزيع هذه التكلفة:

جدول رقم (06) نفقات التعديل الهيكلي (الوحدة مليار دينار جزائري)

نوع التدخل	إلغاء ديون الخزينة	تصفية الديون البنكية	تخصيص أموال النفقات	الإجمالي
إعادة الهيكلة المالية	26,1	-	-	26,1
استقلالية المؤسسات	16,7	-	7,4	24,1
التطهير المالي 1991-1994	49,5	88	35,9	173,4
التطهير المالي 1995-1998	84,4	454	78,5	616,9
الإجمالي	176,7	542	121,8	840,5

Source : Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de l'industrie, ONUDI, L'imprimerie moderne des arts graphique, Alger, 2003, P.62.

وفيما يخص المؤسسات الوطنية المحلية *EPL المنشأة من قبل الجماعات المحلية (الولاية) بغرض المساهمة في تحقيق مختلف البرامج المحلية للتنمية خاصة في قطاع البناء، والبالغ عددها 1324 مؤسسة تشغل حوالي 220 ألف عامل منها 183 مؤسسة تشغل حوالي 27 ألف عامل، فقد تم خلال 1994

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. P. 57-61.

* EPL : Entreprises Publiques Locales.

إعادة هيكلة هذه المؤسسات المحلية وحل 935 مؤسسة منها 119 مؤسسة صناعية لتبقى 389 مؤسسة عمومية محلية منها 64 مؤسسة صناعية¹.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ المؤسسات الاقتصادية العمومية واجهت العديد من الصعوبات ولم تستطع النجاح في تأدية دورها كمؤسسة تجارية، ونتيجة لذلك بدأت السلطات تفكر بشكل جدّ في عملية الخصخصة وتعديل النظام البنكي.

V- الخصخصة والنظام البنكي

1- الخصخصة: تعرف الخصخصة حسب القرار 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 على أنها عملية تحويل الملكية، ومعاملة ترمي إلى نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص². كما يمكن تعريفها على أنها تحويل الموجودات أو الخدمات من القطاع العام الذي يحظى بالدعم الضريبي والسياسي إلى المبادرات الخاصة والأسواق التنافسية العاملة في القطاع الخاص³.

ويمكن حصر الأهداف الاقتصادية للخصخصة في العناصر التالية:

- زيادة المنافسة وتحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية؛

- تنشيط وتطوير أسواق المال؛

- توسيع قاعدة الملكية ؛

- خفض العجز المالي للحكومة.

وخلال فترة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر طُرحت فكرة الخصخصة بتحفظ شديد واستحياء كبير في بداية التسعينيات حيث يتم إخراج الملف تارة وإخفائه تارة أخرى، وذلك نظراً للصعوبات التي تواجهه المتمثلة في قوة القطاع العمومي والذهنيات التي نشأت في ظل هذا النظام، ومصالح الأفراد والجماعات والعمال من داخل القطاع ومن خارجه والخوف من المشكلات الاجتماعية التي ستطرحها الخصخصة⁴.

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. P.62 -63.

² ناصر دادي عدون و محمد متناوي، مرجع سابق، ص. ص. 128-129.

³ الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ثورة الخصخصة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 12، العدد الأول، مارس 2004، ص. ص. 54-55.

⁴ محمد بومخولوف، مرجع سابق، ص.37.

ولقد ظهرت الخصخصة في الجزائر عند بدايتها جزئية كمرحلة انتقالية وذلك بامتلاك المؤسسة العمومية حصة 49% في إطار الانتظار لتبني إطار شامل للخصخصة، وفي نوفمبر 1995 قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بتحديد إطار تطبيق الخصخصة بتشكيل أربعة لجان قطاعية (قطاع الصناعة، التجارة، الزراعة والسياحة) من أجل الإشراف على عملية الخصخصة إضافة إلى لجنة وطنية للمتابعة مكلفة بربط عملية الخصخصة الجزئية¹.

ومنذ انطلاق عملية الخصخصة وإلى غاية 2009 بلغ عدد المؤسسات العمومية التي تمت خصصتها 490 مؤسسة وفق الصيغ المختلفة التي حددتها الحكومة، وهي الخصخصة الكلية أو الجزئية أو التنازل عن الشركات لصالح العمال بالإضافة إلى استرجاع بعض المؤسسات من طرف الدولة.

ويحكم أغلب الخبراء الاقتصاديين بفشل عملية الخصخصة، فلم تجلب لخزينة الدولة أكثر من 800 مليون دولار، حيث يرى عبد المجيد بوزيدي أنّ الجزائر في حاجة إلى حصيلة لعملية الخصخصة لتوضيح أسباب فشلها ولماذا تم الإبقاء على حوالي 65% من الشركات المعروضة لعملية الخصخصة مُعلّقة وُغلق الملف بقرار يتمثل في وقف الخصخصة، والتوجه نحو الجيل الثالث من عمليات التطهير المالي للقطاع على الرغم من تكلفته المرتفعة. ويرى أنّ أسباب فشل الخصخصة تعود إلى عدم وجود إرادة سياسية واضحة، وغياب نظرة علمية قبل الخروج بقرار سياسي جديد وهو العودة للوطنية الاقتصادية تحت غطاء الحماية ووقف الخصخصة، ولقد كشف أن 90% من المؤسسات التي تم خصصتها عن طريق تحويلها إلى العمال تم غلقها بعد فشلهم في الحصول على الخبرة والتمويل الضروريين، كما تم غلق المؤسسات التابعة للولايات EPL، إضافة إلى أنّ أغلب المؤسسات المخصصة لم تحترم شروط الاتفاق .

أما مالك سراي يرى أن الفشل مرتبط بتكليف شركات تسيير مساهمات الدولة بالعملية في وقت أن مسؤوليها لم يتبعوا قواعد التسيير الحديثة والإدارة الاقتصادية الناجمة والشفافية لأمالك الدولة، مشيراً إلى أن البيروقراطية سمحت ببيروز تجاوزات في اختيار الأشخاص الذين يستفيدون من بعض المؤسسات بطرق ملتوية، كما أن الهدف من سعي البعض لشراء مؤسسات بعينها كان الحصول على العقار الصناعي وتحويله عن طبيعته إلى مستودعات أو ترقيات عقارية، كل ذلك كان سبباً في فشل عملية الخصخصة وانسحاب العديد من الشركاء الأجانب والعرب بمجرد اطلاعهم على النتائج المحققة².

¹ توفيق مدني، مرجع سابق، ص. 194.

² بوكروح عبد الوهاب، خصوصاً 490 مؤسسة من 1200 منذ 2003، جريدة الشروق اليومي، العدد 3105، الخميس 4 نوفمبر 2010، ص. 5.

2- **النظام البنكي:** منذ الاستقلال وإلى غاية فترة الإصلاحات تميز النظام البنكي الجزائري بمجموعة من الخصائص لعلّ أبرزها¹:

- النظام المصرفي الجزائري منظم في شكل احتكار الأقلية خمسة بنوك تجارية، صندوق للتوفير، وبنك للتنمية وبما أن كل بنك متخصص في قطاع معين أو بالأحرى في جانب من السوق فإن النظام البنكي يمكن وصفه بأنه احتكاري؛

- الموارد الوحيدة للنظام المصرفي هي تلك الآتية من طاقات توفير المؤسسات الخاصة والأسر، وبذلك فإنّ البنوك لا تتوفر سوى على مستوى ضعيف من مواردها الخاصة؛

- إنّ البنوك لا تمتلك مؤهلات كافية للاطلاع على متطلبات النجاعة بالنسبة للمؤسسة كما أنها غير مجهزة لإجراء تحليل حول المخاطر، تحقيق دراسات وتقييمات للمشاريع، القيام بحساب اقتصادي أو تحميل المؤسسة الزبونة للقيام بهذه المهام؛

إنّ طبيعة الإصلاحات الواجب اتخاذها على مستوى النظام المصرفي الوطني يمكن تلخيصها في ثلاث اتجاهات:

- يجب القضاء على احتكار النظام المصرفي وإخضاع البنوك إلى متطلبات السوق وكذا متطلبات المنافسة؛

- يجب تحضير البنوك للبحث بنفسها على الزبون المليء وكذا البحث عن المشاريع المربحة لتمويلها؛

- يجب حمل البنوك على القيام بدور الوسيط والتقريب بين العارضين والطالبين لرؤوس الأموال.

المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري بعد الإصلاحات

تعتبر سنوات التسعينيات منعرجاً في تاريخ الاقتصاد المعاصر للجزائر، حيث وجدت الجزائر نفسها تتساءل حول مصير اقتصادها، وذلك بعد مرور ثلاثين سنة من الاستقرار والمسيرة الهادئة نحو النموذج الاشتراكي للنمو، ولا بد من الإدراك أن الأزمة التي حلت باقتصادها ليست مالية فحسب أو أنها ناتجة عن فخ الديون الخارجية فقط بل هي أزمة نظام اقتصادي، أين تظهر تحولات سياسية تتعلق بالهوية وكذا ظهور انشقاكات اجتماعية عنيفة².

¹ عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص. ص. 73-75.

² مرجع سابق، ص. ص. 11-12.

بعد عمليات الإصلاح التي قامت بها الجزائر مع بداية الثمانينيات إلى غاية نهاية التسعينيات تكون بذلك قد هيأت المحيط الملائم لفعالية اقتصادها والسير الأفضل لمؤسساتها. ومن هنا فإن الانشغال الرئيسي لها الآن هو ترقية تنافسية المؤسسات والنظام الصناعي خاصة مع توقيع اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية. ولقد جاء هذا المطلب ليعرض تطور الاقتصاد الجزائري بعد الإصلاحات والسياسة الصناعية في الجزائر.

I- تطور الاقتصاد الجزائري

بعد التحسن المستمر في أسعار البترول منذ أزمة 1986 وبعد فترة الإصلاحات، تبنت الجزائر برنامج الإنعاش الاقتصادي خلال الفترة 2001-2004 بميزانية قدرت بـ 6 مليار أورو مخصصة للهيكل القاعدية والبنى التحتية (الطرق والمواصلات)، الخدمات العمومية، الإنتاج الزراعي وقروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد تم تجديد هذا البرنامج خلال الفترة 2005-2009 بميزانية قدرت بـ 45 مليار أورو، حيث حقق هذا البرنامج نتائج ايجابية فيما يتعلق بتطوير الهياكل القاعدية والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال الفترة الممتدة 1970-2000 حيث كانت تخصص لها أقل من 25 % من الميزانية التجهيزية¹.

إضافة إلى تحسن مستوى التشغيل الذي بلغ 10,239 مليون شخص خاصة وأن معدل البطالة شهد قبل الإصلاحات ارتفاع وصل إلى 39,5% والذي بدأ في الانخفاض، حيث أصبح يتراوح ما بين 9% و11% خلال الفترة الممتدة من 2010-2014².

كما عرف حجم الديون الخارجية انخفاض مستمر منذ نهاية الإصلاحات الاقتصادية حيث انتقل من 30 مليار دولار سنة 2000 إلى 4,4 مليار دولار سنة 2011³. أما نسبة التضخم والتي عرفت خلال الفترة الممتدة بين 2002 و 2013 نسبة 4% أصبحت تشكل 2,92% سنة 2014⁴.

وفيما يتعلق بتطوير الاستثمار قامت الجزائر سنة 2001 بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. ولقد عرف هذا الأخير تطور ملحوظ، حيث كانت تقدر نسبة التطور السنوي للاستثمارات المنجزة حسب عدد المشاريع بـ 1% في سنة 2002، ثم واصل هذا التطور في منحى تصاعدي حتى بلغ

¹ Achour Tani Yamna, *L'analyse de la croissance économique en Algérie*, Thèse de doctorat en sciences, Option : Finances Publiques, Faculté des Sciences Economiques Commerciale et des Sciences de Gestion, Université de Tlemcen, 2013-2014, P.P. 25-26.

² Bank of Algeria, *Evolution économique et monétaire en Algérie*, rapport 2014, P.154.

³ Achour Tani Yamna, Op. Cit., P. 26.

⁴ <http://www.bank-of-algeria.dz>

ذروة 22% سنة 2009 مع الحفاظ على الحد الأقصى بنسبة 11% في السنتين المتتاليتين 2010 و2011 و ليصل إلى نسبة 6% سنة 2012¹.

أما الاستثمار الأجنبي المباشر فلقد عرف هو الأخير انفراج منذ سنة 2002 حيث احتلت الجزائر في هذه السنة المرتبة الأولى على مستوى دول المغرب والثانية على مستوى أفريقيا في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث وصل عدده من سنة 2002 إلى غاية 2012* إلى 410 استثمار أجنبي بنسبة 1% من إجمالي الاستثمارات في الجزائر من أصل 32004 استثمار. ولقد قدرت قيمة هذه الاستثمارات الأجنبية بـ803 مليار دج سمحت بتوفير 42959 منصب عمل.

ولقد أتي اختيار المستثمرين الأجانب عموما على القطاع الصناعي أولا (بنسبة 56% حسب العدد، 74% حسب قيمة التمويل و 57% حسب مناصب الشغل المستحدثة) مقارنة مع مجموع قطاعات النشاط. كما توجد أيضا مجالات أخرى للاختيار في قطاع الخدمات، البناء والأشغال العمومية كلها على حد سواء حسب عدد المشاريع، ثم النقل والسياحة (5% كلها على حد سواء حسب مناصب الشغل المستحدثة)، هذه القطاعات الأربع تساهم جميعها بحوالي 41% مقارنة مع الهيكل الإجمالي. أما القطاعات الأقل تقسيما أو الأقل استثمارا من طرف المستثمرين الأجانب هي قطاعات الفلاحة والصحة².

وفيما يتعلق بالنظام البنكي فلقد عرف تحسن وإصلاح من خلال تنوعه حيث أصبح يتكون في الوقت الحالي من 20 بنك، منها ستة بنوك عمومية و14 بنك خاص بالإضافة إلى تسعة مؤسسات مالية منها ستة مؤسسات عمومية³.

وفيما يخص التجهيزات العمومية فلقد حققت الجزائر تقدما معتبرا فيها بالاعتماد على الادخار الوطني مع تراكم موارد هامة في صندوق ضبط الإيرادات بنسبة 35,6% من إجمالي الناتج الداخلي سنة 2012، كما وصل الادخار المالي للخزينة العمومية إلى 288,58 مليار دينار خلال سنة 2013، الأمر الذي ساهم في النمو خارج المحروقات بنسبة 6,8% كمتوسط خلال الفترة 2005-2012.

¹ <http://www.andi.dz/index.php/ar/bilan-des-investissements>

تاريخ زيارة الموقع 2015-01-12

* قيمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر خلال 2013 قدرت بـ 2,280 مليار أورو، احتلت فيها قطر المرتبة الأولى بنسبة 74,31%.

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/BULLETIN_SPM_No13_version_finale.pdf

تاريخ زيارة الموقع 2015-01-12

² <http://www.andi.dz/index.php/ar/bilan-des-investissements>

تاريخ زيارة الموقع 2015-01-12

³ <http://www.bank-of-algeria.dz>

تاريخ زيارة الموقع 2015-01-15

وعلى مستوى التجارة الخارجية فقد عرف ميزان المدفوعات تحسن ملحوظ بسبب ارتفاع سعر البترول خلال سنتي 2011 و 2012، حيث وصل سعر البرميل لكلا السنتين وعلى الترتيب 112,94 دولار و 111,05 دولار*. ونتيجة لذلك عرفت الصادرات تطوراً ملحوظاً فيما يتعلق بالمحروقات¹ كما يوضحه الجدول رقم (07)، حيث أن المنتبغ لهيكل الصادرات في الجزائر يلاحظ أن الاقتصاد الجزائري يعتمد بدرجة كبيرة في صادراته على قطاع المحروقات، وبنسبة تتراوح ما بين 97,66% و 95,50% خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 و 2014. ورغم تطور حصة صادرات القطاعات الأخرى الموضحة في الجدول رقم (07) ألا أنها تبقى هامشية تتراوح نسبتها خلال السنوات الموضحة في الجدول ما بين 2,34% و 4,59%.

جدول رقم (07) تطور صادرات الجزائر خلال 2009 و 2014 (الوحدة مليون دولار أمريكي)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
المواد المصدرة						
الطاقة	44411	56143	71662	70571	63662	58362
صادرات خارج المحروقات	1066	1619	2140	2048	2161	2810
مواد غذائية	113	305	357	314	402	323
مواد أولية	170	165	162	167	108	110
مواد نصف مصنعة	692	1089	1495	1519	1608	2350
تجهيزات صناعية	25	27	36	30	25	15
سلع استهلاكية	49	33	16	18	18	10
إجمالي الصادرات	45477	57762	73802	72620	65823	61172

المصدر: النشرة الإحصائية، بنك الجزائر،

http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/Bulletin_29a.pdf

تاريخ زيارة الموقع 15-01-2015

وتتمثل أهم المواد المصدرة خارج المحروقات في الفوسفات، التمور، زراعة البقول والخمور. أما أهم العملاء بالنسبة لصادرات الجزائر فتتمثل في الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، اسبانيا، هولندا، إيطاليا، تركيا البرازيل، المملكة المتحدة والهند. وللاشارة فإن دول الاتحاد الأوروبي تستحوذ على أكثر من 50% من الصادرات الجزائرية².

* عرف سعر البترول انخفاض من سنة 2014 (99 دولار للبرميل) ليصل خلال سنة 2015 إلى 50 دولار للبرميل.

¹ وضعية الاقتصاد العالمي وتطور الاقتصاد في الجزائر، مداخلة محافظ البنك، بنك الجزائر المركزي

تاريخ زيارة الموقع 15-01-2015 http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/interventions/communicationapn_21102013.pdf

²Pour plus informations voir : L'Office National des Statistiques, Op. Cit., P. P. 92-155.

ويساهم قطاع المحروقات في الناتج المحلي الخام بنسبة تتراوح ما بين 30% و36% وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 و 2014، بينما القطاعات الأخرى تساهم في هذا الناتج بنسبة تتراوح ما بين 58% و62,6% خلال نفس الفترة. ولإشارة فإن الناتج المحلي الخام عرف تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة حيث بلغ 17205,1 مليار دج وذلك خلال سنة 2014 مقارنة مع سنة 2013 الذي بلغ 16569,2 مليار دج¹.

ومن أجل ترقية الصادرات خارج المحروقات قامت الجزائر بإنشاء المجلس الوطني لترقية الصادرات سنة 2004، من أجل إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسات في عملية التصدير وتخصيص ميزانية لذلك في صندوق دعم وترقية الصادرات².

وفيما يتعلق بواردات الجزائر فهي في ارتفاع كبير خلال نفس فترة الصادرات المأخوذة سابقاً كما يوضحها الجدول رقم (08):

جدول رقم (08) تطور واردات الجزائر خلال 2009 و 2014 (الوحدة مليون دولار أمريكي)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
المواد المستوردة						
الطاقة	549	945	1164	4955	4356	2851
مواد غذائية	5863	6027	9805	9023	9572	11005
مواد أولية	1201	1406	1776	1839	1766	1884
مواد نصف مصنعة	10165	9944	10431	10629	10810	12740
تجهيزات فلاحية	234	330	229	329	449	657
تجهيزات صناعية	15140	15573	15961	13604	15745	18906
سلع استهلاكية	6145	5987	7944	9997	12205	10287
إجمالي الواردات	39297	40212	47300	50376	54903	58330

المصدر: النشرة الإحصائية، بنك الجزائر،

http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/Bulletin_29a.pdf

تاريخ زيارة الموقع 2015-01-15

يلاحظ من الجدول أعلاه تبعية الاقتصاد الجزائري بشكل كبير فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية والتجهيزات الصناعية والمواد الغذائية، كما يلاحظ الارتفاع المستمر في نسبتها من سنة إلى أخرى.

¹ النشرة الإحصائية، بنك الجزائر،

تاريخ زيارة الموقع 2015-01-15

http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/Bulletin_29a.pdf

² G. NANCY et autres, Op. Cit., P. 101.

فمن الضروري على الجزائر أن تتبع سياسة صناعية جديدة تمكنها من التخلص من هذه التبعية، ومن الاعتماد على قطاع المحروقات خاصة مع انهيار أسعاره مع بداية سنة 2015، كما أنه ثروة نابضة ولا يجب الاعتماد عليها.

وتتمثل أهم المواد المستوردة في الآلات والمعدات، العتاد الكهربائي، القمح، المواد الصيدلانية، الحليب، السكر، الخشب، الورق، الأسلاك والكوابل، القهوة والأسمدة. ويتمثل أهم موردي الجزائر في فرنسا، الصين، إيطاليا، إسبانيا، ألمانيا، الأرجنتين، البرازيل، كوريا وتركيا. ولإشارة فإنّ دول الاتحاد الأوروبي تمثل أكثر من 50% من الواردات الجزائرية¹.

II- السياسة الصناعية في الجزائر

تتوفر الصناعة في الجزائر على إمكانيات غير مستغلة وتعاني من مشاكل متعلقة بتسيير الابتكار، والمنافسة على مستوى الأسواق والانفتاح على الاقتصاد. ونظراً لذلك تبنت الجزائر سياسة صناعية جديدة تقوم أساساً على تعزيز المؤسسات - لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - وتطمح هذه السياسة إلى مساهمة الصناعة في القيمة المضافة إلى 10 % آفاق 2015. كما تهدف هذه السياسة إلى تغطية أربعة محاور مهمة تتمثل فيما يلي²:

1- اختيار القطاعات الصناعية الواجب ترقيتها وتطويرها، من خلال تحديد الفروع التي لها إمكانية التطور، وتحليل قدراتها التنافسية وتقييم نقاط القوة والضعف في هذه الفروع المستهدفة، إضافة إلى تقييم الفرص والمخاطر التي من الممكن أن تواجهها؛

2- تكثيف النسيج الصناعي وتطوير الصناعة من خلال:

- تنمية الموارد الطبيعية والانتقال من مجرد مُصدّر للمواد الأولية إلى منتج للسلع المصنّعة لاسيما البتروكيماوية، الألياف الاصطناعية، الفولاذ، الألمنيوم؛
- تعزيز الصناعات القائمة خاصة الصناعة الغذائية والزراعية، الصناعة الميكانيكية والالكترونية، صناعة الأدوية...؛
- تشجيع الصناعات الجديدة لاسيما صناعة الخدمات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) وصناعة السيارات؛

¹ L'Office National des Statistiques, Op. Cit., P. P. 13-18.

² <http://www.mdipi.gov.dz>

3- إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة، وتعزيز تجمعات الأنشطة وتقريبها من بعضها لتحقيق أفضلية الزيادة (Synergie) وربطها بمراكز البحث، ودعم التفاعل والتعاون بين مختلف الهيئات المعنية بالصناعة؛

4- تأهيل المؤسسات، تعزيز الإبداع وتطوير الموارد البشرية وتأهيلها، إضافة إلى ترقية الاستثمار الأجنبي المباشر وترقية الاستثمار الصناعي.

■ تطور المؤسسات الاقتصادية

مع نهاية 2013، بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة* 747 934 (أكثر من 90 % منها تعتبر مؤسسات مصغرة)، منها حوالي 441964 (بنسبة 60%) أشخاص معنوية و 136622 (بنسبة 18,27%) أشخاص طبيعية و 168801 (بنسبة 22,57%) نشاطات حرفية، أما عدد المؤسسات العمومية فقد بلغ 547 مؤسسة وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 0,07%، ويشغل إجمالي هذه المؤسسات حوالي 1915495 فرد.

و فيما يتعلق بالقطاعات التي تنشط فيها هذه المؤسسات فهي متنوعة وموزعة وفق الجدول رقم (09) والذي يلاحظ من خلاله أنّ القطاع المهيمن يتمثل في قطاع الخدمات الذي يقارب النصف، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 33,26%، ثم قطاع الصناعات التحويلية بنسبة 11,27% ثم الصناعة الغذائية بنسبة 4,75%.

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل غير متساوي بسبب الطابع الجغرافي للبلاد، فهي تتميز بتمركز أغلبيتها في 12 ولاية بنسبة أكثر من 53 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعتبر التمركز شديدا في الجهة الشمالية مقارنة بجنوب البلاد. إضافة إلى احتواء الوسط على نسبة مهمة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**.

* للإشارة فإنّه حسب القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12-12-2001 يصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار عدد العمال ورقم الأعمال، حيث يعتبر المؤسسة المصغرة تمتلك من 1 إلى 10 عمال وتحقق رقم أعمال لا يتجاوز 20 مليون دج، المؤسسة الصغيرة تمتلك من 10 إلى 49 عامل وتحقق رقم أعمال من 20 مليون دج إلى 200 مليون دج، أما المؤسسة المتوسطة فتمتلك من 50 إلى 250 عامل وتحقق رقم أعمال لا يتجاوز 2 مليار دج. الجريدة الرسمية، العدد 77، 15-12-2001.

** تحتوي المنطقة الشمالية على 262423 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (أي بنسبة تقدر بـ 59,38%)، متبوعة بالهضاب العليا بـ 134960 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (بنسبة تقدر بـ 30,54%)، بينما تحتوي منطقة الجنوب والجنوب الكبير على 44581 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (حوالي 10,09% من المجموع).

جدول رقم (09) توزيع تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط

النشاط	تعداد المؤسسات والنسبة %	النشاط	تعداد المؤسسات والنسبة %
الصناعة التحويلية: الحديد والصلب، النسيج والجلود، صناعة مختلفة	49818 (%11,27)	الصناعة الغذائية	21022 (%4,75)
المحروقات، الطاقة والمناجم والخدمات المتصلة	2217 (%0,5)	الخدمات	217444 (%49,19)
البناء والأشغال العمومية	147005 (%33,26)	الزراعة والصيد البحري	4458 (%1)

Source: Direction Générale de la Veille Stratégique, **Le bulletin d'information statistique de la PME**, N° 23, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, Alger, novembre 2013, P. 22.

رغم تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع إحصائيات 2012 والتي بلغ عددها 687386 مؤسسة، إلا أنّ الواقع يكشف عدم كفاية المؤسسات المتوسطة وتعداد ضئيل للمؤسسات الكبيرة والذي يمكن أن يُشكّل عائقاً لتنفيذ مشاريع كبرى في البلاد ووضع حيز التنفيذ لسياسة جديدة للتنمية الصناعية.

إضافة إلى أنّ دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تواجه ثقل الإجراءات وحواجز تعيق أداءها وتمنع بروز نسيج صناعي كثيف و تنافسي. كما أنّ هذه الشريحة من المؤسسات تشهد ارتفاع في عدد الوفيات نتيجة لعدّة أسباب، والملاحظ أنّ حوالي 90% منها هي عبارة عن مؤسسات خاصة تتميز بتسيير عائلي أو تفرطي، يعتمد على الشك وعدم المعرفة، كما يتميز بنقص التفويض والاتصال. وعليه فهي في حاجة ماسة لبرنامج تأهيل للقضاء على العديد من الصعوبات التي تواجهها¹.

¹ Direction Générale de la Veille Stratégique, **Le bulletin d'information statistique de la PME**, N° 23, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, Alger, novembre 2013, P. P. 11- 24.

خلاصة الفصل الثالث:

عرفت التكتلات الاقتصادية منذ نهاية القرن العشرين نمواً واسعاً. ولعلّ أهم هذه التكتلات بالنسبة للجزائر الاتحاد الأوروبي وذلك نظراً للروابط التاريخية والاقتصادية التي جمعتهم طيلة عقود من الزمن. وبهدف حماية مصالح الاتحاد الأوروبي قام هذا الأخير بعقد اتفاقيات شراكة مع دول جنوب وشرق البحر المتوسط بالإضافة إلى توسعه مع دول أوروبية كذلك.

ومهما اختلفت دوافع أطراف الشراكة فإنّ التحديات التي ستواجهها اقتصاديات دول جنوب المتوسط كبيرة ولا بدّ لها من كسب الرهان. والجزائر واحدة من هذه الدول التي قامت بتوقيع عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي بتاريخ 22 أبريل 2002 وذلك بعد سلسلة من المفاوضات بين الطرفين، حيث تأخرت مقارنة مع باقي الدول نظراً لخصوصية وضعها الاقتصادي والسياسي آنذاك.

ولقد استفادت الجزائر من مساعدات مالية وتقنية سواء قبل الاتفاقية أو بعدها، ولعلّ أهم هذه المساعدات برنامج ميذا 1 وميذا 2 والموجهة خصيصاً لإصلاح اقتصادها ووضعها السياسي والاجتماعي. وما يميز اتفاقية الشراكة هو مبدأ المعاملة بالمثل فيما يتعلق بالمبادلات التجارية والتي تعفى من الحقوق الجمركية لكلا الطرفين. لهذا قامت الجزائر بإصلاح اقتصادها مع نهاية ثمانينيات القرن الماضي أين كانت تتخبط في أزمة اقتصادية حادة بسبب انخفاض سعر البترول وثقل حجم المديونية. حيث اتجهت لخصخصة مؤسساتها الاقتصادية وإصلاح نظامها البنكي وتبنت سياسة صناعية جديدة لتأهيل مؤسساتها ومحيطها الاقتصادي خاصة بعد الانفراج الذي شهده اقتصادها منذ نهاية الإصلاحات إلى يومنا هذا.

بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتتها الجزائر ظهر نسيج صناعي جديد من المؤسسات وهي في حاجة إلى برنامج تأهيل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة في ظل الشراكة الأورو-متوسطية فهل برامج التأهيل المطبقة في الجزائر تستطيع استيعاب هذه المؤسسات؟ هذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي من الجزء التطبيقي.

الفصل الرابع:
مسار برامج التأهيل
في الجزائر

تمهيد

في إطار الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الجزائر خاصة فيما يتعلق بتوقيع اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية. قامت الحكومة الجزائرية بتبني عدة برامج تأهيل موجهة للمؤسسات الاقتصادية ومحيطها وذلك لإعدادها وتكييفها لمتطلبات هذا الانفتاح.

وفي هذا الإطار قامت بإنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية بميزانية تقدر بـ 4 مليار دج مخصصة لتمويل ثلاث برامج ، تمثل الأول في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية، الثاني برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة أما الثالث فهو البرنامج الوطني للتقييس.

وفي إطار اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية وبرنامج ميذا الأوروبي تم تبني البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، كما تم تخصيص لهذه المؤسسات كذلك برنامج تأهيل مكمل يضم العامة والخاصة منها.

ومن أجل فهم سير مختلف هذه البرامج جاء هذا الفصل ليبرز أهم الجوانب لكل منها حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مسار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية، ثم يتناول المبحث الثاني مسار برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المبحث الأخير مسار برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة والبرنامج الوطني للتقييس.

المبحث الأول: مسار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

لقد شرعت الجزائر في تنفيذ أولى عمليات تأهيل المؤسسات الصناعية سنة 1996 من خلال برنامج ممول من ميزانية الدولة وبمساعدة منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI وبعض الدول المانحة كإيطاليا. حيث قامت هذه الأخيرة بتقديم مساعدات مالية قدرت بـ 1000269 دولار. وفي سنة 2001 تم الانطلاق الفعلي للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية وذلك لمدة عشر سنوات إلى غاية 2010 حيث يسعى هذا البرنامج إلى دعم المؤسسة الصناعية العامة والخاصة بهدف تعزيز تنافسيتها وتهيئة المحيط الملائم لها¹.

¹ Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Ministère de L'industrie et de La Restructuration, Alger, 2000, P. 14.

المطلب الأول: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

من أجل دعم النسيج الصناعي في الجزائر تم تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف على عدة مستويات. حيث يُسير هذا البرنامج من قبل عدة هيئات إدارية وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

I- التعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

إن برنامج التأهيل الوطني الذي أطلقته وزارة الصناعة هو برنامج تأهيل خاص بالمؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة*، هدفه تحسين موقع المؤسسات الصناعية وتعزيز تنافسيتها عن طريق مساعدات حكومية وتحفيزات مالية مبدؤه الانخراط الحر للمؤسسات الصناعية والتي تتوفر فيها الشروط الضرورية للانضمام فيه.

لقد عرض قانون المالية لسنة 2000 دعماً مالياً لإجراءات التأهيل وذلك بإنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة، بحيث تغطي النفقات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ومخطط برنامج التأهيل والاستثمارات المادية والمعنوية، كما توجه كذلك لهياكل الدعم التي تساهم في تحسين الجودة المتعلقة بالمعايير والتقييس الصناعي، التكوين والبحث والتطوير، بالإضافة إلى تغطية النفقات المتعلقة بترقية القطاع الصناعي ورد الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق الأنشطة¹.

II- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية:

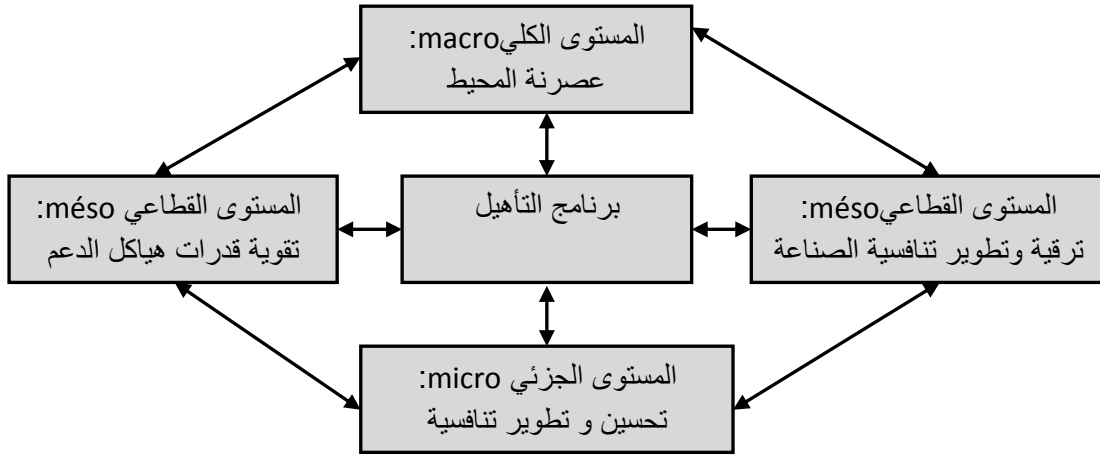
إن أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية تتحدد وفق مستوى تدخل هذا البرنامج، والتي قد تكون على المستوى الكلي، القطاعي أو الجزئي، وانطلاقاً من الشكل الموالي فإنه يمكن تحديد مختلف أهداف البرنامج لكل مستوى²:

* إن معيار تحديد المؤسسة الخدمية المرتبطة بالصناعة يتمثل في تحقيقها نسبة تتعدى 50% من رقم أعمالها ناتجة عن ممارسة النشاط الصناعي.

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P.78.

² Ibid., P.P. 74-76.

شكل رقم (13) الأهداف العامة لبرنامج التأهيل الصناعي



Source : Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de L'industrie, ONUDI, L'imprimerie Moderne des Arts Graphique, Alger, 2003, P.74.

1- المستوى الكلي « Macro »: إن التوجه السياسي العام للحكومة من أجل تأهيل المؤسسات الصناعية يتمحور على المستوى الكلي فيما يلي:

- إنشاء سياسة صناعية لخدمة برامج الدعم والتحفيز، تكون بطريقة متوافقة مع مختلف أقسام القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المعروضة من الطاقات الدولية والوطنية؛
- تطبيق الأدوات التي تسمح للمؤسسات وهياكل الدعم الحكومية بمباشرة الإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي؛
- تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات ومحيطها؛
- تطبيق برنامج التحسيس والاتصال من أجل وضوح وشفافية إجراءات السياسة الصناعية للمتعاملين الاقتصاديين وتوجيههم للوسائل المتوفرة للمؤسسة.

2- المستوى القطاعي « Mésos »: إن البرنامج المدروس يفترض وجود شركاء وهيئات ترافق المؤسسة لتحقيق وتأكيد هذا البرنامج وتضمن ترقية التنافسية وهي تتمثل أساسا في:

- مؤسسات أرباب الأعمال والمهنيين في القطاع الصناعي؛
- مؤسسات شبه عمومية، المواصفات والمقاييس، الجودة، التكوين، الإعلام وخدمات المؤسسات؛

- مؤسسات ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية؛

- مؤسسات التكوين المتخصصة؛

- مؤسسات تسيير المناطق الصناعية.

إنّ تأهيل محيط المؤسسة عملية ضرورية من أجل تدعيم قدرات هياكل الدعم والمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية، وتتمثل مختلف الإجراءات المتعلقة بترقية محيط المؤسسة في النقاط التالية:

- التكوين ومنهجية تقييم المشاريع ومتابعة مخطط برنامج التأهيل؛

- مساعدة برنامج التأهيل من حيث المهام، التنظيم وذلك من أجل إدماجه ضمن عملية إعادة الهيكلة الصناعية؛

- تحديد وتشخيص برنامج التأهيل الجاري، الدراسات والاقتراحات للإمكانيات الحديثة؛

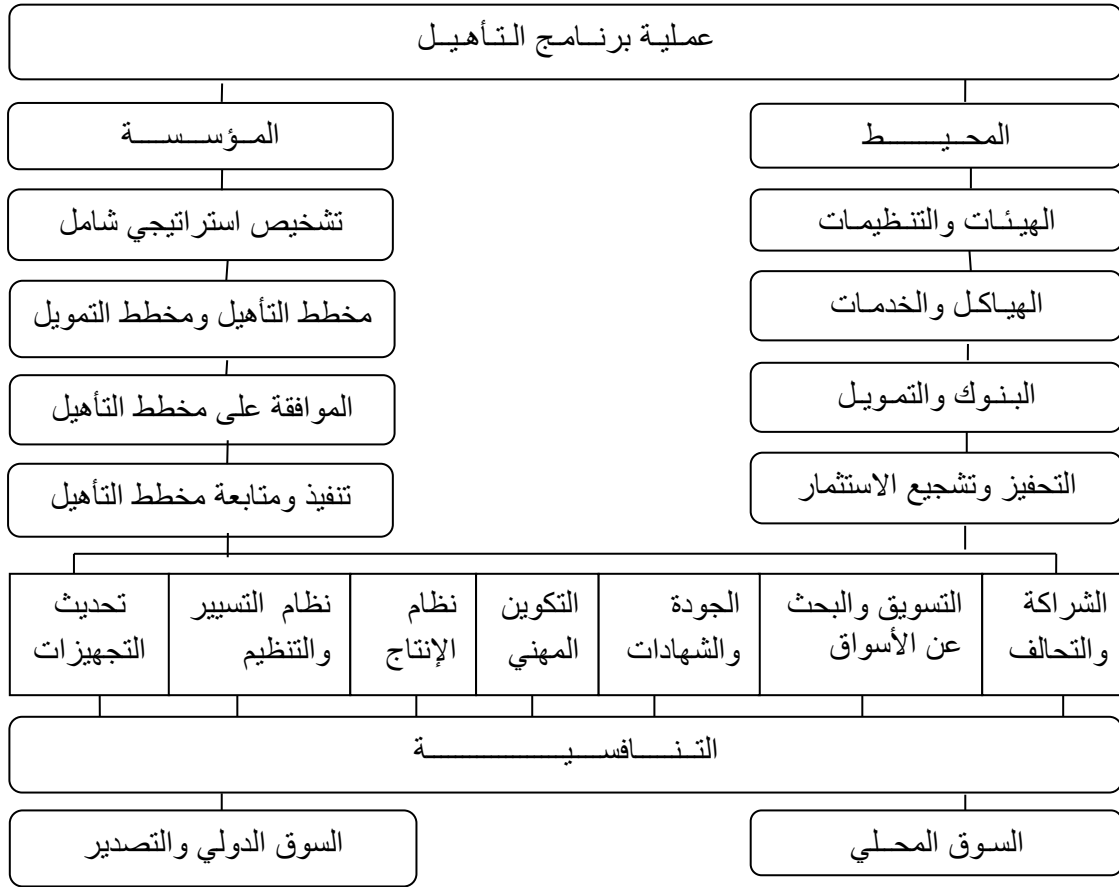
- مساعدة تطبيق الهياكل الحديثة؛

- إعادة الهيكلة الصناعية، الشراكة والدخول في البورصة.

3- المستوى الجزئي «Micro» : إن برنامج التأهيل هو أداة للتحفيز وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسة فهو يوضح السياسات الترقية للاستثمار أو الحفاظ على المؤسسة في حالة مواجهة صعوبات الانفتاح الاقتصادي، حيث تتبناه المؤسسة إراديا و ليس مفروضا من قبل الحكومة. ومن جهة نظر المؤسسة عملية تحسين دائمة (Kaizen و Up-grading) التي تتطلب إدخال مسعى مستمر للتطوير سواء من ناحية استثماراتها المادية أو المعنوية. فبالنسبة للاستثمارات المادية تتمثل في تجهيزات الإنتاج، تجهيزات الصيانة والتخزين، التجهيزات المتعلقة بمواد المخازن والقياسات، تجهيزات الإعلام الآلي، التهيئة والهندسة المدنية لعملية الإنتاج، تجهيزات متعلقة بالتصنيع كالتبريد، التسخين، التهوية، الكهرباء، المياه... أما الاستثمارات المعنوية فتتمثل في الدراسات المتعلقة بالبحث والتطوير، المساعدات التقنية المتعلقة بالصناعة، التكوين والتدريب، البرامج الحاسوبية، نظام شهادة الجودة، المقاييس والمواصفات، نظام للمعلومات وتحسين التنظيم الداخلي للمؤسسة بما يسمح بالتدخل السريع للمسير في حالة التغيرات.

ويمكن توضيح سير عملية البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية في المستويات الثلاثة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (14) سير عملية برنامج التأهيل الصناعي



Source : Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de L'industrie, ONUDI, L'imprimerie Moderne des Arts Graphique, Alger, 2003, P.77.

من خلال الشكل فإن عملية التأهيل تتعلق بجانبين، أولهما يخص المؤسسة في حد ذاتها وهو الجانب الذي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة، والجانب الثاني يتعلق بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يتمثل في الامتيازات الممنوحة لها، إضافة إلى الإصلاحات المختلفة التي تقوم بها الدولة. كما أن عملية التأهيل تستهدف تحسين تنافسية المؤسسة على المستوى المحلي والدولي.

إن نجاح عملية التأهيل تعتمد بالدرجة الأولى على تبني المؤسسة إجراءات داخلية على كافة المستويات التنظيمية، الإنتاجية، الاستثمارية والتسويقية من جهة، وعلى إجراءات خارجية تشمل مجموع الهيئات ومؤسسات الدعم المتوفرة في محيط المؤسسة من جهة أخرى.

III- الهيئات الإدارية المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

هناك مجموعة من الهيئات الإدارية المشرفة على برنامج التأهيل والمتمثلة في المديرية العامة للهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية وصندوق ترقية التنافسية الصناعية، هذا بالإضافة إلى البنوك ومكاتب الدراسة والمستشارين والمراكز التقنية المتخصصة، ويمكن ذكر أهم هذه الهيئات فيما يلي¹:

1- المديرية العامة للهيكلة الصناعية *DGRI: هذه المديرية تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة**، وهي مكلفة بالتنسيق وربط الوسائل القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية وتحديد الشروط التقنية والمالية والتنظيمية لسير برنامج التأهيل، كما تضمن من خلال الأمانة التقنية التابعة لها فحص الملفات المقدمة من قبل المؤسسات الراغبة في الاستفادة من البرنامج وذلك قبل إرسالها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، وتتكفل كذلك بتحديد مختلف الهيئات والتنظيمات القائمة على هذا البرنامج، إعداد برنامج اتصال وتحسيس بترقية برامج التكوين بالنسبة للمختصين في برنامج التأهيل، تصور وصياغة الإجراءات والإطار المنظم، عرض مستمر للنصوص القانونية والمنظمة وإعداد جدول قيادة لبرنامج التأهيل الصناعي.

2- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية *CNCI:** تم تأسيس اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية بموجب المرسوم التنفيذي² رقم 192-2000 المؤرخ في 16 جويلية 2000، هذه اللجنة برئاسة وزير الصناعة تنسق مع صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتقوم بصياغة الإعلانات حول المساعدات المرتبطة بالمؤسسات وحول تمويل العمليات المرتبطة بالمحيط وهي بشكل دقيق مكلفة بما يلي:

- تحديد شروط استحقاق المؤسسات والمساعدات، النسب والمبالغ المطبقة؛

- تبني نماذج التقدير للطلبات وإجراء قبول المساعدة وطبيعتها؛

- إعداد اتفاق بين وزارة الصناعة والمؤسسة المستفيدة؛

- فحص الطلبات المقدمة من المؤسسات المرشحة للحصول على المساعدة المالية للتأهيل؛

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P.P. 78-80.

* DGRI : La Direction Générale de la Restructuration Industrielle.

** مع نهاية 2010 أصبحت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بعد دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

*** CNCI : Le Comité National de la Compétitivité Industrielle.

² الجريدة الرسمية، العدد 43، 19 جويلية 2000، ص. 6.

- فحص الطلبات المالية للنفقات المرتبطة بتحسين محيط المؤسسة الصناعية أو الخدمة المرتبطة بالصناعة؛

- اقتراح كل الإجراءات التي من شأنها تحسين التنافسية الصناعية؛

- متابعة وتقدير المؤسسات التي استفادت من مساعدات صندوق الترقية التنافسية الصناعية.

وتتكون هذه اللجنة من ممثل من وزارة الصناعة، ممثل من وزارة المالية، ممثل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ممثل من وزارة التجارة، ممثل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ممثل من الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وممثل من وزارة العلاقات الخارجية بالإضافة إلى ممثلي أرياب المؤسسات والبنوك.

3- صندوق ترقية التنافسية الصناعية *FPCI: لقد تم إنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية بموجب قانون المالية لسنة 2000 مجهز بلجنة وطنية برئاسة وزير الصناعة وهو جهاز وزاري مشترك منصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 192-2000 بتاريخ 16 جويلية 2000 وذلك لتمويل عمليات تنفيذ برنامج التأهيل الصناعي وتمثل مساهمة صندوق ترقية التنافسية الصناعية المرتبطة بالمؤسسات على شكل نوعين من المساعدات المالية:

➤ مساعدات مالية للمؤسسات: وهي مساعدة مالية موجهة لتغطية جزء من نفقات المؤسسة المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط برنامج التأهيل، الاستثمارات المادية والمعنوية.

➤ مساعدات مالية لهياكل الدعم: وهي تتعلق بنفقات مرتبطة بـ:

- عمليات موجهة نحو تحسين محيط المؤسسة الصناعية أو الخدمة المرتبطة بالصناعة مثل تحسين الجودة، المواصفات والمقاييس، التكوين، البحث والتطوير، السياسات والاستراتيجيات الصناعية، ترقية المؤسسات المهنية، الملكية الصناعية؛

- كل الإجراءات المتعلقة ببرامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة؛

- تطبيق برامج التكوين الموجهة لتسيير المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة؛

- جميع الإجراءات المنجزة من قبل وزارة الصناعة بهدف تطوير وتنمية تنافسية الصناعة.

* FPCI : Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle.

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ البرنامج ونسب المساعدات المالية والدراسة التشخيصية

يمر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية بمجموعة من المراحل المتتالية وفق الإجراءات الضرورية والجدول الزمني المخصص له، كما تم تخصيص مساعدات مالية في الاستثمار المادي أو المعنوي المقرر في الدراسة التشخيصية لهذا البرنامج.

I- مراحل وإجراءات تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

تمر عملية تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية بثلاث مراحل رئيسية تحتوي كل واحدة منها على عدة إجراءات¹:

1- المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي تعلن فيها المؤسسة رغبتها في تبني برنامج التأهيل وذلك من خلال تقديم رسالة النية في الانضمام التي توضح فيها نوع الدراسة الإستراتيجية شاملة أو مخففة (Etude globale , Etude allégée)، حيث تقوم المؤسسة بإعداد دراسة لها تسمى التشخيص الاستراتيجي الشامل وذلك من طرف مكتب استشارة خارجي من اختيارها. بعد توقيع الدراسة من كلا الطرفين المؤسسة ومكتب الاستشارة ترسل هذه الدراسة إلى وزارة الصناعة مع طلب المساعدة المالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية مع احترام قواعد الاستحقاق والإجراءات المعرفة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، كما ترفق الدراسة كذلك برسالة موافقة البنك بقبوله التمويل عن طريق القروض، إضافة إلى استمارة معلومات للتعريف بالمؤسسة والتي تتضمن ما يلي²:

- اسم المؤسسة للشخص الطبيعي والاسم التجاري للشخص المعنوي؛
- اسم ولقب الذين يوقعون الالتزام مع برنامج التأهيل المؤسسة ومكتب الاستشارة؛
- الطبيعة القانونية للمؤسسة؛
- المقر الاجتماعي للمؤسسة؛
- تاريخ إنشاء المؤسسة وتاريخ بدء نشاطها؛
- نسخة من السجل التجاري ونسخة من بطاقة التعريف الجبائي؛

¹ Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Op. Cit., P. 22.

² Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au programme de mise à niveau**, Ministère de L'industrie, Alger, P. P. 3-8.

- نسخة من آخر تصريح خاص بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛
 - هذا بالإضافة إلى معلومات مالية وتقنية تتمثل في:
 - رأس مال المؤسسة وتوزيعه،
 - تطور الأصول الخاصة وتطور رقم الأعمال خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛
 - تطور كتلة الأجور خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛
 - جدول حسابات النتائج خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛
 - نسخة عن الميزانية الجبائية ونسخة عن النتيجة؛
 - الاستثمارات المنجزة في النشاطات الرئيسية للمؤسسة؛
 - عدد العمال وتوزيعهم حسب الفئات المهنية.
- في هذه المرحلة يتضح دور المؤسسة في اتخاذها الإرادي لقرار تبني برنامج التأهيل، إضافة إلى دور مكتب الدراسة والمستشارين في إعداد الدراسة والبنك المتعهد.
- وأهم الشروط التي يتم التحقق منها من قبل المديرية العامة للهيكلة الصناعية تتمثل في¹:
- الإمكانيات المالية، الأصول الصافية الايجابية ورأس المال الجاري الايجابي؛
 - الموقع الاستراتيجي والتنافسي في السوق الوطني والدولي في إطار التكيف الجمركي؛
 - وثائق المعلومات المحاسبية (الشهادات)؛
 - عرض مكفول للتشخيص الاستراتيجي من طرف المؤسسة ومكتب الدراسة؛
 - احترام شامل لمنهجية التشخيص الاستراتيجي الشامل وإنشاء مخطط التأهيل؛
 - احترام القواعد المتعلقة بإيداع ملف الاستفادة من المنحة؛

¹ Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Op. Cit., P. 23.

- رسالة موافقة البنك على مرافقة مخطط التأهيل؛

- مساهمة ايجابية لمخطط التأهيل في التنافسية والمردودية الإنتاجية للمؤسسة.

تستقبل السكرتارية التقنية الملف المودع من المؤسسة وتقوم بتحليله والتأكد من توفر المعطيات الضرورية، ثم ترفقه مع التوصيات إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية حيث تقوم هذه الأخيرة بمداولات وتعطي رأيها في طلب المؤسسة ومدى قابليتها للمساعدات المالية. ومن أجل ضمان الثقة والسرية حول المعلومات المسلمة من طرف المؤسسة فإن أعضاء اللجنة لا بد لهم من احترام الأسرار المهنية. وللاشارة فإنه في حالة تواجد بعض المعايير غير المحترمة من قبل المؤسسة تقوم السكرتارية التقنية على مستوى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي تستقبل المعلومات بإعلان المؤسسة فوراً، وتتمثل مختلف المعايير التي يتم من خلالها قبول المؤسسة في برنامج التأهيل فيما يلي:

- أن تكون المؤسسة صناعية أو خدمية مرتبطة بالصناعة خاضعة للقانون الجزائري؛

- أن تكون المؤسسة لديها على الأقل ثلاث سنوات من النشاط؛

- أن تمتلك المؤسسة 20 عاملاً على الأقل بالنسبة للمؤسسة الصناعية، و 10 عمال على الأقل بالنسبة للمؤسسة الخدمية المرتبطة بالصناعة؛

- أن تمتلك المؤسسة صافي أصول موجب ونتيجة استغلال موجبة لسنتين على الأقل من الثلاث سنوات الأخيرة.

2- المرحلة الثانية: بعد دراسة مديرية التأهيل ملفات المؤسسات المقدمة والتأكد من توفر الشروط والمعايير السابقة يتم تقديمها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي تقوم بمداولات من خلال اتخاذ القرارات التالية¹:

➤ قبول الملف: في حالة قبول الملف من اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تتحصل المؤسسة على المساعدات المالية المحددة، وهنا يعقد اتفاق بين وزارة الصناعة والمؤسسة المعنية ويحدد الاتفاق حقوق والتزامات كلٍ منهما.

¹ Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Op. Cit., P. P. 23-24.

➤ إرجاء الملف: وهي الحالة التي لم يقبل ولم يرفض فيها الملف حيث يتم إعادة تقييم معمق له وإعادة دراسته من قبل اللجنة لاتخاذ القرار من جديد، ويعاد للمؤسسة من أجل توضيح النقاط التي لم تتل رضا اللجنة ومن ثم يقدم الملف من جديد لدراسته واتخاذ قرار بشأنه.

➤ رفض الملف: وفي هذه الحالة يتم إبلاغ المؤسسة بقرار الرفض.

في حالة قبول ملف المؤسسة يتم إعلانها بالموافقة والمصادقة على الاتفاق الممضي من الوزارة واستدعاؤها لعرض الإجراءات (الأجال، المعدلات، المحتوى وهدف الدراسة الشاملة أو المخففة) والسماح للمؤسسة بمباشرة العملية بعد التأكد من توفر المعلومات الدقيقة عن المؤسسة واحترام شروط الانضمام.

3- المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للبرنامج ومتابعته من خلال تقديم المساعدات المالية ثم متابعة استعمالها، وتعتبر أطول المراحل خاصة وأنها تحتوي على خطوة التنفيذ الفعلي للبرنامج. وتقوم الأمانة التقنية بالمراقبة الميدانية لانجاز الاستثمارات المادية والوجود الفيزيائي لها ومراقبة الوثائق والمستندات والفواتير التي تثبت العمليات الاستثمارية والتي تتوفر فيها المصادقة من المؤسسة والبنك والمورد، وإذا كانت مستوردة تكون مرفقة بالوثائق الجمركية.

أما بالنسبة للاستثمارات المعنوية مثل البرامج والمساعدات التقنية أو التكوين فيتم تقديم فواتير نهائية ونسخة من عقد المصادقة مع المستشارين تحتوي على وصف محدد لنوع المساعدة، الدراسة، الأسعار، تقارير مفصلة مع النتائج وإعلان البنك. وعلى المؤسسة إرسال تقرير شامل يوضح وضعية تنفيذ البرنامج بالتحديد والمبلغ المستهلك لكل إجراء كما عليها الالتزام¹:

- عدم شراء أجهزة مستعملة أو مهلكة؛

- عدم كراء أو التخلي عن الأجهزة التي تم الحصول عليها من المساعدات خلال مدة ثلاثة سنوات من تاريخ حيازة التجهيز؛

- عدم استعمال المساعدات المالية المستعملة إلا للغاية الممنوحة لها.

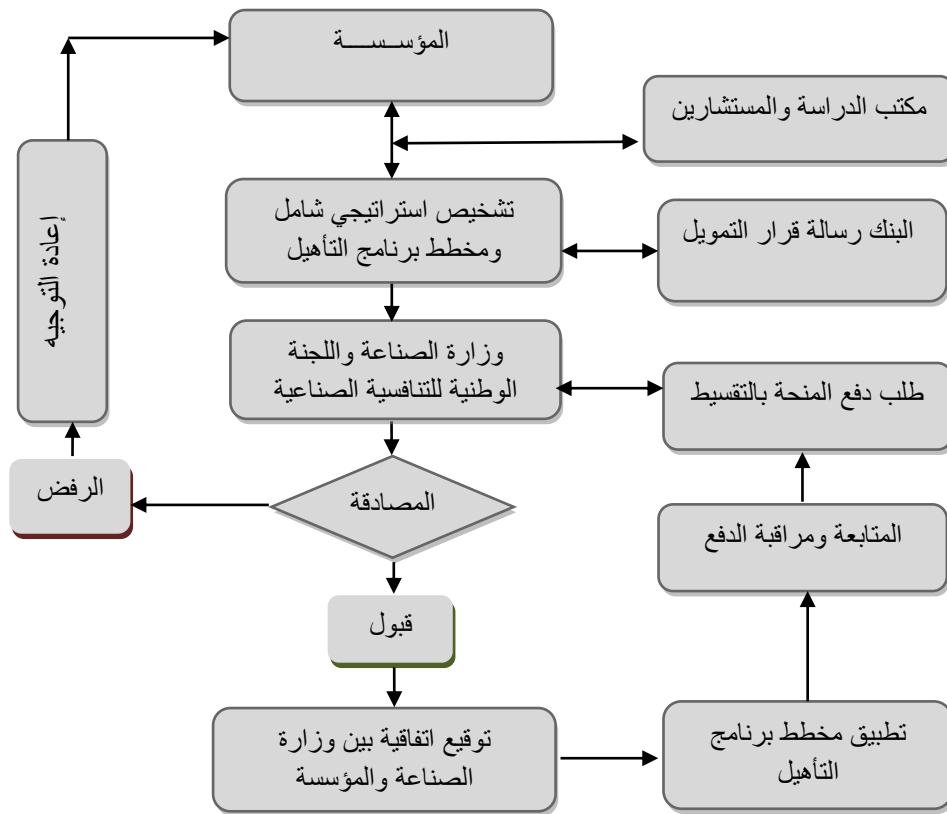
كل إجراء يتم بعد التنفيذ أو عدم الاحترام للشروط الموجودة في الاتفاقية يؤدي إلى المساءلة والمتابعة القضائية، ولا بد للمؤسسة أن توفى كل ما أخذته سواء الإجمالي أو الأجزاء من المساعدات المستلمة.

¹ Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Op. Cit., P. 25.

إن متابعة العملية مضمونة من طرف تنظيم خارجي تحدده الأمانة التقنية لوزارة الصناعة فالرقابة على الاستثمار المادي ممكنة لأن التمويل مشروط بعرض فواتير الشراء وذلك عكس الرقابة على الاستثمار المعنوي الذي يطرح إشكالا، فهو يحتاج ضرورة التنقل إلى عين المكان، مما يعني أنها عملية ليست بالسهلة، كما أنه تم تسجيل أن كل التوصيات المتعلقة بالجزء المادي تقريبا انتهت من قبل المؤسسة التي طبقت البرنامج على عكس الجزء المتعلق بالاستثمار المعنوي الذي يعرف تأخراً ملحوظاً، وهذا بسبب إعطاء الأولوية للاستثمار المادي من قبل مسؤول المؤسسة.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة لبرنامج التأهيل وإجراءاته من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (15) إجراءات برنامج التأهيل



Source : Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de L'industrie, ONUDI, L'imprimerie Moderne des Arts Graphique, Alger, 2003, P.81.

II - نسبة المساعدات المالية المقدمة

نسبة المساعدات المالية المقدمة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية محددة كالآتي¹:

1- المساعدات المالية المتعلقة بالدراسة التشخيصية الإستراتيجية: تتمثل المساعدات المالية المقدمة من قبل صندوق الترقية التنافسية الصناعية بنسبة 80% (خارج الرسم) من تكلفة الدراسة التشخيصية الإستراتيجية شرط أن لا يتجاوز المبلغ 1,5* مليون دج في حالة الدراسة العامة و 800.000 دج في حالة الدراسة المخففة، والباقي 20% تدفعه المؤسسة.

2- المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمارات المادية وغير المادية: من أجل تعجيل تنفيذ مخطط برنامج التأهيل فإن صندوق ترقية التنافسية الصناعية يقوم بتقديم 30% بشكل مسبق من إجمالي مبلغ المساعدات المحددة في الاتفاقية الموقعة بين الوزارة والمؤسسة المعنية. والمساعدات المالية المتعلقة بتنفيذ البرنامج مهما كان نوع الدراسة فإنها تمثل نسبة 80% (خارج الرسم) من مبلغ الاستثمارات المعنية ونسبة 10% من مبلغ الاستثمارات المادية في حدود 20 مليون دج.

ويتم تقديم هذه المساعدات على ثلاث دفعات حسب المعدلات التالية:

- **الدفعة الأولى:** يجب تحقيق على الأقل 30% من الاستثمار المادي أو المعنوي؛
- **الدفعة الثانية:** يجب تحقيق على الأقل 60% من الاستثمار المادي أو المعنوي.
- **الدفعة الأخيرة:** تكون في نهاية تطبيق مخطط برنامج التأهيل شرط أن لا يتجاوز عاماً بعد القبول ويمكن التمديد لثلاث أشهر كحالة استثنائية.

وللإشارة فإن المؤسسة لها أن تختار دفعات تمويل المساعدات في ثلاثة أو اثنين أو دفعة واحدة في نهاية فترة تحقيق برنامج التأهيل، كما أن دفع هذه المنحة يتعلق بتحقيق المراحل المتتالية لمخطط التأهيل والتي يجب أن تحدد بدقة.

من خلال منح المساعدات المقدمة من طرف البرنامج يمكن القول أنها تعنتي أكثر بالاستثمار المعنوي مثل التكوين، البرامج... وبذلك فإن البرنامج يهدف إلى تنمية ثقافة المسيرين وكذلك تطوير قدراتهم الفكرية والمهنية حتى تكون لهم أفكار تمكنهم من التحكم في مواجهة كل المخاطر والتوقع لها.

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P. 78.

* في بداية البرنامج كان المبلغ 3 مليون دج إلا أنه تم تخفيضه إلى 1,5 مليون دج لأن تكاليف الدراسة التشخيصية الإستراتيجية لم تصل إلى ذلك المبلغ. مقابلة مع السيدة فاطمة عثمان، مكلفة بالبرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية، وزارة الصناعة، مارس 2011، الساعة 09.00.

III- الدراسة التشخيصية

إن عمل مكتب الاستشارة يركز على تحقيق دراسة تشخيصية شاملة بهدف معرفة الاستراتيجيات المتناوبة للمؤسسة الخاضعة لبرنامج التأهيل، ثم يختار الاستراتيجيات المناسبة للمصادقة عليها، ويتم التمييز بين نوعين من الدراسة التشخيصية لبرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية¹:

1- **الدراسة الشاملة (Etude globale):** وتشمل المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمارات المادية وغير المادية، وتتم خلال ثمانية أسابيع كأقصى حد ويقوم بهذه الدراسة مكتب دراسة تختاره المؤسسة بكل حرية.

2- **الدراسة المخففة (Etude allégée):** وهي دراسة يتم فيها وضع مخطط قصير لبرنامج التأهيل حيث يقتصر على الاستثمارات المعنوية فقط والمتمثلة في التدريب، دراسات، مساعدات تقنية، برامج... وتتم هذه الدراسة في أجل أقصاه أربعة أسابيع.

ويتم تحقيق هاتين الدراستين من خلال دراسة الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق، وضعية مواردها البشرية، وكذلك التشخيص التقني والمقارنة الدولية* (مقارنة الأداء ونسب التنافسية مع الدول الأجنبية) كما تضم هذه الدراسة عدّة نقاط كتحديد أنواع المنتجات، الأسواق الأكثر مردودية. وللإشارة فإن المؤسسة ترسل الدراسة التشخيصية في ثلاث نسخ موقعة من قبل مكتب الدراسة والمؤسسة مع نسخة إلكترونية عن الدراسة وملخصها.

المطلب الثالث: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

لقد كان هدف وزارة الصناعة عند انطلاق البرنامج منذ 2001 هو تأهيل 100 مؤسسة كل عام، إلا أنها لم تصل إلى هدفها وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها، فبعد عشر سنوات من تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية يُلاحظ التأخر والبطء الشديد في سير هذا البرنامج وذلك من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

وفيما يلي جدول يوضح عدد الملفات المقدمة والملفات المعالجة والمستفيدة بالنسبة للمؤسسات العامة والخاصة²:

¹ Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Manuel des procédures: nouveau dispositif**, Ministère de L'industrie, P. 5.

* انظر الملحق رقم (04) مقارنة الأداء بين مؤسسة TRIPODE محل الدراسة ومنافسيها في دول الشراكة.
² مقابلة مع السيدة فاطمة عثمان، مكلفة بالبرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية ووزارة الصناعة، مارس 2011، الساعة 09.00.

جدول رقم (10) نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	الإجمالي	طلب المؤسسات	
245	254	499	الملفات المقدمة	مرحلة الدراسة التشخيصية
237	254	491	الملفات المعالجة	
187	168	355	الملفات المقبولة	
50	86	136	الملفات المرفوضة	
المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	الإجمالي	وضعية الملف	مرحلة مخطط برنامج التأهيل
97	107	204	الملفات المعالجة	
97	102	199	الملفات المستفيدة	

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار مارس 2011

من خلال الجدول فإنه في مرحلة الدراسة التشخيصية وصل عدد ملفات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية منذ انطلاقه إلى غاية نهايته إلى 499 ملف، تم معالجة 491 ملف لمؤسسات عامة وخاصة حيث تم قبول 355 مؤسسة لتوفرها على الشروط ورفض 136 مؤسسة. وتعود أسباب رفض المؤسسات إما لكونها تواجه صعوبات أو أنها لا تنتمي للمؤسسة الخدمية المرتبطة بالصناعة. أما خلال مرحلة مخطط التأهيل فلقد تم معالجة 204 ملف من أصل 355 ملف وتعود أسباب انخفاض ملفات المؤسسات إلى كونها تأخرت في تقديم متطلبات ملف مخطط التأهيل بعد قبولها في مرحلة الدراسة أو أنها وجدت صعوبة في الحصول على القرض من طرف البنك المرافق.

ومن أصل 204 ملف تم قبول 199 مؤسسة مستفيدة ورفض خمس مؤسسات، ومن أصل 199 مؤسسة مستفيدة من منح برنامج التأهيل تبين أن 24 مؤسسة توقفت عن استكمال البرنامج خلال مرحلة الدراسة حيث أن ثلاث مؤسسات منها تبين أن وضعيتها المالية تغيرت و 21 مؤسسة أغلبها مؤسسات خدمية مرتبطة بالصناعة تبين أن أكثر من 50% من رقم أعمالها غير مرتبط بالصناعة.

وعليه فإن العدد الإجمالي للمؤسسات المستفيدة من تنفيذ مخطط برنامج التأهيل وصل فقط إلى 175 مؤسسة حيث قامت بـ 2641 إجراء تأهيل - عملية تأهيل - منها 1601 إجراء تأهيل خاص بالاستثمار المعنوي بما فيها الدراسة التشخيصية. ومن أصل 175 مؤسسة فلقد بلغ عدد المؤسسات التي أنهت جميع إجراءات برنامج التأهيل 60 مؤسسة* وهي تمثل مؤسسات عينة الدراسة الميدانية التي سيتم التطرق لها في الفصل الموالي. ولقد استفاد هذا العدد من 658 إجراء تأهيل بمعدل تسع عمليات تأهيل

* انظر الملحق رقم (01) مؤسسات البرنامج الوطني للتأهيل - مؤسسات الدراسة.

لكل مؤسسة، حيث قدمت شهادات تثبت ذلك من أجل دفع المساعدات المالية من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية والتي قدرت تكاليفها بـ 861 مليون دج.

لقد قدر المبلغ الإجمالي المخصص لبرنامج التأهيل بـ 1,330 مليار دج منها 190 مليون دج خصصت للدراسة التشخيصية، و1,140 مليار دج خصصت لتنفيذ مخطط برنامج تأهيل المؤسسات. ولإشارة فإن عملية دفع التمويل تعتمد على الوضعية الحقيقية المنجزة وعلى تقديم وثائق مبررة تثبت ذلك، وأن أي تقدير إضافي لتكاليف العمليات ونفقات إضافية لا يتم تمويلها من قبل الصندوق وتتحملها المؤسسة. أما فيما يتعلق بالميزانية الإجمالية التي صرفت في البرنامج فقد وصلت إلى صرف 2,9 مليار دج من أصل 4 مليار دج.

المبحث الثاني: مسار برنامج التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في إطار سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تبنتها الجزائر مع الاتحاد الأوروبي وجب عليها تحسين محيطها الاقتصادي وإعطاء مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة كافة الوسائل الضرورية لمواجهة أخطار هذا الانفتاح، ومن أجل دعم هذه الشريحة من المؤسسات فلقد تبنت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال العشرية السابقة برنامجين لتأهيل هذا النوع من المؤسسات، البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*EDPME وبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطةEDPME

في إطار اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية استقادت الجزائر من مساعدات مالية أقرها الاتحاد الأوروبي في برنامج ميديا حيث خصص منها جزء لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

I- التعريف بالبرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هو برنامج ممول من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية واللجنة الأوروبية في إطار الشراكة. مدته 5 سنوات جويلية 2002- ديسمبر 2007 وبغلاف مالي يقدر بـ 62,9 مليون أورو، تساهم المجموعة الأوروبية فيه بمبلغ 57 مليون أورو منها 20 مليون لتغطية ضمان قروض المؤسسات. أما الحكومة الجزائرية فتساهم بمبلغ 3,4 مليون أورو والباقي 2,5 مليون أورو مساهمة

* EDPME : Euro Développent Petite Moyen Entreprise

المؤسسات المستفيدة من البرنامج. وتقع مسؤولية تطبيق هذا البرنامج على عاتق الوزارة السابقة الذكر واللجنة الأوروبية لدى الجزائر إضافة إلى جمعيات رؤساء المؤسسات المعنية بهذا البرنامج¹.

يسير البرنامج من طرف وحدة تسيير البرنامج UGP* المتكونة من خبراء أوروبيين وجزائريين** يتواجد مقرهم بالجزائر العاصمة. وبغرض تسهيل عملهم تم تنصيب خمسة مكاتب جهوية ديسمبر 2003 وذلك في كل من الجزائر، عنابة، غرداية، وهران وسطيف، حيث تشرف هذه المكاتب على متابعة تنفيذ برامج التأهيل الخاصة بالمؤسسات التابعة لها جغرافيا بالإضافة إلى الاتصال بالمؤسسات وتحسينها بأهمية البرنامج وتنظيم الملتقيات.

والهدف من هذا البرنامج هو تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتي تشغل أكثر من 20 عاملا وتنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية، بالإضافة إلى تعزيز تنافسيتها في جميع المجالات كالكوين، الدعم التقني، التسويق، إدارة الأعمال، التنظيم، تسيير الموارد البشرية، الإنتاج، المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير. كما يهدف إلى تطوير ذهنية وسلوكيات رؤساء المؤسسات الجزائرية بالموازاة مع التطور الحاصل في السوق وظهور تقنيات وطرق التسيير الحديثة، ويهدف البرنامج كذلك إلى رفع كفاءة ومردودية أكبر عدد ممكن من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع الشروط الملائمة لتطورها من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويشترط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في تبني البرنامج أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل وأن تكون مشتركة في صندوق الضمان الاجتماعي خلال الثلاث سنوات الأخيرة واثبات وضعها الجبائي خلال الثلاث سنوات الأخيرة كذلك.

وتتمثل أدوات تدخل البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشخيص الأولي والتشخيص الشامل، إجراءات التأهيل والتطوير، دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى البنوك بإنشاء مخطط تمويل، الوصول للمعلومات وإلى صندوق ضمان القروض².

¹Mohamed Madoui et Pierre-Noël Denieuil, **Entrepreneurs Maghrébains terrains en développement**, Edition Karthala, Paris, Edition IRMC, Tunis, 2011, P. 81.

* UGP : L'Unité de Gestion de Programme.

** خلال مدة انجاز البرنامج بلغت نسبة مشاركة الخبراء الأوروبيين 45% بمعدل 9492 ساعة عمل من مجموع 20907 ساعة عمل، أما نسبة مشاركة الخبراء الجزائريين فهي 55% بمعدل 11415 ساعة عمل. وللإشارة فإن الخبر الأوربي دائما يكون برفقة خبير جزائري لنقل المعارف savoir-faire، الاستفادة من الخبرة الأوروبية وهذا ما تم فعلا من خلال تسيير الخبراء الجزائريين لبرامج التأهيل الموالية.

Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Commission Européenne, Alger, Décembre 2007, P. 26

² Ibid., P.P.6-7.

II- أشكال المساعدة المالية للبرنامج ونسب تمويله

يحتوي البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME على ثلاث أشكال من المساعدة المالية¹:

➤ مساعدات مباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (volet I) موجهة للتشخيص تبعا لإجراءات برنامج التأهيل، مرافقة البنك من أجل الحصول على قروض الاستثمار، التكوين، المعرفة والمساعدة على البحث عن الشركاء.

➤ مساعدات للهيئات المالية والبنوك التي ترافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (volet II) من خلال توفير الخبراء والمستشارين، التكوين، المساعدة في أحدث وسائل الاقتراض المتطورة. ولقد وضع البرنامج في متناول هذا النوع من المؤسسات صندوق ضمان للمساعدة المالية في مخطط تأهيلها وتقليل نسب مخاطرة البنوك في تمويل استثماراتها.

➤ مساعدات للهيكل الوسيطية وخدمات الدعم العمومي والخاص (volet III) ويكون ذلك من خلال تعزيز طاقات الجمعيات المهنية والحرفية وأرباب الأعمال ووضع حيز التطبيق أكبر شبكة وطنية للإعلام من أجل وحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وللإشارة فإن هذه المساعدات تركز أكثر على مساعدات الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (volet I) والتي يتحمل فيها البرنامج نسبة 80% والباقي 20% تتحملها المؤسسة المستفيدة سواء تعلق الأمر بالدراسة التشخيصية أو إجراءات التأهيل الأخرى.

III- اختبار وتوظيف خبراء البرنامج، طريقة العمل والتشخيص الاستراتيجي

1- اختبار وتوظيف خبراء البرنامج وطريقة عملهم: إنّ نجاح البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد بالدرجة الأولى على جودة الخبراء المتتبعين للبرنامج سواء تعلق الأمر بخبراء المدى الطويل أو بخبراء المدى القصير فبالنسبة للنوع الأول فإنّ توظيف الخبراء الجزائريين سواء على مستوى المركزي لوحدة تسيير البرنامج أو الجهوي فلقد تم وفق قواعد موضوعية من خلال عرض مناقصة من طرف مكتب متخصص في التوظيف، حيث تم وصف المناصب المطلوبة والجوانب الواجب توفرها

¹Mimoune Lynda et Kheladi Mokhtar, **Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes**, Colloque sur : Economie Méditerranée Monde Arabe, Université Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26 et 27 mai 2006.

في الخبر، واختيار المترشحين يكون من طرف لجنة مكتب التوظيف ومنسق من وحدة تسيير البرنامج حيث يتم الموافقة على أفضل المترشحين بالنظر إلى كفاءاتهم وخبرتهم دون تدخل أطراف خارجية.

أما خبراء المدى القصير الأوروبيين فإن البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضع عقود الإطارات، وذلك بعد عرض مناقصة دولية حُقت من طرف مركز الخبرة والمسير من طرف مكتب أوروبي خلال فترتين أكتوبر 2002 وسبتمبر 2003. وبعد ذلك قامت وحدة تسيير البرنامج باستدعاء مكاتب عقود الإطارات للاجتماع بالجزائر العاصمة، وقدمت لهم المكاتب الجزائرية التي تتبع معها تنفيذ البرنامج.

كما اجتمعت كذلك وحدة تسيير البرنامج مرة أخرى مع أغلب المكاتب التي لها خبرة واسعة في دعم المؤسسات لدراسة شروط المساهمة الممكن تطويرها، وحددت الوحدة المهام الصغيرة في المدى القصير والتي تقل تكلفتها عن 12000 أورو ولا تحتاج للخبرة الأوروبية بحيث تستعين فيها بالخبراء الجزائريين شرط العمل وفق الإجراءات الأوروبية والغرض من ذلك تدعيم طاقات وكفاءات الخبراء الجزائريين لتستجيب مستقبلا للمناقصات الدولية وهو حدث فيما بعد عندما قامت بتسيير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ المكاتب الجهوية الخمسة* تسمح بالبحث عن المؤسسات وعرض البرنامج عليها والحضور الفعال لخبرائها على أرضية الواقع ومتابعة الإجراءات من خلال الزيارة المنتظمة وإعطاء الاستشارة لرؤساء المؤسسات وأقرب مساعديهم، والأخذ بعين الاعتبار لملاحظات رؤساء المؤسسات من أجل تحسين تدخل البرنامج لأن كل مؤسسة لها حالة خاصة وعليه فإن سير عملية التأهيل لا بد أن تتلاءم مع نظرة المسير وطبيعة المؤسسة وطاقاتها.

في بداية انطلاق البرنامج فإنّ الطريقة المستعملة لتقريب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من البرنامج وحثها عليه كانت طريقة كلاسيكية، تتمثل في زيارة الخبر للمؤسسة ومحاورة رئيسها حول مفهوم برنامج التأهيل وضرورته للتصدي لأخطار الانفتاح. حيث يعرض عليه تشخيص أولي سريع

* بعد الزيارة الميدانية لإحدى هذه المكاتب والمتمثل في المكتب الجهوي بسطيف، فإنّه يتكون من المدير وهو خبير في نفس الوقت، نائبه ومساعدة تهتم بالإمداد والحجز. وبعد الانتهاء من برنامج الدعم الأوروبي سنة 2007 فإنه تم الاستفادة من هذه المكاتب لمتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحويلها إلى CTPME والتي تعني خلية تحويل واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك خلال سنة 2008، مهمتها الإعلام وتحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة أيام للإعلام والتحسيس بضرورة البرنامج والزيارات الميدانية للمؤسسات بغرض إقناعهم والقيام بالتشخيص الأولي والتشخيص السريع *pre-diagnostic et diagnostic flash*. وبعد ذلك قام أصحاب تلك المكاتب بخلق مؤسسات استشارية خاصة IVPME سنة 2009. مقابلة مع السيد محمد بسعد، خبير ومدير شركة الاستشارة ولتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مكتب الجهوي للبرنامج الأوروبي سابقا)، مارس 2010، الساعة 10.00 صباحا.

Diagnostic flash و Pré-diagnostic* وهو أداة تعطي صورة سريعة لمختلف وظائف المؤسسة ولمحة مختصرة حول الجانب الشخصي لرئيس المؤسسة والإشكالية العامة لمؤسسته. ومن خلال هذا التشخيص يستطيع الخبير أخذ أول رأي حول هذه المؤسسة والطاقت التسييرية لرئيسها ومعرفة إستراتيجياته.

وتعتبر الزيارة الأولى ضرورية لأنها تعلم الخبير بأهمية ونوع الدعم الذي يجب أن يوضع في مرحلة التشخيص. وبعد قبول رئيس المؤسسة بالبرنامج تبدأ إجراءاته، وتبعاً لتقدم المؤسسة في البرنامج تنشأ علاقة وطيدة** بين الخبير وصاحب المؤسسة والذي يأمل من خلالها أن يصبح مستشاراً دائماً للمؤسسة، حيث يتعرفان مع بعض على مختلف الإجراءات ووضع المصطلحات المرجعية وتحديد خبراء المدى القصير الذين يحققون المهام، ومن الضروري أحياناً إطلاق إجراءات متابعة ومرافقة سواء تعلق الأمر بالأدوات والنصوص الموضوعية من طرف المستشارين الخارجيين أو تعلق الأمر بالتغيرات المأخوذة في تسيير المؤسسة والتي تتطلب تواجد خبير خارجي خلال فترة طويلة منتظمة (من 3 أشهر إلى 6 أشهر)، وذلك لضمان التطبيق التام للإجراءات من طرف أفراد المؤسسة وإعطاء رئيس المؤسسة أدوات قيادة للتسيير وتحسين تحكمه في أخذ القرارات وتسيير الموارد البشرية.

وقد يلجأ الخبير لإجراءات تأهيل جماعية لعدّة مؤسسات Clusters (من 4 إلى 6 مؤسسات) يتم تجميعها على مستوى مكتب جهوي وذلك في حالة إجراء تأهيل مشترك لهذه المؤسسات، والهدف من هذا النوع من الإجراءات هو ربح الوقت والتكلفة، إضافة إلى أنها تسمح بتبادل المعلومات والخبرات فيما بين المؤسسات كما تمكن من الانفتاح المحتمل على التكوين. وهذا النوع من الإجراءات يكون مع مؤسسات ذات خصائص عامة والمتمثلة في عدد عمال أقل من 50 عامل، تنتج منتجات متقاربة وتستعمل تكنولوجيا مماثلة ورئيس مؤسسة محفز للتدريب الجماعي¹.

2- التشخيص الاستراتيجي في برنامج EDPME: إنّ التشخيص الاستراتيجي الذي ينفذه خبراء البرنامج يتحقق من خلال مستويين، الأول عبارة عن تحليل موجز لمختلف وظائف المؤسسة (المالية، الإنتاج،

* هذا التشخيص الأولي يكون مجاناً حيث تتم زيارة المؤسسة من قبل الخبير ليوم أو يومين حسب حجم المؤسسة، حيث يركز فيه الخبير على أول إجراء للتدخل والذي يشغل بال صاحب المؤسسة ويعطيه النصح والتوجيه بهدف إقناعه بتبني البرنامج، وبعد قبوله تبني البرنامج تأتي مرحلة التشخيص الشامل للبرنامج حيث يقوم مدير المكتب بتعيين مواصفات الخبير حسب نوع التدخل -الإجراء - فقد يكون أجنبي أو جزائري. وللإشارة فإنّ تكلفة الخبير الأجنبي تقدر بـ 1000 أورو لليوم والخبير الجزائري تقر بـ 450 أورو لليوم. مقابلة مع السيد محمد يسعد خبير ومدير شركة الاستشارة ولتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مكتب الجهوي للبرنامج الأوروبي سابقاً)، مارس 2010، الساعة 10.00.

** وهو بالفعل ما حدث في المؤسسة TRIPODE محل الدراسة في الفصل الموالي، حيث أنها قامت من جديد بالاتصال بأحد الخبراء السابقين لتكليفه بالإشراف على برنامج تأهيلها الجديد.

¹ Euro Développement PME, Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie, Op. Cit., P. P. 19-22.

الموارد البشرية، التموين والتسويق...)، بحيث يسمح هذا التحليل باكتشاف مختلف النقائص. والمستوى الثاني عبارة عن تشخيص استراتيجي من خلال تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة على المستوى الداخلي وتهديدات وفرص المحيط على المستوى الخارجي وفي المدى المتوسط والطويل. فتحليل القوى الكامنة للموارد الداخلية للمؤسسة (التشخيص الداخلي) يسمح بإظهار نقاط قوتها وضعفها وفهم جيد للتسيير الداخلي للمؤسسة وهذا التشخيص لا بد أن ينسق مع التشخيص الخارجي (الفرص والمخاطر).

ولالإشارة فإن كلا التشخيصين يتحققان دون الحكم المسبق للمشاكل المعروضة من طرف رئيس المؤسسة والتي تسببها نقاط الضعف غير المصححة ونقاط القوة غير المستغلة أو لغياب رد الفعل على التهديدات الخارجية أو سوء تقدير لفرص المحيط.

وتتمثل نتيجة التشخيص على شكل توصيات تتعلق من جهة بإجراءات التأهيل الضرورية والمتمثلة في إعطاء المؤسسة مختلف الوسائل التصحيحية لمواجهة المنافسة الخارجية، ومن جهة أخرى تتعلق بشروط تحقيق مخطط التطوير الاستراتيجي للمؤسسة.

وللعلم فإنه لا توجد فترة قياسية للتشخيص فهي تتعلق بعدة خصائص حجم المؤسسة، التنوع في الأنشطة والمنتوج، التقنية المستعملة بسيطة أو معقدة، طرق التوزيع وحيدة أو متعددة وحجم المشاكل الموجودة خلال فترة الزيارة. حيث تمتد الفترة في المتوسط من 5 أيام إلى 20 يوم ومن المستحب أن يتم التشخيص في فترة قصيرة وتصل إلى نتائج وتوصيات ملموسة وفعالة في المدى القصير وقادرة على الاستغلال السريع وتحقق تنافسية للمؤسسة.

وهناك ثلاث أنواع من التشخيص:

➤ تشخيص قصير ويتم في فترة تمتد من 3 إلى 4 أيام ويقوم به خبير جزائري لمؤسسة صغيرة تتكون من 10 إلى 30 عامل؛

➤ تشخيص طويل ويتم في حوالي أسبوع يقوم به خبيرين جزائري وأوروبي والذي يتمحور أساسا على الجوانب التجارية، التسويقية، التقنية وإستراتيجية لتطوير المؤسسة؛

➤ تشخيص معمق ويتم في حوالي 12 يوم وذلك من طرف خبيرين جزائري وأوروبي ويتم على مرحلتين وهو يخص المؤسسات الأكبر والتي تملك أنشطة أكثر تعقيدا¹.

¹ Euro Développement PME, Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie, Op, Cit., P. P. 20-21.

IV- نتائج البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME

تتمثل نتائج البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME، في الدعم المباشر لهذه المؤسسات سواء بالمساعدات المالية أو التقنية أو فيما يتعلق بتحسين أداء وظائف المؤسسة، إضافة إلى تسهيل التمويل بالقروض وتحسين المحيط الذي تنشط فيه*.

1- نتائج الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد خمس سنوات من تطبيق البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن القول أنه أسرع نوعا ما من البرنامج السابق سواء في فترته الزمنية أو فيما يتعلق بعدد المؤسسات المنخرطة فيه. فلقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة بطلبات التأهيل سواء في إطار التشخيص الشامل أو في إطار التشخيص الأولي، ومن أصل هذا العدد فإن 61 مؤسسة (9%) توقفت مع بداية التشخيص و179 مؤسسة (26%) توقفت في مرحلة التشخيص الأولي، و445 مؤسسة (65%) أنهت إجراءات البرنامج**.

وتعود أسباب انسحاب المؤسسات السابقة الذكر إما لصعوبات مالية أو امتناع صاحب المؤسسة عن الاستمرار بالبرنامج أو عدم وجود مفاوضات بين المؤسسة والخبراء لتطبيق أول إجراء في البرنامج.

وفيما يتعلق بالمؤسسات التي أنهت البرنامج فلقد وصل عدد إجراءات التأهيل الإجمالية المطبقة فيها إلى 1373 إجراء تأهيل، منها 477 إجراء تأهيل متعلق بالتشخيص و896 إجراء تأهيل متعلق بالإدارة، الإنتاج، التمويل، الجودة والتسويق. ولقد قدرت الميزانية الإجمالية لهذه الإجراءات بـ 15039692 أورو. والشكل التالي يوضح توزيع هذه الميزانية على مختلف أنواع إجراءات التأهيل¹.

* للإشارة فإنه بعد انتهاء برنامج EDPME، فلقد تم تجديده نهاية سنة 2007 أطلق عليه PMEII وهو برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC، خصصت له ميزانية قدرت بـ 44 مليون أورو، منها 40 مليون أورو من الاتحاد الأوروبي.

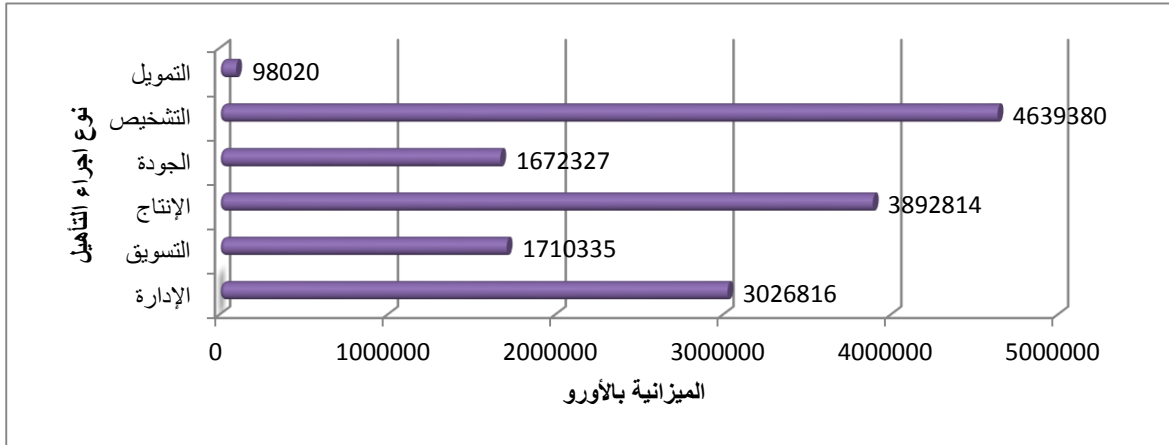
تاريخ زيارة الموقع 2012-05-20. Laura Baeza, **30 ans de coopération 1979-2009**, Union Européenne – Algérie, P.43. http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/ue_algeria_30years_cooperation_fr.pdf

** إن نسبة 36% من مؤسسات البرنامج من الوسط، 35% من الشرق، 17% من الغرب و12% من الجنوب.

Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Op, Cit., P. 29.

¹ Ibid., P. P. 22-27.

شكل رقم (16) توزيع الميزانية على مختلف الإجراءات (الوحدة أورو)

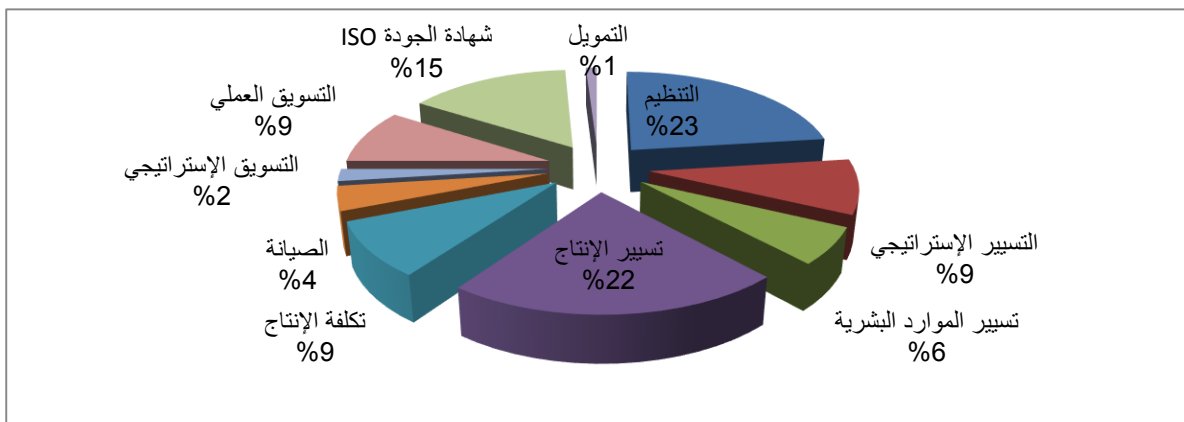


Source : Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Ministère de la PME et de l'artisanat, commission Européenne, Alger, Décembre 2007, P. 27.

من خلال الشكل فإن الميزانية المخصصة للتشخيص هي الأكبر مقارنة مع باقي إجراءات التأهيل، والتي تجاوزت 4,64 مليون أورو حيث أن تكلفة التشخيص الواحد تقدر بـ 9726 أورو تغطي تكلفة الخبيرين الجزائري والأوروبي. أما إجراءات التأهيل الأخرى (896 إجراء) فلقد بلغت تكاليفها أكثر من 10,4 مليون أورو موزعة على الإنتاج، الإدارة، التسويق، إدارة الجودة والتمويل.

وفيما يتعلق بتوزيع إجراءات التأهيل خارج عملية التشخيص فيمكن توضيحها في الشكل الموالي بالنسب والمكونات.

شكل رقم (17) نسب ومكونات مختلف أنواع الإجراءات



Source : Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Ministère de la PME et de l'artisanat, commission Européenne, Alger, Décembre 2007, P. 24.

▪ **إجراءات التأهيل المتعلقة بالإدارة والتسيير:** وعددها 339 إجراء بنسبة 38% وهي بهدف تحضير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث من خلال ثلاثة أبعاد التنظيم، التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية. بالنسبة للتنظيم تتمثل الإجراءات في هيكلة وتنظيم المؤسسة، إعداد شكل جديد لحوكمة المؤسسة، إعداد شهادة الجودة ISO 9001-2000 ووضع نظام معلومات للتسيير. أما فيما يخص التسيير الاستراتيجي فيتمثل في وضع إستراتيجية للتطوير وتوجيه اختيار الاستثمارات والتكنولوجية. أما تسيير الموارد البشرية فإنه يتمثل في مرافقة واختيار توظيف الكفاءات الجديدة ووضع أدوات وأسس لتطوير الأفراد.

▪ **إجراءات التأهيل المتعلقة بالإنتاج:** وعددها 313 إجراء بنسبة 35% وهي بهدف تحسين، تقييم وأمثلة الإنتاج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ثلاثة أبعاد تسيير الإنتاج، تكلفة الإنتاج والصيانة. بالنسبة لتسيير الإنتاج يتمثل في إدخال تقنيات حديثة في تسيير وتخطيط الإنتاج وتطوير طاقات التنويع والإبداع في الإنتاج. أما تكلفة الإنتاج فتتمثل في وضع أحدث الطرق لحساب التكلفة الملائمة لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدخال أسس لمراقبة التسيير وجدول القيادة. أما فيما يخص الصيانة فتتمثل في وضع نظام صيانة وقائي وتبني طرق حديثة في تسيير المخزون والمسترجعات.

▪ **إجراءات التأهيل المتعلقة بالجودة:** وعددها 134 إجراء بنسبة 15% وهي تهدف إلى وضع وتطبيق ثلاثة مخططات، الأول يتمثل في شهادة الجودة ISO 9001-2000 من خلال إرساء بنية تنظيمية للمؤسسة وترقية الجودة فيها، المخطط الثاني يتعلق بالعلامة CE و ISO 22000 من أجل الدخول للأسواق الجديدة - لاسيما التصدير - وامتلاك ميزة تنافسية، أما المخطط الثالث فيتمثل في *GMP /BPF/BPL وذلك من خلال مطابقة المؤسسات على معيار الجودة المطلوب لكل قطاع.

▪ **إجراءات التأهيل المتعلقة بالتسويق:** وعددها 103 إجراء بنسبة 11% وهي بهدف إدخال مختلف تقنيات التسويق الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال بعدين التسويق العملي والتسويق الاستراتيجي. بالنسبة للتسويق العملي يتمثل في معرفة مختلف الأسواق والحاجات من خلال تحقيق اختبار الثنائية منتج- زبون، المدخلات الضرورية لإنشاء عرض ملائم، تحسين كفاءات الإطارات التسويقية والقوى البيعية من خلال التدريب (Coaching)، وضع بنية تسويقية ملائمة للصناعة والسوق. وفيما يخص التسويق الاستراتيجي فيتمثل في توجيه وتركيز الجهود التسويقية للمؤسسة من خلال التدريب

* GMP /BPF/BPL dans la gestion de la qualité :

GMP: Good Manufacturing Practice.

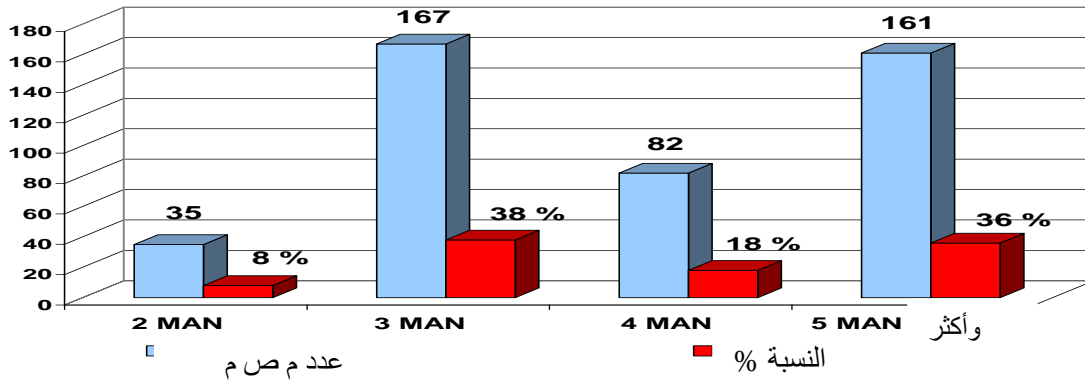
BPF: les Bonnes Pratiques de Fabrication.

BPL: les Bonnes Pratiques de Laboratoire.

على وضع مخطط تسويقي وإستراتيجية تسويقية ومرافقة المؤسسات على الإدراك وتطبيق يقظة تسويقية تسمح لها بالتوقع بتطور الأسواق والمحيط.

ولإشارة فإن المؤسسة الواحدة قامت بأكثر من إجراء تأهيل ووصل لدى بعض المؤسسات إلى 5 إجراءات. والشكل التالي يوضح عدد المؤسسات وعدد الإجراءات المتبعة وذلك في 445 مؤسسة التي أكملت البرنامج:

شكل رقم (18) عدد المؤسسات وعدد إجراءات التأهيل

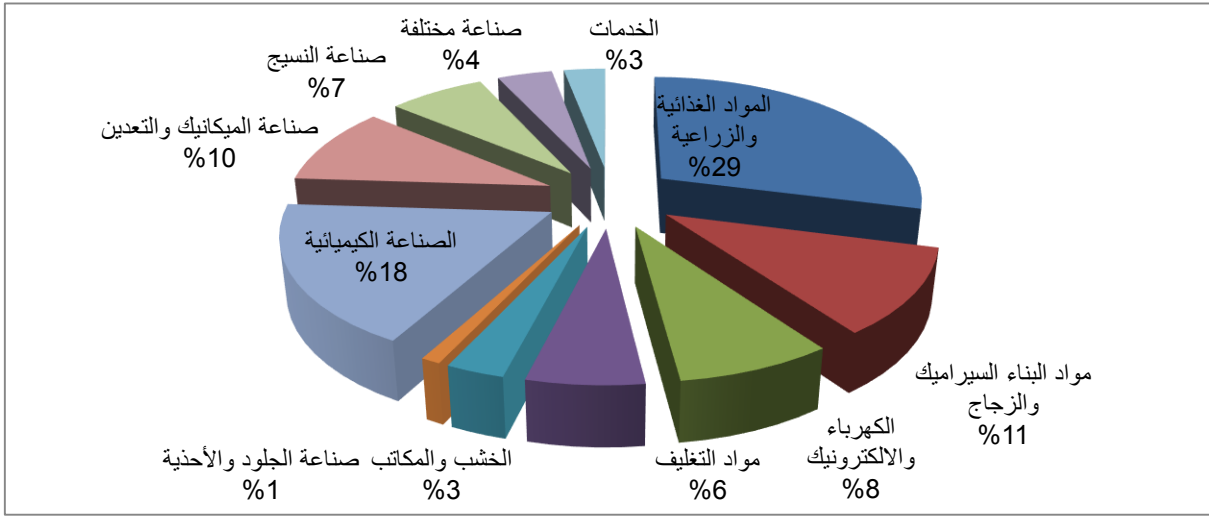


Source : Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Ministère de la PME et de l'artisanat, commission Européenne, Alger, Décembre 2007, P. 23.

ومن خلال الشكل فإن ما نسبته 8% من مؤسسات البرنامج قامت بتنفيذ إجرائين فقط في حين أن 92% من هذه المؤسسات قد قامت بأكثر من عمليتين وهذا يدل على اهتمام غالبية المؤسسات بإجراءات برنامج التأهيل المتبعة.

وفيما يخص توزيع المؤسسات بالنسبة لكل قطاع نشاط في عينة 445 مؤسسة فيمكن توضيحها في الشكل رقم (19)، حيث يتضح من خلاله أنّ البرنامج قد مس المؤسسات التي تمارس نشاطها في المواد الغذائية، مواد الصيدلة والصناعات الكيماوية، مواد البناء، صناعة الأحذية والجلود، الصناعة الميكانيكية، صناعة النسيج والألبسة والصناعة الالكترونية. أما القطاعات المهيمنة فهي أربعة تتمثل في صناعة المواد الغذائية، الصناعة الكيماوية، مواد البناء والصناعة الميكانيكية والتعدين، ويلاحظ استثناء قطاع الزراعة، التجارة والخدمات.

شكل رقم (19) نسب مختلف قطاعات الأنشطة المستفيدة من البرنامج



Source : Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Ministère de la PME et de l'artisanat, commission Européenne, Alger, Décembre 2007, P. 23.

2- نتائج التكوين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتميز الوقت الحالي بتطور سريع وتحولات متعددة في جميع الميادين لاسيما المعرفة والتكنولوجيا وفي هذا الإطار فإنّ البرنامج يعرض تكويناً موجهاً وموافق لامتلاك المعارف (savoir-faire) وذلك من أجل تطوير رأس المال الفكري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويطمح البرنامج إلى تبني أفضل الحلول والممارسات التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدخول في شبكة لتبادل المعارف بمساهمة الخبراء والمحاضرين ومعاهد دولية ومحلية متخصصة في تكوين رؤساء المؤسسات والمسيرين.

وفي هذا الصدد فقد تم تخصيص ما يقارب 250 إجراء تكوين أنجزت خلال البرنامج وذلك من خلال وضع ثلاث أنواع من برامج التكوين:

- تكوين عام للتحسيس (159 ملتقى للتحسيس والتكوين في مواضيع عامة حول التسيير)؛

- تكوين متخصص (21 ملتقى في إطار التكوين التقني للإجابة عن الحاجات الخاصة)؛

- تكوين الاستشارة والذي استفادت منه 350 مؤسسة بمشاركة 700 مشارك (70 ملتقى تمت في قاعة محاضرات، حيث أنّ التكوين يتم في يومين ويوم للاستشارة الخاصة بكل مؤسسة مشاركة وذلك في كل ملتقى).

وللعلم فإنّ إجراءات التأهيل المتعلقة بالتكوين تمثلت في خمسة مجالات الإدارة، التسويق، الإنتاج، الجودة والتسيير المالي حيث مست حوالي 3178 مشاركاً منهم رؤساء مؤسسات وإطارات إدارية. وفيما يخص الدعم في مجال الإعلام الآلي فقد استقادت أكثر من 321 مؤسسة من برامج عامة وأخرى متخصصة بالإضافة إلى أجهزة إعلام آلي وملحقاتها¹.

3- نتائج مخطط الاتصال والإعلام: منذ انطلاق البرنامج الأوروبي للتطوير فلقد ارتبط بمختلف الأعمال المتعلقة بالإعلان والتحسيس في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورؤسائها وذلك بأهمية البرنامج، مكوناته، أدواته الحديثة، منهجيته وسلوكه بالإضافة إلى التعرف على إشكالية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمثلت وسائل ذلك في أيام دراسية حول البرنامج ونتائجه والتجارب المستفادة، وأيام إعلامية حول التحسيس باتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة وأخرى حول تغطية و ضمان القروض الاستثمارية التي يوفرها صندوق ضمان القروض وتنظيم ملتقيات و ورشات عمل حول الجودة والتقييس، المشاركة في معارض وصالونات جهوية ووطنية، بالإضافة إلى الإعلان بوسائل الإعلان الأخرى إذاعة، تلفزيون، منشورات ومجلات متخصصة. ولقد بلغ عدد المشاركات في مختلف ما سبق 5422 مشاركة².

4- نتائج تسهيل التمويل: إنّ إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أهم الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات، لهذا قام برنامج التطوير الأوروبي EDPME بوضع مبلغ 20 مليون أورو في صندوق ضمان القروض FGAR* وذلك من أجل تسهيل قبول التمويل، حيث يتم تغطية 100% لحصة الضمان.

ويشترط في المؤسسة الراغبة في الحصول على تغطية قروضها أن تكون قد استقادت من برنامج التأهيل السابق أو التعهد بتبنيه بالإضافة إلى المعايير السابقة الذكر في البرنامج. ويتمثل المبلغ الأقصى للضمان في 50 مليون دج دون أن يتجاوز 80% من المبلغ الإجمالي للقروض، وفي حالات أخرى من الممكن أن يصل إلى 150 مليون دج وفقا للأهمية والفائدة الاقتصادية للمشروع كالمشاريع المتعلقة بالأهداف الوطنية وتهيئة الأقاليم.

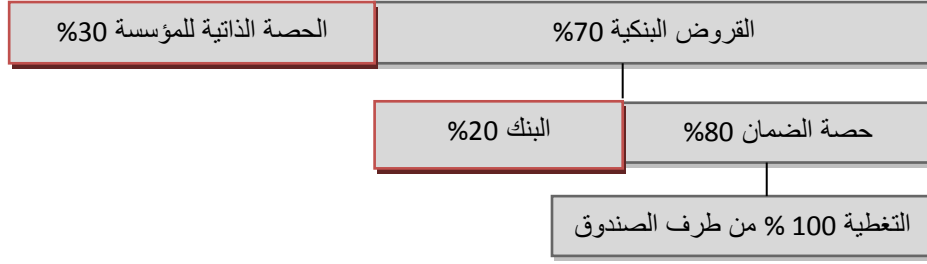
وفيما يلي شكل رقم (20) يوضح توزيع نسب تمويل قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع البنك وصندوق ضمان القروض، بالإضافة إلى حصة ضمان القروض ونسبة تغطيته.

¹ Euro Développement PME, Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie, Op, Cit., P. P. 31-33.

²Ibid., P. P. 17-18.

* FGAR : Fonds de Garantie des crédits aux PME.

شكل رقم (20) توزيع نسب تمويل قروض المؤسسات مع البنك وصندوق ضمان القروض



Source: Euro Développement PME, **L'appui financier d'EDPME aux PME algériennes**, Algérie, Commission Européenne, 2007, P.13.

أما فيما يتعلق بطبيعة القروض المقبولة في الضمان المالي فهي:

- قروض الاستثمار للمدى المتوسط محققة خلال 7 سنوات كحد أقصى، أو القرض بالإيجار لمدة 10 سنوات كحد أقصى؛

- قروض الاستغلال المتعلقة بتمويل حاجات رأس المال الجاري لمدة 24 شهر كحد أقصى.

كما قامت وحدة تسيير البرنامج كذلك في هذا الإطار بعدة إجراءات وصلت إلى 191 إجراء تأهيل مقسمة كما يلي¹:

- إنشاء خمسة مؤسسات تمويل متخصصة بهدف إعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية إيجاد تمويل خارجي لتلبية حاجياتها؛

- إعداد 133 دراسة تقنية اقتصادية ومالية والتعريف بعروض تغطية القروض التي يوفرها برنامج ميذا حيث تم توفير 102 عرض ضمان لقروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبلغ إجمالي قدر بـ 3815,634 مليون دج إلى غاية نهاية البرنامج سنة 2007.

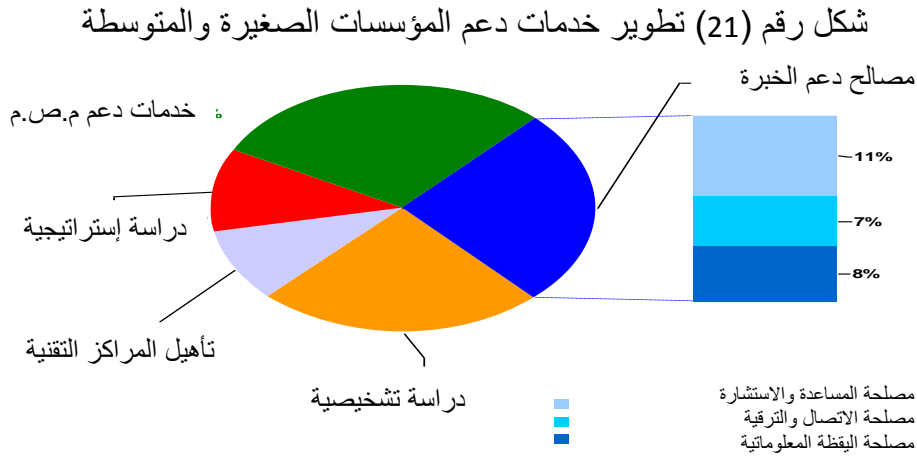
وحسب صندوق ضمان قروض المؤسسات فإن عدد القروض الممنوحة منذ سنة 2004 إلى غاية نهاية سنة 2014 وصل إلى 1525 قرض، بمبلغ ضمان إجمالي 41640,011 مليون دج يغطي 49% من قروض بلغت 85293,041 مليون دج وذلك لتنفيذ استثمارات وصلت تكلفتها إلى 131947,786 مليون دج².

¹Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Op, Cit., P. 38.

² Mr. Lemounes Zoheir, Chef de département Communication, Fonds de Garantie des crédits aux PME.

5- نتائج تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: فيما يخص تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم في إطار هذا البرنامج 187 إجراء، منها 116 إجراء خصص لتطوير خدمات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و71 إجراء خصص لإنشاء نظام معلومات يخص هذا النوع من المؤسسات، ولقد قدرت الميزانية الإجمالية لمجموع الإجراءات بـ 2896917 أورو وبحوالي 4466 ساعة كانت 64% من عمل الخبراء المحليين الذين كلفوا بجع المعلومات والتحليل ميدانيا. أما فيما يخص خبراء الاتحاد الأوروبي فتمثلت مهامهم في التأسيس المنهجي وأدوات التحليل¹.

➤ بالنسبة لـ 116 إجراء التي تخص تطوير خدمات دعم المؤسسات فيمكن توضيح توزيع مختلف هذه الإجراءات وفق الشكل التالي:



Source : Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Ministère de la PME et de l'artisanat, commission Européenne, Alger, Décembre 2007, P.51.

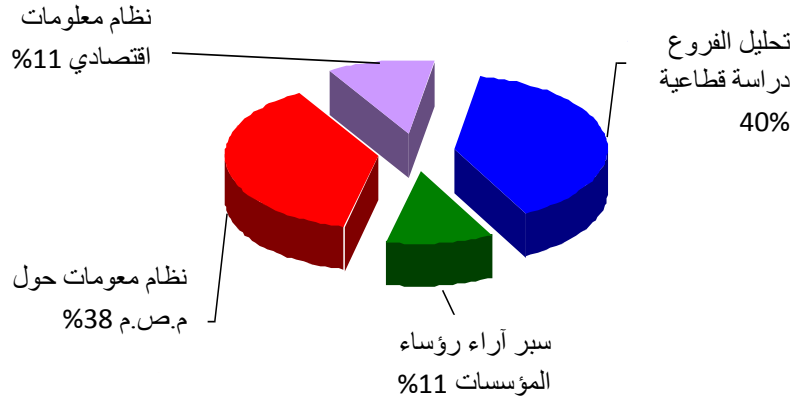
من الشكل فإن ما نسبته 29% منها تمثلت في تكوين وتطوير خدمات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للوزارة المعنية. و27% خصصت لدعم خدمات الخبرة الاستشارية والمعلوماتية والاتصال. و24% منها تمثلت في إجراء 22 دراسة تشخيصية لغرف التجارة والصناعة وإعطاء توصيات لتطوير خدمات الدعم كما مس التشخيص كذلك أربع جمعيات مهنية ومنظمات مهنية وشبكة بورصة المقاوله الباطنية والشراكة. و11% منها عبارة عن دراسة إستراتيجية من خلال تقرب غرف التجارة والصناعة الجزائرية من مثيلاتها الأوروبية. و9% منها خصصت لتأهيل المركز التقني

¹ Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Op. Cit., P. P. 44-51.

* IANOR ودعمه للحصول على شهادة الجودة ISO 9001-version 2000 وإنشاء أول منظمة للتقييس تمس قطاع الكهرباء والالكترونيات ووسائل الاتصال **CETA.

➤ أما فيما يتعلق بـ 71 إجراء التي تخص إنشاء نظام معلومات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن ما نسبته 40% منها تمثلت في تحليل مختلف الفروع من خلال إعداد خمسة دراسات تحليلية و12 دراسة لقطاعات ثانوية. و38% منها خصصت لوضع نظام معلوماتي لهذه الشريحة من المؤسسات. و11% تمثلت في نظام معلومات اقتصادي. و11% تمثلت في استطلاع آراء رؤساء المؤسسات وتصورهم لمحيط مؤسساتهم من خلال سبر آرائهم، والشكل التالي يوضح النسب المتعلقة بهذه الإجراءات:

شكل رقم (22) إجراءات نظام معومات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie**, Ministère de la PME et de l'artisanat, commission Européenne, Alger, Décembre 2007, P. 48.

المطلب الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالإضافة إلى البرنامجين السابقين فلقد سعت الجزائر إلى توسيع دائرة المؤسسات التي ترغب في الاستفادة من المزايا التي يوفرها برنامج التأهيل، وذلك من خلال إطلاق برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة منها والخاصة، حيث تم اعتماد هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي*** رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

* IANOR : L'Institut Algérienne de Normalisation.

** CETA : Comité Electrotechnique et de Communication Algérien

*** الجريدة الرسمية، العدد 77، 15-12-2001.

I- برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إجراءاته وتمويله

1- التعريف ببرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هو برنامج يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية العامة منها والخاصة، التي تشغل أقل من 20 عاملا شرط أن لا تكون لها صعوبات مالية وتتمتع بنشاط منذ سنتين، كما أن هذا البرنامج يخص كذلك تأهيل البيئة المباشرة لهذه المؤسسات وكذا هياكل دعمها، ويمتد هذا البرنامج على مدار 10 سنوات ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له بـ 10 مليار دج متكونة من الموارد المالية المتعلقة بالدولة. ولقد أعلنت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في فيفري 2007 إشارة الانطلاق الرسمي لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بواسطة حملة توعية واسعة مست كامل التراب الوطني.

وتعود أسباب تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكون برامج التأهيل الموجودة والمتمثلة في برنامج وزارة الصناعة وبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي لا تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عاملا، رغم أن هذا النوع من المؤسسات يمثل 97% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لهذا بادرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإطلاق برنامج تأهيل يعني بهذه الفئة من المؤسسات. كما أن سياسة الانفتاح الاقتصادي على الأسواق الخارجية وتقنيك الحواجز الجمركية سوف يعرض هذه الفئة بالدرجة الأولى إلى الانهيار والزوال لهذا وجب الارتقاء بمستواها التكنولوجي والتنظيمي وتحسين تنافسيتها¹.

2- إجراءات وتمويل برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الراغبة في تبني البرنامج تقوم بتقديم ملفها* للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME².

وبعد دراسة الملف من طرف الوكالة وقبوله تأتي مرحلة إعداد التشخيص الاستراتيجي الشامل وإعداد مخطط تأهيل ثم إعطاء إشارة الانطلاق لعملية التأهيل بحضور الخبراء ورئيس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعنية.

¹ ANDPME, Programme National de Mise à Niveau des Petites et Moyennes Entreprises – présentation du programme, Op. Cit., P. P. 3-5.

* والذي يتكون من رسالة النية لتبني البرنامج، استمارة معايير القبول واستمارة معلومات عامة وتقنية عن المؤسسة، بالإضافة إلى نسخة: من السجل التجاري للمؤسسة، شهادة التسجيل الجبائي، شهادة الصندوق الوطني لضمان الأجراء ونسخة من الوضعية المحاسبية (الأصول والخصوم وجدول حسابات النتائج) للسنتين الأخيرتين.

² ANDPME, Questionnaire d'information Préalable pour l'adhésion au Programme National de Mise à Niveau des PME- Manuel des Procédures Annexe 1, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'artisanat, P. 3.

وتقوم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتابعة البرنامج والشروع في دفع الأعباء المالية للدراسة التشخيصية والاستثمارات المعنوية والمادية لكل مؤسسة وذلك وفق النسب التالية¹:

➤ التشخيص الاستراتيجي الشامل يمول 100% في حدود 600000 دج؛

➤ الاستثمارات المعنوية تمول بـ 100%؛

➤ الاستثمارات المادية تمول بـ 20%.

إلا أن المبلغ الإجمالي الممول لبرنامج التأهيل يقدر بـ 5 مليون دج كحد أقصى (استثمارات مادية ومعنوية)، وبالنسبة للتدابير التحفيزية فإنه يتم تحمل تكلفة أجر إطار متخصص خلال سنتين في منصب جديد. أما عن المشاركة في شهادة الجودة حسب معايير ISO 9001-2000 فيتم كذلك تحمل تكلفة هذه الشهادة بحدود 1200000 دج.

II- الهيئات الإدارية المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: باعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر اقتصادي حيوي، ومرن في خلق مناصب الشغل والقيمة المضافة، فإنه لا بد من دعمها من أجل تقوية طاقاتها الإدارية، التقنية والتكنولوجية، لهذا قامت السلطات الحكومية بوضع أداة مناسبة للقيادة الفعالة، والتي تمثلت في إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار القانون التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في ماي 2005، وهي مؤسسة عمومية إدارية ذات شخصية معنوية، ومستقلة ماليا، تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مقرها في العاصمة ولديها فروع جهوية في كل من سطيف، غرداية، وهران وعنابة.

وتتمثل مهام الوكالة فيما يلي:

- تنفيذ تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته؛
- ترقية الخبرة والاستشارة في توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية وكفاءة تنفيذ البرنامج وعرض التصحيحات الضرورية؛
- متابعة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنشاؤها، تغيير نشاطها؛

¹ ANDPME, Programme National de Mise à Niveau des Petites et Moyennes Entreprises – présentation du programme, Op. Cit., P. 17.

- تحقيق دراسات للفروع وتسجيل دوري للاتجاه العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأحدث التقنيات التكنولوجية للإعلام والاتصال وذلك بالتعاون مع المؤسسات المختصة بالإبداع التكنولوجي؛
 - جمع واستغلال ونشر المعلومات الخاصة بمجال نشاط هذه المؤسسات؛
 - التنسيق بين مختلف الهياكل المعنية ببرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.
- 2- الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تم فتح حساب خاص برقم 124-302 تحت عنوان " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بموجب قانون المالية لسنة 2006 رقم 05-16 المؤرخ في 31-12-2005 حيث يتكفل هذا الصندوق بتمويل نشاطات التأهيل المتعلقة ب²:
- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتمثل العناصر التي يمولها الصندوق في ما يلي:
 - الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي؛
 - إعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة وتنفيذها؛
 - إعداد دراسات السوق؛
 - دعم الحصول على شهادة مطابقة الجودة وما يتعلق بالتقييس والملكية الصناعية؛
 - دعم مخططات تدريب موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتمثل مجالاته في ما يلي:
 - انجاز دراسات عن فروع الأنشطة وانجاز دراسات عامة عن كل ولاية؛
 - إعداد دراسات حول الموقع لاستراتيجي لفروع الأنشطة؛
 - تدعيم قدرات المؤسسات المهنية قصد تعميم وفهم وتأطير برنامج التأهيل؛
 - وضع مخطط اتصال حول البرنامج ومتابعة وتقييم آثار ونتائج هذا البرنامج؛

¹ ANDPME, **Présentation des missions et plan d'action de L'Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'artisanat, 2007, P.P.3-6.

²ANDPME, **Programme National de Mise à Niveau des Petites et Moyennes Entreprises – présentation du programme**, Op, Cit., P. P. 18-19.

- تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تسهيل الحصول على القروض البنكية؛

3- صندوق ضمان القروض FGAR : لقد تم إنشاء صندوق ضمان القروض بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11-11-2002، وهو عبارة عن مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشط تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هدفها تسهيل تمويل القروض البنكية متوسطة المدى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالنسبة للاستثمارات المتعلقة بإنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات وعمليات التوسيع. وحتى تستفيد المؤسسات من ضمان هذا الصندوق فعليها أن تستوفي معايير الأهلية للقروض البنكية. وتتمثل نسبة الضمان في 80% والمبلغ الأدنى للضمان حدد بـ 4 مليون دج أما المبلغ الأقصى للضمان فهو 25 مليون دج وذلك في أجل أقصاه سبع سنوات¹.

III- نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد رأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة الاستفادة من خبرة الخبراء الجزائريين الذين شاركوا ورافقوا الخبراء الأوروبيين في البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السابق الذكر، وأنشأت معهم عقداً للتكفل بالبرنامج خاصة بعد انتهائهم من البرنامج الأوروبي، وعليه تمت الاستفادة من المكاتب الجهوية الخمسة التابعة للبرنامج وتحويلها إلى مكاتب سميت بـ *CTPME والتي تعني خلية تحويل واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والغرض من ذلك متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكانت مهمتها الإعلام وتحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة أيام للإعلام والتحسيس بضرورة البرنامج والزيارات الميدانية للمؤسسات بغرض إقناعهم بأهمية البرنامج والقيام بالتشخيص الأولي والتشخيص السريع².

ولقد تم تقديم 375 طلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم قبول 305 ملف منها 137 مؤسسة متوسطة (45%) و168 مؤسسة مصغرة TPE** (55%) بالإضافة إلى ثلاث مؤسسات دعم تدخل ضمن تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما عدد إجراءات التأهيل فقد كانت 343 إجراء

¹ Fonds de Garantie des crédits aux PME, **Présentation du FGAR**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'artisanat, P. P. 1-3.

* Cellule de Transfert et Pérennisation des PME

² مقابلة مع السيد محمد يسعد، خبير ومدير شركة الاستشارة ولتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المكتب الجهوي للبرنامج الأوروبي سابقاً)، مارس 2010، الساعة 10.00 صباحاً.

** TPE : Très Petite Entreprise.

وبحجم ساعي وصل إلى 1820 ساعة عمل للخبراء الجزائريين، وفيما يخص طلبات المؤسسات التي تتعلق باستشارة من طرف مكاتب الخبرة فبلغت 186 طلب منها 114 طلب تخص مؤسسة متوسطة و72 طلب تخص مؤسسة مصغرة. وللإشارة فإن نوع تدخل الاستشارة كان 135 تخص التشخيص والتشخيص الأولي 9 تخص الإدارة والتسيير، 3 تخص الإنتاج، 6 تخص الجودة و33 تخص المالية.

أما فيما يتعلق بالتكوين الذي كان على شكل ملتقيات عبر كافة أنحاء الوطن فإن عدد إجراءاته بلغ 16 إجراء وكان عدد المؤسسات المستفيدة 225 مؤسسة وعدد المشاركين 316 مشارك حيث كان التكوين يدور حول تقنيات البيع، تقنيات الاستقبال السياحي، تسيير مشاريع البناء وإعداد الدراسة الاقتصادية-التقنية والمالية¹.

إنّ المتتبع لسير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجد أنه لم يحقق النتائج المرجوة منه فرغم أن الإعلان عنه كان سنة 2001 إلا أن إشارة الانطلاق فيه كانت في سنة 2007 مما يدل على بطء العملية، كما أنه منذ انطلاقه توالى عليه عدّة وزارات ففي البداية كان ممثل بوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ثم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية. وحسب مدير أحد المكاتب الجهوية فإنّ البرنامج توقف عند خطواته الأولى دون المرور إلى باقي عمليات التأهيل ولم يتم صرف الميزانية التي خصصت له وأن هناك خلافاً في دفع مستحقات الخبراء المسيرين للبرنامج، لهذا بعد انتهاء مدة البرنامج المحددة له نهاية 2010 تم التوصل إلى ضرورة تبني برنامج تأهيل جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 وهو ما سيتم تناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014

بعد انتهاء برامج التأهيل الثلاث السابقة، قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بتبني البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطبيقاً لنتائج مجلس الوزراء المنعقد في 11-07-2010 وخصصت لهذا البرنامج ميزانية مالية تقدر بـ 386 مليار دج يعني بتأهيل 200000 مؤسسة في عدّة قطاعات.

¹ ANDPME, Bilan des actions du programme national de mise a niveau- rapport complet, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, septembre 2008, P. P. 1-9.

I- التعريف ببرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014

هو برنامج تأهيل بمعايير جديدة بحيث يتجنب نقائص البرنامج الأول حيث يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة منها والخاصة شرط أن تكون مؤسسة جزائرية لها نشاط منذ سنتين ولها هيكلية مالية متوازنة، وتنتمي لأحد القطاعات التالية: الصناعة، البناء والتهيئة العمرانية، الصيد، السياحة والفندقة، الخدمات، النقل وخدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال. كما يشترط البرنامج في المؤسسة أن يكون لها عدد عمالها يساوي أو أكثر من عشرة عمال باستثناء قطاع البناء والتهيئة العمرانية فالحد الأدنى للعمال 20 عاملاً¹.

وتقوم المؤسسة الراغبة بالاستفادة من هذا البرنامج بإرسال ملفها* إلى المديرية العامة للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو إلى مفوضيتها الجهويين بالجزائر العاصمة، سطيف، وهران، عنابة وغرداية².

ومن الملاحظ أن هذا البرنامج توسع في مختلف الأنشطة مقارنة مع البرنامج السابق الذي كان ينحصر في المؤسسات الصناعية والخدمية المرتبطة بالصناعة، إضافة إلى الميزانية الكبيرة التي خصصت لهذا البرنامج.

II- مساعدات برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014

يتمثل دعم الدولة في هذا البرنامج من خلال الدراسة التشخيصية والاستثمارات المادية والمعنوية والتكوين³:

1- الدراسة التشخيصية: وهي تنقسم إلى دراسة تشخيصية أولية ودراسة تشخيصية معمقة فبالنسبة للدراسة التشخيصية الأولية فالتكلفة كحد أقصى لها هي 500000 دج حيث تمول الدولة منها 80%

¹ ANDPME, L'ANDPME pour une PME performante, plan quinquennal 2010-2014 programme national de mise à niveau des PME, Ministère de L'industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement, 2010, P. 3.

* يتكون هذا الملف من طلب، تصريح التعريف بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-374 المؤرخ في 30-10-2003، صورة من: الميزانية الجبائية، جدول حسابات النتائج للسنتين الأخيرتين، السجل التجاري، بطاقة التعريف الجبائي والوضعية إزاء التأمين.

² ANDPME, Adhésion au Programme National de Mise à Niveau des PME, Ministère de L'industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement, 2010, P.3.

³ ANDPME, Le programme national de mise à niveau des PME pour une PME compétitive- L'ANDPME : Instrument de l'état de mise en œuvre, Ministère de L'industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement, 2010, P. 3.

والمؤسسة تمويل الباقي 20%. أما الدراسة التشخيصية فالتكلفة كحد أقصى هي 2500000 دج حيث تمويل الدولة منها 80% والمؤسسة تمويل الباقي 20%.

2- الاستثمارات: وهي تنقسم إلى استثمارات معنوية ومادية:

➤ الاستثمارات المعنوية: التكلفة الأقصى لها هي 3 مليون دج تتكفل الدولة بتمويلها كما يلي:

- 80% بالنسبة للمؤسسة التي يكون رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج؛
- 50% بالنسبة للمؤسسة التي يكون رقم أعمالها ما بين 100 مليون و 500 مليون دج؛
- أما التمويل على القروض البنكية يتم الاستفادة منها وفقا لما يلي:
- 6% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها أقل من 500 مليون دج؛
- 4% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها ما بين 500 مليون و 1000 مليون دج؛
- 2% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها ما بين 1000 مليون و 2000 مليون دج.

ولإشارة فإنّ الاستثمارات المعنوية السابقة الذكر تتمثل في التقييس، شهادة الجودة، حقوق الملكية الفكرية والصناعية، الإبداع والبحث والتطوير، التكوين والموارد البشرية، والمساعدات الخاصة، تسيير وظائف المؤسسة (التسويق، المحاسبة والمالية) استعمال وتكامل تكنولوجيا الاتصال والإعلام.

كما أنّ هناك إجراءات أخرى تتعلق بالبيئة المباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في إطار الاستثمار المعنوي تتمثل في تحقيق دراسات لفروع الأنشطة، تحقيق دراسات عامة لكل ولاية، إعداد دراسات الموقع الاستراتيجي لفروع الأنشطة، تحسين الوسيط المالي ما بين المؤسسات البنكية وهيئات الضمان، البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل الحصول على القروض البنكية، تطبيق مخطط اتصال والتحسيس بأهمية البرنامج الوطني للتأهيل ونشر مجالات خاصة به وإجراءات المتابعة والتقييم المتعلقة بنتائج وآثار البرنامج¹.

➤ الاستثمارات المادية للإنتاج: وتتمثل التكلفة الأقصى لها في 15 مليون دج حيث تمويل الدولة 10% من هذا المبلغ وذلك بالنسبة للمؤسسات التي تحقق رقم أعمال أقل من 100 مليون دج والباقي 90% تمويله المؤسسة. وبالنسبة لتمويل القروض البنكية على الاستثمارات المادية فإن المؤسسة سوف تستفيد من تخفيض في سعر الفائدة وفقا للنسب التالية:

¹ANDPME, L'ANDPME pour une PME performante, plan quinquennal 2010-2014 programme national de mise à niveau des PME, Op. Cit., P. 3.

- 3,5% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج؛
 - 3% بالنسبة للمؤسسات يكون رقم أعمالها ما بين 100 مليون و 500 مليون دج؛
 - 1% بالنسبة للمؤسسات يكون رقم أعمالها ما بين 1000 مليون و 2000 مليون دج.
- الاستثمارات المادية ذات الخصائص الأولوية: وتتمثل التكلفة الأقصى لها في 30 مليون دج، إلا أنّ المؤسسة هي من تتحمل التكلفة الإجمالية لها والدولة تتكفل بتخفيض نسبة القروض البنكية إلى معدل 2,5%؛
- الاستثمارات التكنولوجية وأنظمة المعلومات: وتتمثل التكلفة الأقصى لها في 15 مليون دج تتكفل الدولة بنسبة 40% من هذه التكلفة والباقي تتحمله المؤسسة سواء بتمويلها الخاص أو بواسطة قروض بنكية بنسبة 4%.

وللإشارة فإن الاستثمارات المادية السابقة الذكر تتمثل في التجهيزات التي تساهم في تحسين طاقة الإنتاج التقنية والتكنولوجية للمؤسسة، التجهيزات الخاصة بعملية التقييس والحصول على شهادة الجودة، التجهيزات الخاصة بالبحث والتطوير والإبداع واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.

3- التكوين والمساعدات الخاصة:

- في إطار عملية التكوين فإنّ التكلفة الأعلى لهذا الإجراء تتمثل في 500000 دج حيث تتكفل الدولة بنسبة 80% والباقي تتحمله المؤسسة.
- في إطار المساعدات الخاصة:
- التكوين (le coaching) والمرافقة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التصدير، الإبداع فإنّ التكلفة الأعلى لهذا الإجراء هي مليون دج تتحمل الدولة تكلفة 80% والباقي 20% تتحمله المؤسسة بتمويلها الخاص أو بواسطة قروض بنكية بنسبة 6%؛
- شهادة الجودة: التكلفة الأعلى لهذا الإجراء هي 5 مليون دج تتحمل الدولة تكلفة 20% والباقي 80% تتحمله المؤسسة بتمويلها الخاص أو بواسطة قروض بنكية بنسبة 6%.

¹ ANDPME, L'ANDPME pour une PME performante, plan quinquennal 2010-2014 programme national de mise à niveau des PME, Op. Cit., P. 3.

III- نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014

إلى غاية سنة 2014 فإنّ النتائج المتحصل عليها متواضعة مقارنة مع أهداف البرنامج، حيث وصل عدد ملفات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من البرنامج إلى 3511 ملف تم قبول 1646 مؤسسة*، 536 ملف مؤجل، 32 ملف في مرحلة المعالجة و1299 مؤسسة غير مؤهلة للبرنامج. وبالنسبة لعدد تقارير الدراسة التشخيصية المستلمة من للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصل إلى 317 تقرير، تم تقييم 282 تقرير والمصادقة على 165 تقرير ودفع تكاليف 87 تقرير. أما 117 تقرير المتبقية فإنّ 27 تقرير منها مقبول بتحفظ و90 تقرير غير كافية ولا تستوفي معايير القبول¹.

المبحث الثالث: مسار برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية وبرنامج التقييس

إن برامج تأهيل المؤسسات الصناعية السابقة الذكر لن تكون ذات فائدة كبيرة إن لم ترفق ببعض برامج الدعم التكميلية لمحيط هذه المؤسسات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة لهذه المؤسسات، ومن أجل ذلك قامت وزارة الصناعة بتبني برنامجين اثنين من مخصصات صندوق ترقية التنافسية الصناعية تمثل الأول في برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة أما الثاني فتمثل في البرنامج الوطني للتقييس.

المطلب الأول: برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة

تعتبر المناطق الصناعية من أهم الوسائل الضرورية للتطور والنمو الاقتصادي وإحدى الدعائم الأساسية لتحقيق التنافسية، فمن دون شك أن توفر فضاء لاستقبال المؤسسات الصناعية وجودة الهياكل القاعدية شرط ضروري لتهيئة المناخ المناسب لنشاط المؤسسة، لهذا بادرت وزارة الصناعة إلى تبني برنامج إعادة تأهيل** المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة Programme de réhabilitation وذلك في إطار برنامج تأهيل محيط المؤسسة لأن برنامج تأهيل المؤسسة لن يكفي وحده دون توفير الأسس والهياكل القاعدية.

* - من حيث عدد الأنشطة المقبولة يأتي قطاع البناء والأشغال العمومية في المرتبة الأولى بـ 1092 مؤسسة، يليه قطاع الصناعة بـ 276 مؤسسة، قطاع الخدمات بـ 111 مؤسسة، الصناعة الغذائية بـ 95 مؤسسة، قطاع النقل بـ 39 مؤسسة، قطاع السياحة والفندقة بـ 26 مؤسسة، الصيد البحري وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بـ 4 مؤسسات لكليهما.

- من حيث عدد المؤسسات المقبولة تأتي ولاية سطيف في المرتبة الأولى بـ 627 مؤسسة، تليها الجزائر بـ 404 مؤسسة، عنابة بـ 336 مؤسسة، وهران بـ 223 مؤسسة ثم غرداية بـ 56 مؤسسة.

¹ مقابلة مع السيد عبد الكريم بوغذو، مكلف بمتابعة برنامج التأهيل، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مارس 2011، الساعة 10.30 صباحا.

** تجدر الإشارة إلى أنّ برنامج إعادة تأهيل "programme de réhabilitation" ليس برنامج تأهيل "mise à niveau" باعتبار أن المناطق لا يمكن تأهيلها لأنها موجودة من قبل وتم وضعها على أسس غير مدروسة منذ بداية إنشائها، بينما المؤسسة يمكن تأهيلها مقارنة مع مؤسسة أخرى.

I- إشكالية العقار الصناعي في الجزائر والتدابير المتخذة

إن الاستثمارات الضخمة في مخططات التنمية خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي أدت إلى ظهور مناطق صناعية ومناطق أنشطة* متعددة ومهمة. تحتل مساحة تقدر بـ 20000 هكتار، لكنها تعاني من سوء التوزيع وبعض الصعوبات المتمثلة في¹:

- الإطار الشرعي غير الملائم؛
- غياب امتياز السلطات العمومية؛
- نقص انضباط أغلب المتعاملين الاقتصاديين؛
- صعوبات مالية في تسيير المناطق الصناعية؛
- انقطاع الدفع من المؤسسات ورفض بعض المتعاملين تسديد حصتها؛
- وجود سكان غير شرعيين داخل المناطق الصناعية؛
- عدم تنظيم العقار الصناعي ووضعيتها امتلاك الأراضي غامضة.

ومن بين القيود التي تواجه المستثمر - لاسيما الصناعي- في الجزائر تلك المتعلقة بملكية العقار الصناعي، فعلى الرغم من أن بعض المناطق الصناعية ليست شاغرة فإن هناك عقارات صناعية غير مستغلة، فالإحصائيات أظهرت أن حوالي 15% من المساحة الإجمالية للمناطق الصناعية و50% من مناطق الأنشطة إما أنها غير مخصصة أو مخصصة ولكن غير مستغلة كونها محجوزة من مؤسسات تواجه صعوبات أو مجمدة. إضافة إلى أن أغلب المناطق الصناعية لا يتم استغلالها كلياً إلا بعد مرور 30 سنة من تاريخ إنشائها.

إن إشكالية العقار الصناعي في الجزائر هي نتيجة لسياسة النمو المتبعة والموروثة منذ الماضي، فلقد أخذ توزيع الأراضي الصناعية أولويات سياسية واجتماعية دون التفكير الاقتصادي فيها على المدى الطويل، فغياب مخطط وطني لتهيئة الأقاليم أدى إلى وجود نوع من التساهل في استغلال الأراضي

* انظر الملحق رق (02) المتعلق بالمناطق الصناعية، ومناطق الأنشطة وتكاليف إعادة تأهيلها.

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Op. Cit., P.44.

بطريقة عشوائية، إضافة إلى احتكار الدولة والسعر الرمزي الذي كانت تتنازل به على العقار للمستثمر أدى إلى تبيد الأراضي الصناعية¹.

أمام هذه الحالة فلقد أخذت السلطات العمومية مجموعة من الإجراءات والتدابير منذ سنة 1998 تمثلت في ما يلي:

- تجميد كل ما يتعلق بإنشاء مناطق جديدة إلى غاية صدور قانون من أجل التطهير المالي؛
- مراجعة نماذج تسيير المناطق على أسس وقواعد اقتصادية؛
- التعريف بشروط ونماذج التنازل* عن الأراضي حيث أصبح قانون التنازل (Concession) القاعدة المعمول بها عوضاً عن القانون السابق المتمثل في التخلي (Cession) حيث خُفّض هذا الإجراء من تبيد الأراضي وخُفّض من تكلفة المشاريع وأصبح للمستثمر إمكانية للبحث عن الأراضي من خلال شبك وحيد لإقامة مشروعه؛
- تنظيم وضعية الأراضي المتخلى عنها من قبل في إطار التمليك؛
- منح غلاف مالي لإعادة تأهيل المناطق الصناعية حيث تم تخصيص ما يقارب 2,9 مليار دج من الخزينة العمومية لإعادة تأهيل 67 منطقة صناعية ومنطقة نشاط** والتي مست أغلب ولايات الوطن بالإضافة إلى اطلاق 17 عملية إعادة تأهيل للمناطق.
- إنشاء أربعة مؤسسات جهوية SGP*** (شرق، غرب، وسط وجنوب) برأس مال قُدّر بـ 100 مليون دج وذلك في 31-12-2003 مكلّفة بالمناطق الصناعية حيث تتكون كل مؤسسة من الهيئات التالية:
- ✓ جمعية عامة تتكون من ممثل من وزارة الصناعة، وزارة المالية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مفوض مكلّف بترقية الاستثمار من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؛
- ✓ مجلس إدارة متكون من ثلاث أعضاء معينين من الجمعية العامة؛
- ✓ محافظ حسابات معين من الجمعية العامة.

¹ kirat mohamed, **Foncier industriel zones industrielles et zones d'activités**. Journée d'études sous le thème de: intégration des activités des pêches et de l'aquaculture dans le processus intersectoriel de développement de l'économie nationale, Ministère de la pêche et des ressources halieutiques le 27 novembre 2005.

* إن عملية التنازل concession عن العقار الصناعي للمستثمر عبارة عن إدارة امتياز للعقار الصناعي تكون خلال 30 سنة قابلة للتجديد شرط أن يبدأ استغلال العقار قبل مرور ثلاث سنوات من عملية التنازل وهو عكس ما كان مطبقاً في السابق cession.

** انظر الملحق رق (02) المتعلق بالمناطق الصناعية، ومناطق الأنشطة وتكاليف إعادة تأهيلها.

*** SGP : Société de Gestion Participative.

- إنشاء مؤسسات التسيير العقاري* SGI على مستوى كل ولاية برأس مال 30 مليون دج، حيث تتكفل بالمهام التالية:

✓ التكفل بتقويض من مؤسسات تسيير المساهمات بالتسيير المادي للأصول العقارية؛

✓ تدقيق وإحصاء المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة؛

✓ إنشاء شبكة وفضاء مشترك للمناطق الصناعية ومناطق الأنشطة والاهتمام بالعقود المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين الموزعين في المناطق المعنية؛

✓ وضع بنك معطيات حول توفر العقار الصناعي.

كما أوكلت وزارة الصناعة سنة 2004 مكتب دراسة كندي COFIDEV int لتقديم دراسة من أجل إعادة حركية المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة والمتمثلة في نموذج الدعم المتكامل لتطوير الصناعة في الجزائر MAIDILA** والموضح في الشكل رقم (23)، وهو عبارة عن نموذج حوكمة وطني يسمح بالتخصيص الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف المحددة، ويؤدّ النظرية المشتركة لتطور الأقاليم الصناعية ما بين المقررين والأعوان الاقتصاديين¹.

إن التأطير الجهوي للمناطق الصناعية يسمح بتبسيط تسيير العقار الصناعي، فرغم الإجراءات السابقة فلقد ضلت المناطق الصناعية مسيرة من عدّة هيئات عمومية مختلفة والمتمثلة في الإدارة العامة للأملاك، مؤسسات تسيير المساهمات الأربعة SGP ومؤسسات تسيير العقار SGI و CALPI*** و ANDI****. فهذا التداخل بين المهام لا يضع أي إستراتيجية واضحة من حيث الربط ويكرر الطرق القديمة في تسيير وتحديد العقار الصناعي لهذا قدم النموذج السابق عرض إنشاء وكالة عقارية على مستوى الوطن وإنشاء وحدة تطوير الصناعة على مستوى كل ولاية.

وفيما يلي شكل رقم (23) يوضح نموذج الدعم المتكامل لتطوير وحوكمة المناطق الصناعية:

* SGI : Sociétés de Gestion Immobilières.

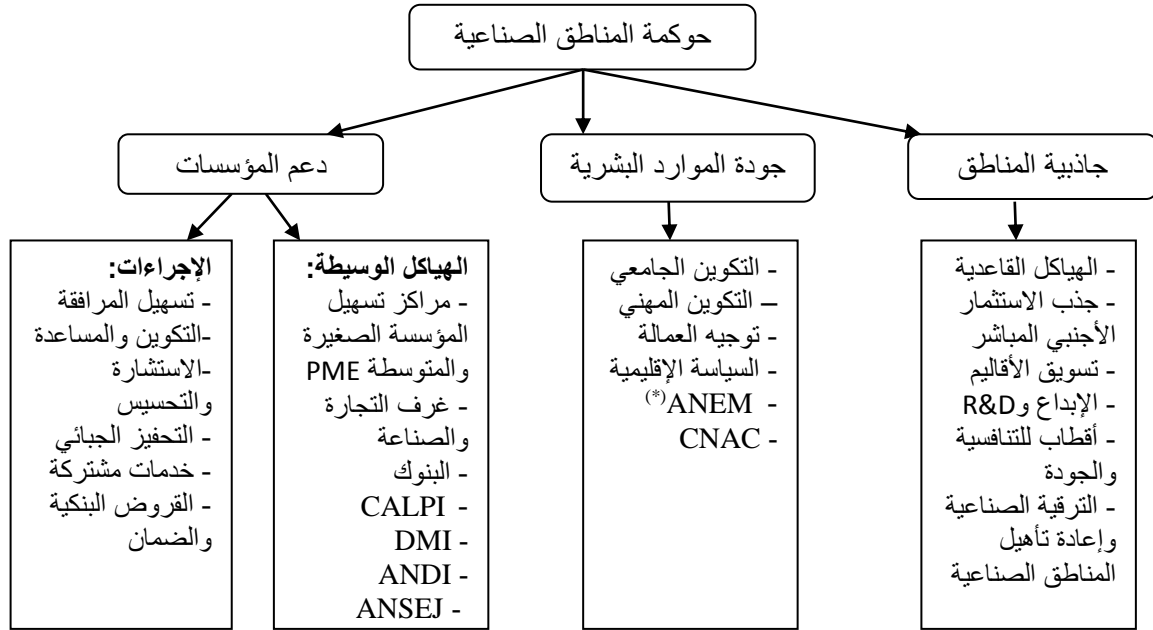
** MAIDILA : Modèle d'Appui Intégré au Développement Industriel en Algérie.

¹ Ministère de l'Industrie, **Schéma directeur des zones industrielles et des zones d'activités**, octobre 2006, P.181.

*** CALPI: le Comité d'Assistance, de Localisation et de Promotion de l'Investissement.

**** ANDI : l'Agence nationale de développement de l'investissement.

شكل رقم (23) نموذج حوكمة المناطق الصناعية



(*) ANEM: l'Agence Nationale de l'Emploi, ANSEJ: l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.
DMI: Direction des Mines et de l'Industrie, CNAC : la Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

Source : Ministère de l'Industrie, **Schéma directeur des zones industrielles et des zones d'activités**, octobre 2006, P.181.

II- تمويل برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة

لقد خصصت وزارة الصناعة من صندوق ترقية التنافسية الصناعية ميزانية فاقت 25 مليار دج لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة، وذلك من خلال تطبيقها لأربعة برامج انطلقت منذ سنة 2005 وتتمثل هذه البرامج الأربعة فيما يلي:

1. البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009؛

2. البرنامج الرئاسي التكميلي لفائدة سبعة ولايات بالهضاب العليا؛

3. البرنامج الخاص لتطوير ولايات الجنوب؛

4. البرنامج الموسع الخاص بتطوير ولايات الهضاب العليا.

وفيما يلي جدول رقم (11) يوضح برامج تمويل إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة:

جدول رقم (11) برامج تمويل إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة (الوحدة 10⁶ دج)

التعهدات المتبقية من الميزانية 2014	التعهدات المحققة في 2012	مخصصات الميزانية	البرنامج
2372,20	10072,80	8445,00	البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009
		(*)4000,00	
1872,048	3127,952	5000,00	البرنامج الرئاسي التكميلي لفائدة سبعة ولايات بالهضاب العليا
210,96	1859,04	2070,00	البرنامج الخاص لتطوير ولايات الجنوب
		(1)500,00	
3323,10	1971,90	5295,00	البرنامج الموسع الخاص بتطوير ولايات الهضاب العليا
7778,308	17031,692	25313,00	الإجمالي

(* ميزانية إضافية تم طلبها والحصول عليها سنة 2008.

المصدر: وزارة الصناعة فيفري 2014

من الجدول فإنه يمكن القول أن الحكومة ممثلة بوزارة الصناعة لها رغبة جادة في ترقية المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة من خلال الميزانية الكبيرة التي خصصت لإعادة تأهيلها ولإشارة فإن هذه المبالغ قابلة للزيادة كلما اقتضت الحاجة لذلك، وحسب متطلبات المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة، كما أن هناك اهتمام واضح بمناطق الهضاب العليا من خلال تخصيص برنامجين لها وميزانية تفوق 10000×10⁶ دج.

إن الهدف من برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة هو تطهير العقار الصناعي من خلال تحديث وتحديد هذه المناطق وإنشاء مناطق جديدة وفق المقاييس المستعملة في الدول المتطورة لاسيما دول الاتحاد الأوروبي¹.

III - آفاق الصناعة في الجزائر والمخطط الوطني لتهيئة الأقاليم *SNAT

لقد وضعت وزارة الصناعة مخططاً وطنياً لتهيئة الأقاليم توضح من خلاله أولوياتها في المستقبل إضافة إلى تقسيم مناطق الوطن حسب الميزة التنافسية لكل منطقة وخصوصياتها حيث يركز هذا

¹ مقابلة مع السيد عبد الرحمان بوغزولة، مدير دراسات وزارة الصناعة، مارس 2011، الساعة 11.30 صباحاً.

* SNAT: Schéma National d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (S.N.A.T 2025).

المخطط على أربعة أسس تمثلت في تطبيق العدالة بين الأقاليم، ضمان جاذبية وتنافسية الأقاليم، التنمية المستدامة وحركية وتوازن الأقاليم.

ومن بين اهتمامات هذا المخطط تطوير مناطق الهضاب العليا ومناطق الجنوب وكبح مناطق الساحل والتل الصناعي، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير صناعة تحويل المحروقات، الصناعة الغذائية، المقالة الباطنية، الخدمات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.

وتتمثل توجهات المخطط آفاق 2025 في تقسيم الأقاليم إلى أربعة مناطق رئيسية كما يلي²:

1- المناطق الشمالية

➤ المناطق الساحلية: وهي المناطق المتعلقة بالعاصمة والساحل حيث تتميز بالهيمنة الصناعية ومن بين إجراءات المخطط إنشاء مناطق جديدة متمثلة في سيدي عبد الله تتخصص في الإعلام والاتصال، بويان تتخصص في الأنشطة الرياضية والتسلية والصناعة التقليدية، العفرون تتخصص في الصناعة الغذائية.

ولإشارة فإن هذه المدن تركز على إنشاء هياكل قاعدية لاستقبال الأنشطة والإنتاج.

➤ مناطق التل الصناعي: وتتمثل في المناطق الداخلية التي تفصل بين المناطق الساحلية والهضاب العليا حيث تلعب دوراً مهماً في النمو وتتمثل ولايات هذه المناطق في تلمسان، سيدي بلعباس، معسكر وغليزان وذلك بالنسبة لمنطقة الشمال الغربي. المدية، شلف، عين الدفلة، خميس مليانة والبويرة وذلك بالنسبة لمنطقة الوسط الشمالي. وسوق أهراس بالنسبة للشمال الشرقي.

➤ المناطق الحضرية: وتتمثل في مناطق الفضاء العاصمي والمتمثلة في الجزائر العاصمة، بلدية، تيبازة وبومرداس وهران عنابة وقسنطينة.

2- مناطق الهضاب العليا:

➤ أقطاب التوازن في الهضاب العليا: وتتمثل وظائف هذه الأقطاب في إنشاء أقطاب محركة للنمو الاقتصادي في الهضاب العليا، وظيفتها تنشيط ونشر التطور الصناعي وإنشاء شبكات مدن. ومن بين الولايات التي يمكنها توفير هذه الوظائف سعيدة، تيارت، مشرية بمناطق الهضاب العليا الغربية،

¹ Ministère de l'Industrie, Schéma directeur des zones industrielles et des zones d'activités, Op. Cit., P. P. 19-20.

²Ibid., Op. Cit., P. P. 23-25.

المسيلة، الجلفة، لغواط بمناطق الهضاب العليا وسط، باتنة، سطيف، تبسة وبرج بوعريرج بمناطق الهضاب العليا شرق.

➤ أقطاب النمو: نظرا للموقع الجغرافي وللقوة الطبيعية الكامنة والحركة الاقتصادية لبعض ولايات الهضاب العليا فإنه يمكن ظهور أقطاب النمو التنافسية التالية:

- القطب الإلكتروني والنانوتكنولوجي في كل من سطيف وبرج بوعريرج؛

- القطب الميكانيكي والبترولي في كل من تيارت، سعيدة ولغواط؛

- قطب لمواد البناء في كل من مسيلة، جلفة، نعامة، باتنة والبيض؛

- قطب الصناعة الغذائية والزراعية في كل من الجلفة أم البواقي؛

- قطب اللحوم وتربية الدواجن في كل من سعيدة، تيارت، مسيلة والبيض؛

- قطب السياحة في الأطلس الصحراوي، جبال القصور، أوراس النمامشة؛

- قطب السمعي البصري والطبع والبلاستيك في بوسعادة تبسة وخنشلة.

- أقطاب الإنتاج الزراعي: حسب دراسة المخطط الوطني لتهيئة الأقاليم فإن المناطق الخاصة بالإنتاج الزراعي على مستوى الهضاب العليا تتمثل في:

✓ الحبوب في كل من سطيف وبرج بوعريرج؛

✓ الخضار والفواكه الجافة وزراعة الأشجار في كل من باتنة، أم البواقي وخنشلة؛

✓ الإنتاج الحيواني في كل من مسيلة والجلفة؛

✓ تربية الدواجن والأعشاب الطبية في كل من سعيدة، نعامة والبيض.

➤ المدن الجديدة للهضاب العليا: تتمثل المدن الجديدة في الهضاب العليا حسب دراسة المخطط في العريشة بتلمسان بالنسبة للهضاب العليا الغربية. الجلفة وبوغزول بالمدينة بالنسبة للهضاب العليا وسط، امدغاسن بباتنة بالنسبة للهضاب العليا شرق.

3- المناطق الجنوبية:

- أقطاب النمو: وتتمثل في ادرار، بشار وتندوف في الجنوب الغربي؛ تمراست في الجنوب الكبير؛ بسكرة، ورقلة، غرداية، تقرت والوادي في الجنوب الشرقي؛
- أقطاب حيوية: وتتمثل في قطب الطاقة، البترول والغاز في ورقلة؛ قطب الطاقة المتجددة في أدرار، غرداية وبشار؛ قطب التمور في بسكرة والوادي؛ قطب للساحة في تمنراست اليزي، غرداية وأدرار.

المطلب الثاني: البرنامج الوطني للتقييس

من أجل دعم برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية فلقد تبنت وزارة الصناعة برنامج وطني للتقييس وذلك في مارس 2000. هدفه حصول المؤسسات على شهادة الجودة في نظام التسيير. لقد انطلق البرنامج سنة 2001 حيث تم وضع لجنة لمتابعته، إضافة إلى تحديد دفتر شروط انضمام المؤسسة للبرنامج والمتمثلة في أن تكون مؤسسة صناعية أو خدمية مرتبطة بالصناعة ولديها الرغبة في تبني الشهادة، حيث تقوم باختيار مكتب مرافق متخصص في مجال الجودة وذلك من قائمة المكاتب المحددة من طرف وزارة الصناعة.

I- التعريف بالبرنامج الوطني للتقييس وأهدافه

وهو عبارة عن برنامج الحصول على شهادة المطابقة وفق المواصفات الدولية وذلك في تسيير نظام المؤسسة*، تتبناه المؤسسة بإرادتها الحرة وتتمثل مختلف مواصفات شهادة المطابقة وفق البرنامج في¹:

- المواصفة ISO 9000 الخاصة بنظام تسيير الجودة؛
- المواصفة ISO 14000 الخاصة بنظام تسيير البيئة؛
- المواصفة ISO 22000 الخاصة بنظام الأمن الغذائي؛
- المرجع التقييسي OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة في وسط العمل.

ووفق نشاط المؤسسة سواء كان صناعياً، زراعياً أو خدمياً يتم وضع هذه المواصفة الملائمة

* فيما يخص الحصول على شهادة المطابقة في المنتج أو الأفراد تتحمل المؤسسة تكاليف الشهادة.
¹ مقابلة مع السيد طلالية عبد الله، رئيس دراسات قسم إدارة الجودة، وزارة الصناعة، مارس 2011، الساعة 11.00.

والهدف من هذا البرنامج هو أن يكون تسيير المؤسسة موحداً وفق مواصفة معينة إضافة إلى التنظيم والتسيير بتحديد إجراءات موحدة واضحة ومبسطة، الاستجابة لمتطلبات السوق، تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال التحكم في عدم التطابق، توضيح دور كل فرد في المؤسسة وزيادة فعالية أنشطة المؤسسة.

كما يسعى البرنامج إلى التركيز على مجموعة من النقاط والمتمثلة في¹:

- التحسيس والاتصال والتكوين؛
- جائزة الجزائر للجودة؛
- الشراكة الدولية في إطار الجودة؛
- المجلس الوطني للتقييس؛
- التقييس والمنظمة العالمية للتجارة؛
- منظمات التقييم والمطابقة ومعهد الجزائر للتقييس.

II- تمويل البرنامج الوطني للتقييس

لقد خصصت وزارة الصناعة للبرنامج الوطني للتقييس ميزانية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية تقدر بـ 660 مليون دج مخصصة لتمويل المؤسسات المنظمة للبرنامج الوطني للتقييس وهي قابلة للزيادة كلما اقتضت الحاجة لذلك. وتتمثل نسب الدعم فيما يلي:

- 50% من تكلفة عقد المكتب المرافق دون أن يتعدى المبلغ 3 مليون دج؛
- 50% من تكلفة الشهادة في حدود 1 مليون دج.

III- نتائج البرنامج الوطني للتقييس وآفاقه

1- نتائج البرنامج الوطني للتقييس: منذ انطلاق البرنامج الوطني للتقييس سنة 2001 وإلى غاية سنة 2010 استغادت 435 مؤسسة من مساعدات الدولة في إطار مرافقة المؤسسات للحصول على شهادة المواصفة منها 370 مؤسسة أكملت البرنامج بمعدل نجاح 85%.

¹ Telailia Abdellah, **Programme national de développement de la normalisation et de la certification des entreprises**, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Annaba, 2010.

وللإشارة فإنه عند انطلاق البرنامج الوطني للتقييس قد حددت وزارة الصناعة دخول 100 مؤسسة كل سنة كعدد تقديري إلا أنه لم يتم التوصل للعدد المطلوب، لهذا بادرت وزارة الصناعة إلى تجديد البرنامج الوطني للتقييس مع بداية سنة 2011 بنسبة دعم مرتفعة قدرت بـ 80% سواء لتكلفة عقد المكتب المرافق أو تكلفة الحصول على شهادة المواصفة، إضافة إلى توسيع مساعدة الدولة للحصول على شهادة المواصفة ISO 22000 الخاصة بنظام الأمن الغذائي وشهادة المرجع التقييسي OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة في وسط العمل. أما النتائج المتعلقة بعملية التكوين فمنذ انطلاق البرنامج الوطني للتقييس تم تكوين 200 مدقق داخلي، وتكوين 44 مدقق بالخارج حيث نجح منهم 35 مدققا بالامتحان.

كما قامت وزارة الصناعة كذلك بتنظيم مسابقة جائزة الجزائر للجودة وفق المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في جانفي 2002، تسلم من طرف وزير الصناعة أو رئيس الحكومة في 19 ديسمبر من كل سنة للمؤسسة الناجحة، حيث يتم تعيين هذه الأخيرة انطلاق من إعداد استمارة من طرف وزارة الصناعة وترسل للمؤسسات التي تبنت شهادة المواصفة ضمن البرنامج الوطني للتقييس، وتتضمن هذه الاستمارة أسئلة للمؤسسات تخص الجودة وبعد تقييم الوزارة للاستمارات تعين على رأسها أفضل مؤسسة مؤهلة لاستلام الجائزة والتمثلة في قيمة مالية تقدر بـ 2 مليون دج ومجسم إضافة إلى شهادة شرفية للجائزة¹.

2- آفاق البرنامج الوطني للتقييس: فيما يتعلق بالآفاق المستقبلية للبرنامج يمكن ذكر²:

- مرافقة 20 مؤسسة لديها القدرة على التصدير مع إمكانية زيادة العدد حيث يسمح هذا البرنامج بقبول المنتج الجزائري في السوق العالمي.
- تحقيق مجموعة الدراسات الضرورية لإنشاء وتجهيز انطلاق مشروع المخبر المركزي للتقييس في سيدي عبد الله مع مخبرين جهويين للتقييس في قسنطينة و ورقلة؛
- تعزيز طاقة معاهد الجزائر المتخصصة بالجودة IANOR ، ONML* ، و ALGERAC** ؛
- إنشاء مركز تقني للصناعة، وإنشاء 25 مركزاً Antenne تابعاً للديوان الوطني للقياس ONML حيث عشرة منها في الجنوب و15 في الهضاب العليا- قيد الانجاز-

¹Telailia Abdellah, **Programme national de développement de la normalisation et de la certification des entreprises**, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Annaba, 2010.

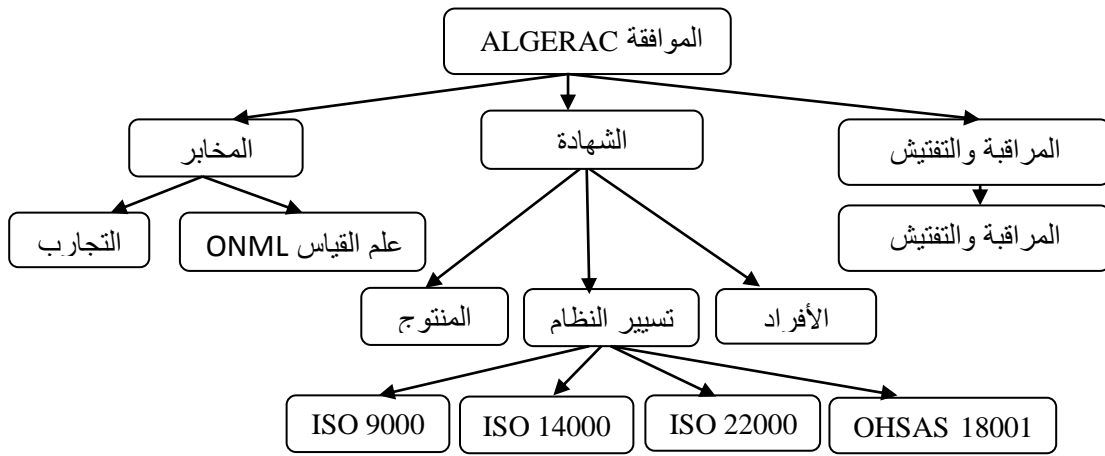
² Ibid.,

* ONML : L'Office National de Métrologie Légale.

** ALGERAC : organisme Algérien d'accréditation.

- برنامج PME II الجزائري مع الإتحاد الأوروبي: وهو برنامج يركز أساسا على مرافقة التفويض لـ 32 منظمة لتقييم المطابقة منهم 24 مخبر و 8 منظمات للمراقبة والتفتيش.
- برنامج الدعم الأوروبي للجودة: وهو برنامج يركز على تأهيل الهيكل الوطني للجودة وترقية المنتج الوطني، من خلال توحيد معايير المعاهد الجزائرية المكلفة بالجودة IANOR، ALGERAC و ONML مع مثيلاتها في دول أعضاء الاتحاد الأوروبي. ويتمثل هذا الهيكل في مجالات الأنشطة المتعلقة بعلم القياس والتقييس، إدارة الجودة وتقييم المطابقة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

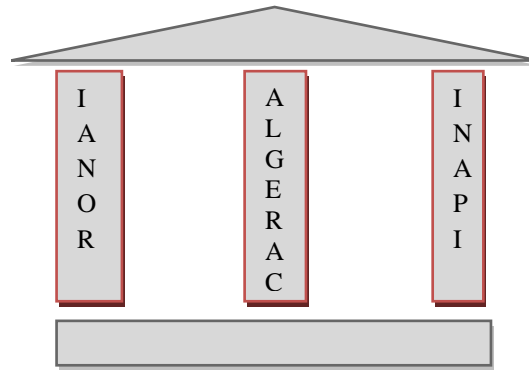
الشكل رقم (24) الهيكل الوطني للجودة



Source : Telailia Abdellah, **Programme national de développement de la normalisation et de la certification des entreprises**, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Annaba, 2010.

- إنشاء منزل للجودة والمتكون من المعاهد الموضحة في الشكل أدناه - قيد الانجاز -

شكل رقم (25) منزل الجودة



Source : Telailia Abdellah, **Programme national de développement de la normalisation et de la certification des entreprises**, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Annaba, 2010.

خلاصة الفصل الرابع:

من أجل حماية المؤسسات الصناعية الجزائرية من المنافسة الشديدة التي ستواجهها نتيجة الشراكة الأورو-متوسطية والانفتاح الاقتصادي عمدت الحكومة الجزائرية على تبني عدّة برامج لتأهيل هذه المؤسسات ومحيطها. ومن الملاحظ أن أغلب هذه البرامج تعني بالمقام الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كان البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية أو برنامج الدعم الأوروبي أو البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى البرنامج الجديد 2010-2014 مخصص كذلك لهذا النوع من المؤسسات مع توسعه في الأنشطة غير الصناعية، وهذا يدل على الاهتمام المتزايد من قبل الحكومة بهذا القطاع الحساس الذي سيكون أول من يتأثر بالانفتاح الاقتصادي بالإضافة إلى كونه محركاً رئيسياً و محوراً هاماً في التنمية الاقتصادية.

كما أن الهدف من برامج التأهيل في الجزائر ليس فقط مرافقة المؤسسات لتحسين تنافسيتها فهو كذلك فرصة للخبراء الجزائريين لاكتساب الخبرة من الخبراء الأوروبيين عند مرافقتهم لإجراء عمليات التأهيل ومعرفة قدرة إطارات الجزائر على تسيير مثل هذا النوع من البرامج إضافة إلى نشر ثقافة التأهيل عند أرباب المؤسسات.

ولدعم برنامج تأهيل المؤسسات قامت وزارة الصناعة بتبني برامج أخرى مرافقة للمؤسسات سواء كانت مباشرة كالبرنامج الوطني للتقييس أو غير مباشرة كبرنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة. ومهما اختلفت هذه البرامج فإنّ الهدف الرئيسي منها تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية فما مدى مساهمتها في ذلك؟ هذا ما سيتم التعرف عليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

دور برنامج التأهيل في تحسين التنافسية

دراسة حالة: المؤسسات الصناعية

ومؤسسة TRIPODE

تمهيد:

إنّ برنامج التأهيل عملية مستمرة ومتواصلة تهتم بتحضير المؤسسة ومحيطها حسب متطلبات الانفتاح الاقتصادي. ولقد أثبت هذا البرنامج مساهمته في تحسين تنافسية المؤسسات في الدول التي طبقتها، لهذا قامت الجزائر بتبني عدّة برامج تأهيل والتي تم تناولها في الفصل السابق.

ومن أجل توضيح مساهمة هذه البرامج في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول مساهمة برنامج التأهيل الوطني في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية بالدراسة والتحليل، واختبار لفرضيات الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي طبقت هذا البرنامج. أما المبحث الثاني فهو عبارة عن عرض لبرنامج التأهيل الوطني لأحد مؤسسات عينة الدراسة والمتمثلة في مؤسسة TRIPODE، حيث تم تناول أبعاد البرنامج وأهدافه، مخطط إجراءات البرنامج وتوصياته والنتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية

من أجل تأكيد مساهمة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية وقع الاختيار على استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة، ثم دراسة النتائج المتحصل عليها وتحليلها واختبار الفرضيات التي ترى مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة؛ وتعزيز قدرتها على مواجهة آثار وتحديات اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة. وعليه سيتناول هذا المبحث منهجية الدراسة المتبعة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب المنهجية المستخدمة في إجراءات الدراسة من خلال تقديم عينة الدراسة ومجتمعها، متغيرات الدراسة ونموذجها وحدودها، مراحل إعداد الاستبيان وضبطه واختباره، الأساليب الإحصائية المستخدمة وصعوبات الدراسة.

I - تقديم مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات التي تبنت أحد برامج التأهيل الثلاثة المتتالية سابقاً وأنهت كل إجراءات مخطط التأهيل، إلا أنه لا يمكن تحديد عدد هذه المؤسسات نظراً لتباين المعطيات المقدمة من طرف المكلفين بتنفيذ البرنامج أو لعدم إتمام البرنامج من طرف المؤسسة في حد ذاتها. كما أن المؤسسة قد تكون شاركت في أكثر من برنامج. وحسب نتائج الفصل الرابع فإنه يمكن القول أن إجمالي عدد المؤسسات التي استفادت من هذه البرامج وأنهت إجراءات مخططة يقدر بحوالي 620 مؤسسة وهذا العدد يمثل مجتمع الدراسة إلى غاية نهاية 2010.

2- عينة الدراسة: لقد وقع اختيار عينة الدراسة على المؤسسات التي تبنت البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية التابع لوزارة الصناعة، ويعود سبب اختيار هذا البرنامج ومؤسساته بالتحديد إلى عدّة مبررات أهمها:

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية شامل* مقارنة مع البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يخص مؤسسات القطاع الخاص ويعني بالاستثمارات المعنوية فقط؛

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية يحتوي على مساعدات في الاستثمارات المادية والمعنوية ويحقق نوعين من الدراسة الشاملة والمخفضة؛

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية يعني على السواء المؤسسات الصناعية العامة والخاصة، المتوسطة والكبيرة في آن واحد؛

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يعرف تقدماً ملحوظاً في إجراءات تنفيذه، أما البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 فهو طور الانجاز أثناء فترة إعداد استبيان الدراسة وتوزيعه؛

- المساعدة المقدمة من طرف وزارة الصناعة من خلال تزويد الباحثة بقائمة** تحوي المؤسسات التي تبنت البرنامج، عناوينها، أرقام هواتفها ونشاطاتها للتمكن من الاتصال بها.

* حسب المسؤولية المكلفة بالبرنامج بوزارة الصناعة فإن الدراسة التشخيصية لمخطط البرنامج شاملة ومعقدة مقارنة مع البرامج الأخرى وهي من أسباب بطء البرنامج، عكس برنامج EDPME الذي اقتصر على الدراسة في الاستثمار المعنوي. مقابلة مع السيدة فاطمة عثمان، مكلفة بالبرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية - وزارة الصناعة، مارس 2011 الساعة 09.00 صباحاً.
** ملحق رقم (01) يوضح قائمة المؤسسات المشاركة في البرنامج ومؤسسات عينة الدراسة والتي أنهت كل إجراءات برنامج التأهيل.

حسب نتائج الفصل الرابع وخلال فترة تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية 2001-2010، فإنّ العدد الإجمالي للمؤسسات التي تبنت هذا البرنامج وصل إلى 175 مؤسسة صناعية أو خدمية مرتبطة بالصناعة. إلا أنّه من بين هذا العدد فإنّ عدد المؤسسات التي أنهت مخطط إجراءات التأهيل بلغ 60 مؤسسة وذلك حسب وزارة الصناعة.

وانطلاقاً من ذلك تم اختيار هذا العدد واعتباره العيّنة الحقيقية للدراسة، وذلك لكي تتمكن هذه المؤسسات فعلاً من الإجابة على استبيان الدراسة بموضوعية، وتأكيد مساهمة البرنامج في تحسين تنافسياتها، وعليه تم توزيع 60 استبياناً على هذه المؤسسات عن طريق عنوانها البريدي وموجه بالتحديد إلى رؤساء مؤسساتها باعتبارهم المشرف على تتبع خطوات تنفيذ البرنامج.

II- متغيرات الدراسة ونموذجها

إن مخطط برنامج التأهيل يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط هذه الأخيرة وحسب نوع تدخل خبراء البرنامج، وعليه تم وضع أسئلة حول المتغير التابع Y والمتمثل في تحقيق التنافسية بعد تطبيق البرنامج، وأسئلة تخص المتغير المستقل والمتمثل في برنامج التأهيل. هذا الأخير يعتمد على عنصرين أساسيين ومنه متغيرين مستقلين:

➤ المتغير المستقل الأول X_1 : ويتمثل في الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التنافسية وعادة تقاس بتوصيات تقرير خبراء البرنامج، وبما أنّ هذا التقرير والممثل في مخطط وإجراءات برنامج التأهيل يختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف أنواع المؤسسات المنظمة إليه، إضافة إلى اختلاف البرنامج في حد ذاته باعتباره قد يكون معد لدراسة شاملة أو مخففة فقد تم أخذ أغلب توصيات البرنامج المقدمة للمؤسسات التي تقوم بتبنيها.

➤ المتغير المستقل الثاني X_2 : ويتمثل في جهود الدولة من خلال المساعدات المقدمة لتحقيق التوصيات، وجهودها فيما يخص تسهيل إجراءات الدخول في البرنامج*.

وعليه تكون معادلة نموذج الدراسة الفعلي والمقدر وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + U$$

$$\hat{Y} = \hat{B}_0 + \hat{B}_1\hat{X}_1 + \hat{B}_2\hat{X}_2 + \hat{U}$$

* كما تم التطرق إليه في الفصل الأول من الجزء النظري، فإنّ من بين القوى التي تؤثر في التنافسية دور الدولة في تشكيل موانع دخول المنافسين أو دورها في تدعيم الصناعة.

حيث أن¹:

Y : المتغير التابع والذي يمثل القيم التنافسية الفعلية في مجتمع الدراسة.

\hat{Y} : المتغير التابع والذي يمثل القيم التنافسية المقدرة في عينة الدراسة.

B_0 : قيمة ثابتة للمتغير التابع Y الفعلي في المتوسط عندما يتم عزل أثر المتغيرات المستقلة - أي تكون مستوى جهود المؤسسة بإتباع توصيات الخبراء وجهود الدولة منعدمة - أي أنها تتضمن باقي المتغيرات المستقلة التي لم تدرج في النموذج (أثر العوامل الأخرى المؤثرة في Y والمستبعدة من النموذج مثل جهود المؤسسة الفردية).

وعليه تكون \hat{B}_0 قيمة ثابتة للمتغير التابع \hat{Y} المقدر.

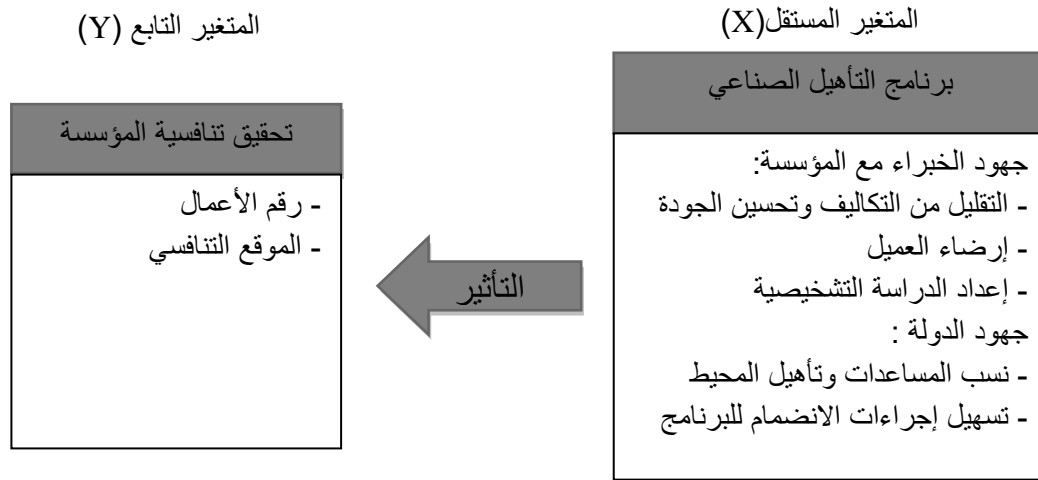
B_1, B_2 : معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد - ميل خط الانحدار - وهي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع Y الفعلي نتيجة للتغير في أحد المتغيرات التفسيرية بوحدة واحدة مع ثبات المتغيرات الأخرى، وعلى اعتبار أنه من الصعب استخدام بيانات كل مجتمع الدراسة لتقدير هذه المعاملات فإنه يتم استخدام المعاملات المقدرة \hat{B}_1, \hat{B}_2 من عينة الدراسة. وعليه فإن \hat{B}_1, \hat{B}_2 تمثلان معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد، أي مقدار التغير في المتغير التابع \hat{Y} المقدر. وسوف يتم فيما بعد اعتماد طريقة المربعات الصغرى لحساب هذه المعاملات.

U : خطأ التقدير العشوائي.

وبغرض المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري والميداني تم تصميم نموذج مقترح يتبع التوزيع الطبيعي كما هو مبين في الشكل رقم (26) والذي يتكون من جزأين:

¹ انظر في ذلك: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، ط. 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص. 77-80.

شكل رقم (26) نموذج الدراسة ومتغيراتها



المصدر: من إعداد الباحثة

III - مراحل إعداد الاستبيان وضبطه

في البداية تم جمع المعلومات المتعلقة ببرنامج التأهيل من وزارة الصناعة والاتصال ببعض الخبراء المنفذين للبرنامج؛ من أجل صياغة أسئلة عامة يمكن الاستفادة منها لإعداد فقرات الاستبيان بما يتوافق مع إشكالية الموضوع وفرضيات وأهداف الدراسة. بالإضافة إلى الاعتماد على الإطار النظري والتطبيقي للدراسة والإطلاع على بعض الاستبيانات ذات الصلة، ولقد تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من الأساتذة المختصين في منهج البحث وإعداد الاستبيانات للتأكد من أن فقراته ذات صلة بأبعاد الدراسة. كما تم عرض الاستبيان كذلك على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة.

ومن خلال المراحل السابقة تمت إعادة صياغة بعض الفقرات بحيث تصبح مفهومة للمستجيبين وتم حذف بعض الفقرات ليصبح الاستبيان في صورته النهائية*، حيث تكوّن هذا الاستبيان من رسالة تغطية موجهة إلى أصحاب المؤسسات أوضحت فيها الباحثة طبيعة الدراسة وأهدافها، ومجموعة من الأسئلة المقسمة وفقاً لما يلي:

➤ القسم الأول: عبارة عن معلومات عامة حول المؤسسة، يتكون من أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة والتي بلغ عددها تسعة أسئلة، الهدف منها معرفة ملكية المؤسسة، طبيعتها القانونية، عدد عمالها، نشاطها الصناعي ونوع الدراسة المستخدمة في البرنامج.

➤ القسم الثاني: وهو عبارة عن فقرات تخص المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في:

* ملحق رقم (03) استبيان الدراسة.

- جهود المؤسسة في تحقيق تنافسياتها من خلال تبني توصيات خبراء البرنامج وتتمثل هذه الجهود في ثلاث محاور، تقليل التكاليف (الفقرات من 1 من إلى 4)، تحسين الجودة (الفقرات من 5 إلى 10) وتشخيص محيطها الداخلي والخارجي (الفقرات من 11 إلى 17)؛

- جهود الدولة لتحقيق تنافسية مؤسساتها من خلال محورين، الأول يتعلق بنسب مساعدات البرنامج في الاستثمار المادي والمعنوي وتأهيل محيط المؤسسة (الفقرات من 18 إلى 25)، والمحور الثاني يتعلق بتسهيل إجراءات الانضمام إلى البرنامج (الفقرات 26 من إلى 32).

➤ القسم الثالث: وهو عبارة عن فقرات تخص المتغير التابع والمتمثل في تحقيق تنافسية المؤسسة بعد تطبيقها البرنامج (الفقرات من 33 إلى 38).

➤ القسم الرابع: عبارة عن فقرات الهدف منها تحديد مواقف أصحاب مؤسسات عينة الدراسة من الشراكة الأورو-متوسطية وتأثيرها على تنافسياتهم (الفقرات من 39 إلى 44).

وبغرض الإجابة عن فقرات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات العينة، وقد ترجمت الإجابات بإعطاء 5 علامات لإجابة موافق بشدة، 4 علامات لإجابة موافق، 3 علامات لإجابة محايد، علامتين لإجابة غير موافق وعلامة واحدة لإجابة غير موافق بشدة*.

IV- اختبار أداة القياس

بالإضافة إلى عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المختصين وعلى عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، فلقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS** - تم العمل بالإصدار التاسع عشر- وذلك لاستخراج معامل الاتساق الداخلي α كرونباخ، حيث كانت قيمة α لجميع متغيرات الدراسة تساوي 77,1%، وهي تمثل قيمة عالية لثبات الاتساق الداخلي ولإغراض الدراسة والتحليل.

V- صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء إعداد الدراسة الميدانية، صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الجهات الرسمية بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* للإشارة فإنّ هناك بعض الفقرات السالبة في الاستبيان والتي تم فيها عكس المقياس.

** SPSS : Statistical Package for Social Science

إضافة إلى عدم تجاوب عدد كبير* من مؤسسات عينة الدراسة في إرسال الاستبيان، رغم الاتصالات المتكررة بهذه المؤسسات عن طريق الهاتف لمعرفة الأسباب والتي تمثلت في ضيق الوقت، صاحب المؤسسة الخاصة لا يريد الإجابة، عدم فهم محتوى الاستبيان لأنه باللغة العربية أو لضياعها بين مختلف أقسام المؤسسة.

لهذا تمت إعادة إرسال الاستبيان - باللغتين العربية والفرنسية- لعدّة مرات سواء عن طريق البريد، الفاكس أو البريد الإلكتروني**، وبعد هذه المحاولات بدأت المؤسسات بالإجابة حيث أنّ من أصل 60 استبيان وصل عدد الإجابات 49*** استبيان، منها 16 استبيان عن طريق صندوق البريد، أما عن طريق البريد الإلكتروني فقد وصلت 22 استبيان، وعن طريق الفاكس وصلت 6 استبيانات، أما التنقل شخصياً إلى المؤسسة وإحضار الاستبيان فوصلت إلى 5 استبيانات وذلك نظراً لكون عدد مؤسسات الدراسة 60 مؤسسة- بمعدل مؤسسة لكل ولاية تقريباً- فإنه من الصعوبة الانتقال إلى كل مؤسسة خاصة وأن أصحاب المؤسسة في مهام يصعب الالتقاء بهم. ولقد تم اعتماد 47 استبياناً واستبعاد استبيانين لعدم اكتمالها.

أما فيما يخص المؤسسات العشر المتبقية التي لم ترسل الاستبيان فإن ذلك ناتج عن رفضها المطلق على الإجابة لكونها مؤسسة خاصة أو غيرت عنوانها، أو لكون المؤسسة لم تكمل إجراءات البرنامج، وأنها أرجعت مستحقات البرنامج المالية للوزارة المعنية وبالتالي لن تستطيع تأكيد مساهمة البرنامج في تحسين تنافسياتها.

VI - الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمثلت مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة فيما يلي:

➤ أدوات الإحصاء الوصفي والتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة. مقاييس النزعة المركزية متمثلة في المتوسط الحسابي \bar{X} الذي يقيس مدى تركيز إجابات عينة الدراسة حول قيمة معينة، والانحراف المعياري δ_x الذي يقيس مدى تجمع أو تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي أو تشتتها بعيداً عنه.

* رغم هذه الصعوبات فإنه لا يمكن نكران تعاون بعض مؤسسات الدراسة التي أرسلت الاستبيان والاتصال بالباحثة والتأكد من وصوله، ويُلمس الاهتمام كذلك من خلال بعض رسائل التغطية التي وصلت مع الاستبيان والتي توضع مصادقة المؤسسة عليه.

** وللإشارة فإن أغلب مؤسسات عينة الدراسة تملك موقع الكتروني، مما ساعد ذلك في البحث عن البريد الإلكتروني وحتى أرقام الهواتف النقالة لبعض أصحاب المؤسسات. كما استعانت الباحثة بالموقع <http://www.kompassalgerie.com> والذي وفر لها العديد من المعلومات على مؤسسات الدراسة حتى أرقام هواتفها النقالة. تاريخ زيارة الموقع 22 ماي 2011 .

*** للإشارة فإنه نظراً لطول فترة انتظار استرجاع الاستبيانات المجاب عليها، قامت الباحثة بالاتصال بوزارة الصناعة مجدداً لكي تزودها بقائمة أخرى للمؤسسات التي أنهت مخطط إجراءات التأهيل، حيث تم الحصول على قائمة إضافية مكونة من 15 مؤسسة حاولت الباحثة الاتصال بهم بغرض تعزيز إجابات الاستبيان.

➤ أدوات الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في:

- معامل الارتباط Pearson الذي يقيس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع Y (تنافسية المؤسسة) عندما تتغير قيم المتغير المستقل X (توصيات برنامج التأهيل أو جهود الدولة)؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وتم اعتماده في اختبار معنوية النموذج؛
- اختبار T-TEST الذي يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة.

VII - حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصناعية لبرنامج التأهيل الوطني والتي أنهت إجراءاته والموزعة على كامل التراب الوطني؛
- الحدود الزمنية: تم إرسال الاستبيان واسترجاعه خلال الفترة الممتدة ما بين ماي 2011 ومارس 2013؛
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على رؤساء مؤسسات عينة الدراسة أو المسؤول المكلف بتنفيذ البرنامج مع الخبير والوزارة المعنية؛
- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة إلى توضيح مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة في إطار الشراكة الأورو - متوسطة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي ودراسة النتائج لعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل وعرض نتائج المعلومات العامة لمؤسسات الدراسة بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لها، إضافة إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات النموذج بهدف معرفة تركيز اتجاهات آراء هذه المؤسسات حول برنامج التأهيل.

I - تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية لعينة الدراسة

من أجل استكشاف بعض الحقائق والخصائص المتعلقة بالسمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تم اختبار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لمؤسسات الدراسة من خلال تحليل نتائج أسئلة المعلومات العامة من القسم الأول في الاستبيان.

1- الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول التالي يصف الخصائص الشخصية لمؤسسات الدراسة من عدة جوانب والمتمثلة في ملكية المؤسسة وصيغتها القانونية، تاريخ التأسيس وعدد العمال.

جدول رقم(12) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (ن = 47)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير الشخصي
51,1%	24	ملكية المؤسسة
48,9%	23	مؤسسة عامة
34%	16	مؤسسة خاصة
4,3%	2	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة SARL
61,7%	29	مؤسسة ذات الفرد الواحد EURL
4,3%	2	مؤسسة ذات الأسهم SPA
6,4%	3	أقل من 5 سنوات
40,4%	19	من 5 إلى 10 سنوات
40,4%	19	من 10 إلى 20 سنة
10,6%	5	أكثر من 20 سنة
21,3%	10	أقل من 50
29,8%	14	من 50 إلى 100
36,2%	17	من 100 إلى 250
		أكثر من 250

*هناك أربع مؤسسات لم تجاب على تاريخ التأسيس ومؤسسة لم تجاب على عدد العمال.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- ملكية المؤسسة: حسب النتائج التي تظهر في الجدول السابق تتكون عينة الدراسة من 23 مؤسسة خاصة والتي تشكل ما نسبته 48,9% من إجمالي العينة، أما عدد المؤسسات العامة فقد بلغ 24

مؤسسة بنسبة 51,1%، ويلاحظ تقارب نسبي بين نوع ملكية مؤسسات الدراسة وذلك نظرا لكون البرنامج موجه للقطاع الخاص والعام دون تمييز .

▪ **الصيغة القانونية:** تشير نتائج الجدول السابق أنّ المؤسسات ذات الأسهم SPA هي أعلى نسبة والتي تقدر بـ 61,7% بتعداد 29 مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة، تليها مؤسسات ذات المسؤولية المحدودة SARL بنسبة 34% وبتعداد 16 مؤسسة، ثم تليها في الأخير مؤسستان ذات الفرد الواحد EURL بنسبة 4,3% .

▪ **تاريخ التأسيس:** تشير النتائج إلى أنّ المؤسسات التي يتراوح عمرها أكثر من 20 سنة* بلغ عددها 19 مؤسسة بنسبة 40,4% وهي نفس النسبة والعدد المتعلق بالمؤسسات التي يتراوح عمرها من 10 إلى 20 سنة، ثم تليها المؤسسات التي يتراوح عمرها ما بين 5 إلى 10 سنوات بعدد ثلاث مؤسسات ما نسبته 6,4%. أما المؤسسات الفتية التي لم يتجاوز عمرها 5 سنوات فقد بلغت مؤسستين فقط بنسبة 4,3%. والملاحظ أنّ المؤسسات التي لها أقدميه في النشاط لها يقظة تنافسية من أجل الدخول في هذا البرنامج والاستفادة منه أكثر من غيرها من المؤسسات حديثة النشأة.

▪ **عدد العمال:** بخصوص عدد العمال فتشير النتائج إلى أنّ خمس مؤسسات وبنسبة 10,6% من عينة الدراسة هي مؤسسات تملك أقل من 50 عاملاً، وأن 10 مؤسسات وبنسبة 21,3% عدد عمالها يتراوح من 50 إلى 100 عامل، و 14 مؤسسة بنسبة 29,8% عدد عمالها يتراوح من 100 إلى 250 عاملاً، والعدد المتبقي والمتمثل في 17 مؤسسة بنسبة 36,2% هي مؤسسات كبيرة يبلغ عدد عمالها أكثر من 250 عاملاً.

ويلاحظ أنّ المؤسسات المتوسطة التي يبلغ عدد عمالها من 50 إلى 250 عاملاً هي التي حققت أعلى نسبة 51,1% في عينة الدراسة، على أساس أنّ القانون الجزائري الذي يعتبر المؤسسة المتوسطة هي التي تملك من 50 إلى 250 عاملاً حسب معيار عدد العمال.

2- الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول الموالي رقم (13) يصف الخصائص الوظيفية لمؤسسات الدراسة من عدّة جوانب والمتمثلة في النشاط الصناعي والمنتج المصنّع، عملية التصدير، نوع دراسة برنامج التأهيل والمسؤول عن الإجابة.

* توجد ضمن هذه الفئة من المؤسسات من لديها أكثر من 30 و40 سنة من النشاط بالإضافة إلى أنّ هناك مؤسسة منها تأسست سنة 1942 منذ حقبة الاستعمار.

جدول رقم(13) الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة (ن = 47)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير الوظيفي	
%21,3	10	الصناعة الغذائية والزراعية	النشاط الصناعي
%14,9	7	صناعة مواد البناء والأشغال العمومية	
%21,3	10	الصناعة المعدنية والميكانيكية	
%8,5	4	الصناعة البلاستيكية	
%8,5	4	الصناعة الكيماوية، الالكترو-كيماوية والكهربائية	
%10,6	5	صناعة الأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية	
%4,3	2	صناعة النسيج والألبسة	
%10,6	5	صناعة أخرى	
%2,1	1	منتوج واحد	
%34	16	منتجات متنوعة	
%59,6	28	منتجات مختلفة	
%27,7	13	نعم	عملية التصدير
%72,3	34	لا	
%72,3	34	دراسة شاملة	نوع دراسة برنامج التأهيل*
%21,3	10	دراسة مخففة	
%4,3	2	دراسة شاملة ومخففة	
%31,9	15	المدير العام	المسؤول عن الإجابة*
%23,4	11	مدير التسويق	
%36,2	17	آخر	

* هناك مؤسستين لم تجاوب على المنتج المصنع، مؤسسة واحدة لم تجاوب على نوع الدراسة و 4 مؤسسات لم تحدد المسؤول عن الإجابة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

■ **النشاط الصناعي:** تشير نتائج الجدول السابق أنّ كلاً من الصناعة الغذائية والزراعية، الصناعة المعدنية والميكانيكية تمثلان أعلى نسبة من مؤسسات عينة الدراسة والتي بلغت لكل منهما %21,3 وبعدها 10 مؤسسات، تليها في ذلك صناعة مواد البناء والأشغال العمومية بنسبة %14,9 وبعدها 7 مؤسسات، ثم 5 مؤسسات في صناعة الأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية بنسبة %10,6 وهي نفس النسبة والعدد في الصناعة الأخرى*، أما الصناعة البلاستيكية فقد بلغت 4 مؤسسات وبنسبة %8,5

* تمثلت مؤسسات الصناعة الأخرى في مؤسسة لصناعة الإسفنج، مؤسستين في الطاقة والمناجم ومؤسسات خدمية مرتبطة بالصناعة.

- وهي نفس النسبة والعدد في الصناعة الكيميائية، الالكترو-كيميائية والكهربائية، وآخر نسبة 4,3% كانت في صناعة النسيج بمؤسستين فقط*.
- **المنتج المصنّع:** تشير النتائج إلى أنّ ما نسبة 59,6% من مؤسسات عيّنة الدراسة والبالغ عددها 28 مؤسسة تقوم بإنتاج منتجات مختلفة، أما المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات متنوعة فقد بلغ عددها 16 مؤسسة بنسبة 34%، ومؤسسة واحدة بنسبة 2,1% تقوم بإنتاج منتج واحد.
- **عملية التصدير:** من خلال النتائج المتحصل عليها فإنّ معظم مؤسسات عيّنة الدراسة لا تقوم بعملية التصدير حيث بلغ عدد هذه المؤسسات 34 مؤسسة بنسبة 72,3%، أما باقي المؤسسات والمتمثلة في 13 مؤسسة بنسبة 27,7% فهي تقوم بعملية التصدير.
- **نوع دراسة برنامج التأهيل:** يمكن القول أنّ أغلب مؤسسات عيّنة الدراسة اتجهت نحو الدراسة الشاملة، حيث يوجد 34 مؤسسة بنسبة 72,3% قد قامت بالدراسة الشاملة لبرنامج التأهيل، ويرجع ذلك إلى كونها مؤسسات صناعية بالإضافة إلى رغبتها في الاستفادة من الدراسة الشاملة والاستفادة كذلك من الاستثمار المادي. أما باقي المؤسسات 10 مؤسسات بنسبة 21,3% قامت بالدراسة المخففة، إما كونها مؤسسات صغيرة أو لأن نشاطها خدمات مرتبط بالصناعة، وللاشارة فإنّ هناك مؤسستين بنسبة 4,3% اختارت كلتا الدراستين.
- **المسؤول عن الإجابة:** تشير نتائج الجدول السابق أنّ 15 مؤسسة بنسبة 31,9% من عيّنة الدراسة، المسؤول فيها عن الإجابة على استبيان الدراسة كان المدير العام للمؤسسة، وأن 11 مؤسسة وبنسبة 23,4% من عيّنة الدراسة كانت الإجابة من قبل مدير التسويق، في حين أنّ 17 مؤسسة وبنسبة 36,2% من عيّنة الدراسة فقد كانت الإجابة من قبل مسؤول آخر والذي تمثل إما في مدير التخطيط أو مكلف بالدراسات وغيرهم...

II- تحليل وعرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

فيما يلي عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات متغيرات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من تحليل نتائج الاستبيان. ولقد تم اعتماد تقييم درجة المتوسط الحسابي للفقرات والمحاوّر انطلاقاً من قاعدة القرار التالية:

* إن المنتبّع للملحق رقم (01) يجد أنّ أغلب مؤسسات عيّنة الدراسة هي مؤسسات معروفة على الساحة الوطنية، ولها سمعة وشهرة على غرار مؤسسة حمود بوعلام، مؤسسة الفرس، مؤسسة فلاش، مؤسسة فونيس، مؤسسة الصومام...

من القيمة 1 إلى 1,79 فإن درجة المتوسط الحسابي غير موافق بشدة، من 1,80 إلى 2,59 الدرجة غير موافق، من 2,69 إلى 3,39 الدرجة محايد، من 3,40 إلى 4,19 الدرجة موافق ومن 4,20 إلى 5 الدرجة موافق بشدة¹.

1- المتغير المستقل الأول X_1 :

ويتمثل في الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التنافسية انطلاقاً من إتباع توصيات تقرير خبراء البرنامج. هذه الجهود ممثلة في المحاور التالي:

المحور الأول: جهود تخفيض التكاليف:

فيما يلي جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والمتعلقة بجهود المؤسسة في تخفيض التكاليف انطلاقاً من توصيات خبراء البرنامج.

الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود تخفيض التكاليف

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول: جهود تخفيض التكاليف
موافق	1,021	4,04	1 تتمثل تنافسية المؤسسة في ملك حصة كبيرة في السوق
محايد	1,42	3,37	2 تقوم المؤسسة باختيار مورديها على أساس سعر المواد التي يقدمونها
محايد	1,195	2,93	3 تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل تكلفة
موافق	1,205	3,72	4 تستعمل المؤسسة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف
موافق	0,678	3,5	نتيجة المحور الأول: جهود تخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (14) فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجهت نحو درجة الموافقة فيما يتعلق بجهود تخفيض التكلفة وذلك بمتوسط حسابي 3,5 وانحراف معياري 0,678، حيث أن الفقرة الأولى التي تنص على "تتمثل تنافسية المؤسسة في ملك حصة كبيرة في السوق" تمثل أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4,04 وانحراف معياري 1,021 بدرجة موافقة وهو يدل على رغبة المؤسسة في النمو، تليها الفقرة الرابعة التي تنص على "تستعمل المؤسسة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف" بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 1,205 وهي تبين رغبة المؤسسات في التحكم في التكاليف. أما الفقرتين

¹ وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بدون بلد نشر، 2000، ص. 26.

الثانية والثالثة فلقد كانت أجابتهما بدرجة محايدة وبمتوسط حسابي لكليهما 3,37 و 2,93 على الترتيب، وذلك لكون المؤسسات في أغلبها تتجه نحو جودة منتوجها أكثر من تخفيض التكاليف وهذا ما أثبتته المحور الثاني الموالي والمتعلق بالجودة.

1-2 المحور الثاني: جهود تحسين الجودة:

فيما يلي جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والمتعلقة بجهود المؤسسة في تحسين الجودة انطلاقاً من توصيات خبراء البرنامج.

الجدول رقم(15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود تحسين الجودة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني: جهود تحسين الجودة
موافق	1,018	4,17	5 تقوم المؤسسة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها
محايد	1,160	3,29	6 تقدم المؤسسة منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق
موافق	1,008	3,77	7 تستعمل المؤسسة البحث والتطوير من أجل تمييز المنتج
موافق بشدة	0,964	4,22	8 تستخدم المؤسسة أنظمة رقابة وفحص شديد على منتجاتها
موافق	0,879	4,07	9 تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات الزبائن
موافق بشدة	0,851	4,40	10 تراعي المؤسسة عند إنتاجها السلع مطابقة المواصفات والمعايير الدولية
موافق	0,555	3,96	نتيجة المحور الثاني: جهود تحسين الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ أغلب فقرات المحور الثاني المتعلق بجهود المؤسسة في تحسين الجودة كانت إجاباتها بدرجة موافق وبمتوسط 3,96 وانحراف معياري 0,555، خاصة الفقرتين 8 و 10 بأعلى متوسط حسابي 4,22، 4,40 على الترتيب، لأنّ جُلّ توصيات خبراء البرنامج تركز على هذين العنصرين، وتليهم في ذلك الفقرة الخامسة، التاسعة والسابعة وبمتوسط حسابي 4,17، 4,07 و 3,77 على الترتيب. ويعود السبب في ذلك كون أنّ أغلب مؤسسات عينة الدراسة تهتم بجودة المنتج والاهتمام والاستماع لزيائنها وهي من أشد العناصر التي يحرص مخطط البرنامج التركيز عليها. أما الفقرة السادسة

فلقد كانت بدرجة محايدة بمتوسط 3,29 ربما يعزى ذلك لكون أن أغلب مؤسسات الدراسة لا تتبع إستراتيجية التمييز بالتركيز.

1-3 المحور الثالث: جهود تشخيص المحيط:

فيما يلي جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والمتعلقة بجهود تشخيص المحيط انطلاقاً من توصيات خبراء البرنامج.

الجدول رقم(16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود تشخيص المحيط

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثالث: جهود تشخيص المحيط
موافق	0,940	4,17	11 تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار
موافق	1,068	4,11	12 تقوم المؤسسة بتحليل فرص ومخاطر المحيط باستمرار
موافق	0,961	3,89	13 تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات
موافق بشدة	0,757	4,49	14 ترى المؤسسة ضرورة إتباع التقنيات الحديثة في التسيير لامتلاك ميزة تنافسية
موافق	1,132	3,74	15 تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع منافسيها باستمرار
موافق	0,927	3,98	16 تقوم المؤسسة بتكوين العمال باستمرار
موافق	1,101	3,49	17 يشارك العاملون في اقتراحات لتطوير التنافسية
موافق	0,677	3,97	نتيجة المحور الثالث: جهود تشخيص المحيط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من أجل توضيح مساهمة البرنامج في توعية المؤسسات بضرورة التشخيص الدوري لمحيطها الداخلي والخارجي، جاء المحور الثالث المتعلق بجهود تشخيص المحيط حيث كان الاتجاه العام لمتوسط إجابات المؤسسات بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,677، حيث حققت الفقرة رقم 14 أعلى متوسط حسابي 4,49 بدرجة موافق بشدة على اعتبار أن ضرورة إتباع التقنيات الحديثة في التسيير لامتلاك ميزة تنافسية كتوصية مست أغلب المؤسسات المنظمة للبرنامج، ثم تليها في ذلك الفقرتين 11 و 12 بمتوسط 4,17 و 4,11 على الترتيب حيث تتعلق كلتا الفقرتين بالتشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة وهو ما تم انجازه لكل مؤسسات البرنامج، ثم تلي في ذلك الفقرات 16، 13، 15 و 17 بمتوسط حسابي 3,98، 3,89، 3,74 و 3,49 على الترتيب حيث أن أغلب توصيات البرنامج نصت على ضرورة تكوين الموارد البشرية واقتناء الأجهزة والبرمجيات الضرورية بالإضافة إلى مقارنة الأداء مع المنافسين.

انطلاقاً مما سبق فإنه يمكن استخراج النتيجة الإجمالية للمتغير المستقل الأول والمتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود المؤسسة

محاور المتغير المستقل الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 جهود في تخفيض التكاليف	3,5	0,678	موافق
2 الجهود في تحسين الجودة	3,96	0,555	موافق
3 الجهود في تشخيص المحيط	3,97	0,677	موافق
نتيجة الإجمالية لجهود المؤسسة	3,81	0,453	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (17) فإن المتوسط الحسابي الإجمالي المتعلق بجهود المؤسسة في تحقيق التنافسية بلغ 3,81 وبدرجة موافق. حيث أن جهود المؤسسة المتعلقة بتحسين الجودة وتشخيص المحيط هي أهم المحاور حيث بلغ متوسطهم الحسابي على الترتيب 3,96 و3,97 بدرجة موافق لكل منهما، ثم يلي ذلك جهود المؤسسة في تخفيض التكاليف بمتوسط حسابي 3,5 بدرجة موافق كذلك.

2- المتغير المستقل الثاني X_2 : ويتمثل في جهود الدولة من خلال المساعدات المقدمة من قبل صندوق ترقية التنافسية وذلك لتحقيق مخطط برنامج التأهيل وتوصياته كمحور أول، وجهودها فيما يخص تسهيل الانضمام والدخول في البرنامج كمحور ثانٍ.

1-2 المحور الأول: جهود الدولة المادية والمعنوية:

فيما يلي جدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والمتعلقة بجهود الدولة في الاستثمارات المادية والمعنوية.

الجدول رقم(18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود الدولة المادية والمعنوية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول: جهود الدولة المادية والمعنوية
محايد	1,268	2,93	18 نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المادي مقبولة وكافية
محايد	1,043	3,40	19 نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المعنوي مقبولة وكافية
محايد	1,258	2,94	20 المساعدات المقدمة من طرف الحكومة محفزة وكافية
محايد	1,022	2,98	21 تكاليف الدراسة التشخيصية - التقنية- مقبولة
محايد	1,173	2,82	22 تهتم الدولة بتهيئة الأقاليم الصناعية في إطار برنامج التأهيل
موافق	1,206	3,50	23 تتخذ الدولة سياسات صناعية لتشجيع الصادرات والاستثمارات
محايد	1,228	3,04	24 الدولة لها رغبة جادة في تطوير وترقية تنافسية المؤسسات
موافق	1,138	3,45	25 تعمل الدولة على توفير متطلبات حماية المنتج الوطني
محايد	0,651	3,14	نتيجة المحور الأول: جهود الدولة المادية والمعنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاء هذا المحور للتعرف على درجة رضى مؤسسات عينة الدراسة اتجاه مساعدات الاستثمار المادي والمعنوي المقدمة من طرف الدولة في إطار برنامج التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسات. حيث يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أغلب إجابات مؤسسات عينة الدراسة اتجهت نحو الدرجة المتوسط والمحايدة في كل من الفقرات 18، 20، 21، 22 و 24 حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات وعلى الترتيب: 2,93، 2,94، 2,98، 2,82 و 3,04 ويعود السبب في ذلك كون أن مؤسسات الدراسة - لاسيما الخاصة منها- تنتظر من الدولة مساعدات أكثر من ذلك خاصة فيما يتعلق بالاستثمار المادي.

إلا أن الغريب في ذلك كون أن الفقرة 21 التي تنص على " تكاليف الدراسة التشخيصية - التقنية- مقبولة " أن تكون درجة الإجابة عنها محايدة - هناك مؤسسات أجابت بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة كذلك- رغم أن 80% من تكلفة الدراسة ممولة من صندوق ترقية التنافسية وأن 20% تدفعها المؤسسة. وحسب المسؤول المكلف بسير البرنامج في وزارة الصناعة فإن نسبة 20% هي بهدف متابعة البرنامج من المؤسسة والإحساس بأهميته، لأن الصندوق مستعد لتغطية الدراسة 100%. أما موافقة مؤسسات عينة الدراسة على مساعدات الدولة فلقد كانت على الاستثمار المعنوي لأنه يمول بنسبة 80% وذلك ما تبينه الفقرة 19 بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,043، بالإضافة إلى موافقتهم حول الفقرتين 23 و 25 بمتوسط حسابي 3,50 و 3,45 على الترتيب وذلك فيما يخص سياسة الدولة لتشجيع الصادرات وحماية المنتج الوطني.

1-2 المحور الثاني: جهود الدولة في تسهيل الانضمام للبرنامج:

فيما يلي جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والمتعلقة بجهود الدولة في تسهيل الانضمام للبرنامج.

الجدول رقم(19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بتسهيل الانضمام للبرنامج

فقرات المحور الثاني: تسهيل الانضمام للبرنامج		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
26	هناك إعلام صحافة، إذاعة... حول برنامج التأهيل	2,98	1,234	محايد
27	ملف قبول برنامج التأهيل من الوزارة سهل وليس معقداً	3,46	1,069	موافق
28	إجراءات برنامج التأهيل واضحة وغير معقدة	3,74	0,920	موافق
29	هناك صعوبة في وضع ملف برنامج التأهيل والحصول على موافقة الوزارة	2,91	1,265	محايد
30	هناك صعوبة في الحصول على تمويل برنامج التأهيل من هيئات الدعم -الوزارة- بعد الموافقة	3,17	1,257	محايد
31	هناك ندرة في مصادر تمويل برنامج التأهيل سواء القروض أو الأموال الخاصة	2,83	1,122	محايد
32	هناك صعوبة في قبول البنك مرافقة عملية تمويل البرنامج	2,60	1,192	محايد
نتيجة المحور الثاني: تسهيل الانضمام للبرنامج		3,09	0,676	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاء هذا المحور والمتمثل في جهود الدولة في تسهيل الانضمام للبرنامج من أجل توضيح ما إذا كانت عملية الانضمام وتبني برنامج التأهيل في متناول المؤسسات وأنّ هناك تسهيل في الدخول إليه. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة 3,09 وهي درجة محايدة، ودرجة الموافقة جاءت فقط في الفقرتين 27 و 28 بمتوسط حسابي 3,46 و 3,74 على الترتيب؛ لأنّه بالفعل ملف البرنامج وإجراءات الانضمام واضحة وغير معقدة أما باقي إجابات الفقرات: 26، 29، 30، 31 و 32 فلقد كانت محايدة وذلك بمتوسط حسابي 2,98، 2,91، 3,17، 2,83 و 2,60 على الترتيب، ولقد كان أضعفها المتعلقة بتمويل البرنامج أو قبول البنك عملية المرافقة.

انطلاقاً مما سبق فإنّه يمكن استخراج النتيجة الإجمالية للمتغير المستقل الثاني والمتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بجهود الدولة

محاور المتغير المستقل	المتوسط	الانحراف	النتيجة
-----------------------	---------	----------	---------

	المعياري	الحسابي	
1	0,651	3,14	مساعدات الدولة المادية والمعنوية
2	0,676	3,09	تسهيل الانضمام
	0,521	3,12	النتيجة الإجمالية لجهود الدولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) يظهر أن آراء مؤسسات عينة الدراسة كلها تتجه نحو نفس الدرجة من الرضى والمتمثلة في الحياد سواء فيما تعلق بمساعدات الدولة المادية والمعنوية أو فيما يتعلق بتسهيل الانضمام إلى البرنامج، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير 3,12، ويعود السبب لكون هذه المؤسسات تنتظر أكثر من مساعدات الدولة حيث أنها لا تعترف بشكل كبير وقوي بمجهود الدولة لاسيما في الاستثمار المادي.

3- المتغير التابع Y:

وهو يتمثل في تحقيق المؤسسة للتنافسية بعد تطبيق مخطط برنامج التأهيل وتوصياته حيث أن الجدول الموالي رقم (21)، يوضح النتيجة الإجمالية لهذا المتغير ولمختلف فقراته فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

حسب الجدول رقم (21) فإنّ هذا المتغير التابع Y يحتوي على فقرات أغلب متوسط إجاباتها كانت موافقة حيث بلغ 3,63، مما يدل على المساهمة الفعلية لبرنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات وتطور رقم أعمالها وهذا ما تؤكد الفقرتين 33 و 34 بمتوسط حسابي 4,28 و 3,85 على التوالي، ثم تليهم في ذلك الفقرات 35، 38 و 37 بمتوسط حسابي لكل واحدة على التوالي: 3,77، 3,57 و 3,49. إلا أنّ الفقرة 36 التي تنص على " واجهت المؤسسة صعوبات قبل تطبيق برنامج التأهيل " فلقد كانت الوحيدة التي درجة موافقتها محايدة بمتوسط 3,19، ويعزى السبب في ذلك كون أن المؤسسات لم تواجه صعوبات كبيرة قبل تطبيق البرنامج لاسيما وأن من شروط الانضمام إليه أن تحقق نتيجة استغلال موجبة خلال الثلاث سنوات التي تسبق الرغبة في تطبيق البرنامج.

الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بتحقيق تنافسية المؤسسة

فقرات المتغير: تحقيق تنافسية المؤسسة	المتوسط	الانحراف	النتيجة
--------------------------------------	---------	----------	---------

	المعياري	الحسابي	
33	0,713	4,28	برنامج التأهيل يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة
34	0,816	3,85	تطور رقم أعمالكم بعد تطبيق برنامج التأهيل
35	0,840	3,77	ارتفعت تنافسية مؤسساتكم مقارنة مع المنافس بعد تطبيق برنامج التأهيل
36	1,173	3,19	واجهت المؤسسة صعوبات قبل تطبيق برنامج التأهيل
37	1,101	3,49	في البداية هناك تخوف من تطبيق برنامج التأهيل ولا ترى ضرورة لتطبيقه
38	0,935	3,57	هناك درجة رضا بالنسبة لكم من حيث تطبيق برنامج التأهيل والنتائج المتوقعة
	0,436	3,63	النتيجة الإجمالية للمتغير: تحقيق تنافسية المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب فرضيات الدراسة واختبارها وعرض نتائج هذا الاختبار، حيث تم الاعتماد في ذلك على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وتبني قاعدة القرار التالية:

تقبل الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية وقيمة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وذلك عند مستوى ثقة (0,95).

ترفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية وقيمة (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وذلك عند مستوى ثقة (0,95).

كما تم الاعتماد كذلك على استخدام (T-Test) لاختبار مكونات الفرضية حيث تكون قاعدة القرار برفض الفرضية العدمية (H_0) وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى ثقة (0,95) ودرجة حرية (ن-1).

I- فرضيات الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى بيان الدور المحتمل الذي يمكن أن يلعبه برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية في ظل الشراكة الأورو-متوسطية، حيث انطلقت من هذه الفكرة فرضيتين رئيسيتين والمتمثلة في:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين برنامج التأهيل وتحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين برنامج التأهيل وتحسين تنافسية المؤسسة.

■ الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين جهود المؤسسة وتحسين تنافسية المؤسسة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين جهود المؤسسة وتحسين تنافسية المؤسسة.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين جهود الدولة وتحسين تنافسية المؤسسة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين جهود الدولة وتحسين تنافسية المؤسسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية العدمية (H_0): المؤسسات الجزائرية ليس لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن الشراكة الأورو-متوسطية.

- الفرضية البديلة (H_1): المؤسسات الجزائرية لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن الشراكة الأورو-متوسطية.

II- اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التأهيل وتحسين تنافسية مؤسسات الدراسة من عدم وجودها، ومن أجل اختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية سوف يتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية Sig، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (F) واختبار T-TEST الذي يُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة. ولإشارة فإن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

1-1 حساب معامل الارتباط R:

فيما يلي جدول يوضح نتائج الارتباط الخطي لمتغيرات نموذج الدراسة:

الجدول رقم (22) نتائج الارتباط الخطي لمتغيرات النموذج

أخطاء التقدير	معامل التحديد	معامل الارتباط R^2	معامل الارتباط R
0,33077	0.237	0,270	0,519

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) بين برنامج التأهيل وتحسين تنافسية المؤسسات لكنّها متوسطة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط R بـ 51,9%، أما معامل

التحديد فقد بلغت قيمته 0,237، هذه القيمة تشير إلى أن 23,7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات في المتغير المستقل والباقي راجع لمتغيرات لم تدرج في النموذج.

1-2- تحليل التباين ANOVA

فيما يلي جدول يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA لنموذج الدراسة وحساب كل من مستوى المعنوية (sig) وقيمة F وذلك انطلاقاً من نتائج مخرجات SPSS:

الجدول رقم (23) تحليل تباين خط الانحدار لنموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	1,779	2	0,890	8,131	4,08	0,001
البواقي	4,814	44	0,109			
الإجمالي	6,593	46				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (23) فإن مستوى المعنوية يقدر بـ 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية 5% المفروض، ومنه ترفض الفرضية العدمية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا ما تؤكد قيمة F المحسوبة التي تساوي 8,131 وهي أكبر من قيمته الجدولية التي تساوي 4,08، وذلك عند مستوى معنوية 5%.

وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى العدمية (H_0)، ويتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى البديلة (H_1) والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين برنامج التأهيل وتحسين تنافسية المؤسسة".

1-3 اختبار T-TEST وحساب معاملات النموذج

إن اختبار T-TEST يقوم بحساب معاملات خط الانحدار لمتغيرات النموذج المعدة سابقاً بالإضافة إلى أنه يجيب ويؤكد على فرضيات الدراسة الفرعية من خلال مستوى المعنوية ومقارنة T المحسوبة مع T الجدولية، والجدول رقم (24) يوضح اختبار T-TEST ومستوى المعنوية لكل عنصر من عناصر نموذج الدراسة:

الجدول رقم (24) اختبار T-TEST لنموذج الدراسة

النموذج	β	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى المعنوية Sig
ثابت	1,205	1,650		0,106
جهود المؤسسة	0,424	2,832	2,013	0,007
جهود الدولة	0,328	2,353		0,023

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (24) فإن مستوى المعنوية لجهود المؤسسة أقل من 5%، إضافة إلى أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية (H_0) وتقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة (H_1) والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين جهود المؤسسة وتحسين تنافسية المؤسسة".

كما أن مستوى المعنوية لجهود الدولة أقل من 5%، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية (H_0) وتقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة (H_1) والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين جهود الدولة وتحسين تنافسية المؤسسة".

وانطلاقاً من معطيات الجدول السابق فإنه يمكن حساب معاملات خط الانحدار ومنه صياغة معادلة خط الانحدار لنموذج الدراسة والتي تكون من الشكل التالي:

$$Y=1,205+0,424X_1+0,328X_2$$

حيث أنّ:

Y: المتغير التابع والذي يمثل القيم التنافسية المقدرة في عينة الدراسة.

1,205 : تمثل قيمة ثابتة B_0 للمتغير التابع Y في المتوسط عند عزل أثر المتغيرات المستقلة أي تكون مستوى جهود المؤسسة بإتباعها لتوصيات الخبراء وجهود الدولة منعدمة.

0,424 : تمثل قيمة B_1 معامل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول X_1 وهي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع Y نتيجة للتغير في أحد المتغيرات التفسيرية بوحدة واحدة مع ثبات المتغيرات الأخرى.

0,328: تمثل قيمة B_2 معامل خط الانحدار للمتغير المستقل الثاني X_2 .

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتص الفرضية الرئيسية الثانية على قدرة المؤسسات الجزائرية على مواجهة المنافسة الناجمة عن الشراكة الأورو-متوسطية، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل المتوسط الحسابي لإجابات مؤسسات عينة الدراسة والمتعلقة بآرائهم حول تأثير الشراكة الأورو-متوسطية على تنافسية مؤسساتهم سلباً أو إيجاباً، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بتأثير الشراكة على التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور تأثير الشراكة على التنافسية
محايد	1,374	2,744	39 الشراكة الأورو-متوسطية ومنطقة التبادل الحر سوف تؤثر سلباً على تنافسية مؤسساتكم
محايد	1,251	2,891	40 تسمح لكم اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية بترويج-بيع-منتجاتكم في منطقة التبادل الحر
محايد	1,437	2,608	41 دخول منتجات مستوردة رخيصة الثمن أصعب المشكلات على تنافسية مؤسساتكم
موافق	1,297	3,425	42 دخول منتجات مستوردة عالية الجودة أصعب المشكلات على تنافسية مؤسساتكم
محايد	1,241	2,744	43 التفكيك الجمركي للسلع المستوردة (0% مع حلول 2017*) يؤثر سلباً على تنافسية مؤسساتكم
محايد	1,031	2,956	44 عدم قدرة مؤسساتكم على مواجهة التنافسية بمجرد دخول الجزائر في منطقة التبادل الحر بحلول 2017*
محايد	0,775	2,893	نتيجة المحور تأثير الشراكة على التنافسية

* تم توزيع استبيان الدراسة قبل طلب الجزائر من الاتحاد الأوروبي تمديد مهلة منطقة التبادل الحر.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (25) أنّ أغلب إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول نظرهم لتأثير الشراكة الأورو-متوسطية على التنافسية متقاربة ولديهم تخوف نوعاً ما من تأثيرها بشكل سلبي، سواء تعلق الأمر بالتفكيك الجمركي بنسبة 0% أو المنتجات المستوردة العالية الجودة وهذا في الفقرات 39، 42 و 43 وذلك بمتوسط حسابي لكل واحدة على التوالي: 2,744، 3,425 و 2,744. أما فيما يخص نظرهم حول إمكانية التصدير وبيع منتجاتهم في منطقة التبادل الحر فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة

بهذا الجانب 2,891 وهي درجة محايدة وذلك لكون أن أغلب مؤسسات الدراسة 72,3% لا تقوم بعملية التصدير كما تم توضيحه سابقا في البيانات التعريفية.

كما أن تحليل الباحثة للسؤال الأخير المفتوح من استبيان الدراسة والمتعلق بآراء المؤسسات حول إمكانية برنامج التأهيل في جعل المؤسسة الجزائرية تنافسية في سوق الشراكة الأورو-متوسطية، وجدت من خلال الإجابات أن أغلب مؤسسات البرنامج يوافقون على قدرته في تحقيق التنافسية ومواجهة آثار الشراكة بشرط تتبع البرنامج دورياً وتنفيذ إجراءاته وتوصياته.

من وجهة نظر الباحثة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية العدمية (H_0) والتي تنص على أن المؤسسات الجزائرية ليس لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن الشراكة الأورو-متوسطية، باعتبار أنها لا تقوم أغلبها بعملية التصدير وأنها ستحاول التأقلم والتكيف قدر المستطاع في السوق الوطني.

وبنظرة تفاؤلية يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة (H_1) والتي تنص على أن المؤسسات الجزائرية لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن الشراكة الأورو-متوسطية ولكن بشرط تأهيلها ووضعها بمستوى نظيراتها من دول اتفاقية الشراكة.

المبحث الثاني: برنامج التأهيل الصناعي لمؤسسة TRIPODE

تعتبر مؤسسة TRIPODE للأثاث المكتبي وتجهيز المخابر إحدى أفراد عينة الدراسة المدروسة سابقا في المبحث الأول والتي تبنت برنامج التأهيل الصناعي، ولقد جاء هذا المبحث ليلقي الضوء على هذه المؤسسة وأسباب اختيارها وحاجتها لتطبيق هذا البرنامج انطلاقا من الدراسة التشخيصية، ثم عرض تفصيلي لمختلف إجراءات وتوصيات مخطط برنامج التأهيل ومقارنته ببرنامج EDPME الأوروبي المطبق سابقا.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة TRIPODE

يتناول هذا المطلب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأسباب اختيار الباحثة لها، بالإضافة إلى التطرق بشكل مختصر لأول برنامج تأهيل طبقتة المؤسسة مع الاتحاد الأوروبي والمتمثل في برنامج .EDPME

I- التعريف بمؤسسة TRIPODE

مؤسسة TRIPODE هي مؤسسة صناعية ذات مسؤولية محدودة SARL برأس مال 1.240.000,00 دج تقوم بانجاز الأثاث المكتبي وتجهيز المخابر، تأسست سنة 1992 على يد مالكها السيد معامير سمير في مدينة نقاوس. ولقد دخلت حيز النشاط بتاريخ 03-09-1998. تتربع على مساحة قدرها 3200 م² منها 1400 م² مغطاة ومجهزة بكل ما هو ضروري لصناعة منتجاتها، وتمتلك المؤسسة وكالة تجارية في كل من الجزائر العاصمة، قسنطينة وباتنة، ويتراوح عدد عمالها بـ 50 عاملاً.

يشهد رقم أعمالها تطوراً ملحوظاً خاصة بعد تطبيقها برنامج التأهيل EDPME بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي سنة 2006، ونظراً لاعترافها بمجهوده في تحقيق تنافسية المؤسسة قامت كذلك بتطبيق برنامج التأهيل الصناعي بالتعاون مع وزارة الصناعة وذلك سنة 2008.

بالنسبة لمنتجاتها والمتمثلة في الأثاث المكتبي وتجهيز المخابر تنقسم إلى أربع أنواع رئيسية المكاتب، طاولات المخابر، الخزائن، صناديق وأثاث الترتيب (Palliasse) وهي تستخدم في ذلك مواد أولية منها من موردين محليين ومنها مستوردة من الخارج فرنسا، إيطاليا، هولندا، تركيا وهونكونغ¹.

II- أسباب اختيار المؤسسة TRIPODE

لقد وقع اختيار الباحثة على دراسة مؤسسة TRIPODE باعتبارها إحدى مؤسسات أفراد عينة الدراسة، وبالإضافة إلى ذلك توجد عدّة أسباب يمكن ذكر منها ما يلي:

- مؤسسة TRIPODE قامت باختيار الدراسة الشاملة لبرنامج التأهيل الصناعي واختيار الدراسة المخففة وعليه استفادت من الاستثمار المادي والمعنوي في آن واحد؛

- مؤسسة TRIPODE شاركت من قبل في برنامج EDPME واستفادت منه مما يسمح من مقارنة الدراستين؛

¹Mustapha Seddaoui et Jean-Yves Naour, **Diagnostic et schéma directeur d'organisation Sarl – TRIPODE – N°GAOUS – BATNA programme d'appui au développement des PME en Algérie**, Rapport réalisé du 11 au 18-03-2006 et du 08 au 12-05-2006, P. P. 4-5.

- تعتبر مؤسسة TRIPODE من بين المؤسسات الأوائل ضمن العينة الاستطلاعية والتي تم اختبار الاستبيان معها قبل توزيعه باعتبارها من المؤسسات الأقرب جغرافياً من الباحثة؛
- تعاون صاحب المؤسسة باعتباره مهندس ومدرس سابق ولديه إحساس بصعوبات الباحث، حيث قام بإعطاء المعلومات المتعلقة بالدراسة التشخيصية لبرنامج EDPME والدراسة التشخيصية لبرنامج التأهيل التابع لوزارة الصناعة وذلك للتمكن من المقارنة بينهما.

III- مؤسسة TRIPODE وبرنامج EDPME الأوروبي

بعد الدراسة المعمقة للباحثة لبرنامج التأهيل EDPME الأوروبي الذي تبنته مؤسسة TRIPODE وقامت بانجازه خلال الفترة الممتدة من 11-18 مارس 2006 إلى 08-12 ماي 2006 من طرف الخبيران Mustapha Seddaoui و Jean-Yves Naour ، لاحظت أنّ الدراسة التشخيصية كانت مقتصرة على الاستثمار المعنوي لأنّ هذا البرنامج معد أساساً إلى هذا النوع من الاستثمارات، فبالنسبة للتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة يشبه تقريباً الدراسة الشاملة في برنامج التأهيل الصناعي الذي سوف يتم دراسته فيما بعد، إلا أنّها ركزت بشكل مكثّف حول تشخيص ودراسة مفصلة لوظائف المؤسسة كلها وإعطاء تعليقات وتوصيات لكل وظيفة على حدى ثم استخراج مصفوفة SWOT الخاصة بها حيث ركزت أكثر على نقاط القوة ونقاط الضعف.

كما اشتملت الدراسة على إعداد هيكل تنظيمي جديد للمؤسسة، بالإضافة إلى إعداد وثيقة المناصب لكل وظيفة على حدى حيث تم وصف كل وظيفة والمهام الخاصة بها. كما اشتملت الدراسة على مقارنة بين مؤسسة TRIPODE وأهم منافسيها في السوق الدولي وذلك في ثلاث دول فرنسا، المغرب وتونس*.

ولقد كانت من أهم إجراءات مخطط برنامج التأهيل فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية فيها وبشكل مختصر موضحة كالتالي:

- تكوين المسؤولين في أدوات التسيير التسويق، الجودة، الموارد البشرية، تسيير الإنتاج والمخزون والصيانة، التسيير المالي والميزانية والمحاسبة، بحجم ساعي 80 ساعة وبتكلفة 900000 دج كان الهدف منها تحسين الكفاءة والمهارات للموارد البشرية؛

- إعداد وتطبيق إجراءات التسيير والتنظيم بحجم ساعي 14 ساعة وبتكلفة 490000 دج؛

* ملحق رقم (04) مقارنة الأداء Benchmarking بين مؤسسة TRIPODE ومنافسيها في كل من فرنسا، المغرب وتونس.

- إعداد وتطبيق نظام محاسبي والتحكم في التكاليف، بحجم ساعي 12 ساعة وبتكلفة 420000 دج¹.

وحسب صاحب المؤسسة وبعض مسيري المؤسسة فإنّ الزيارات المتكررة للخبراء الأوروبيين للمؤسسة أعطت الكثير من النتائج الايجابية على الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، لدرجة أن اهتمامهم آنذاك انصب على تتبع الخبراء وتوصياتهم وإجراءات البرنامج أكثر من اهتمامهم بالنشاط الرئيسي للمؤسسة لتأثرهم بالبرنامج*.

المطلب الثاني: حاجة مؤسسة TRIPODE لبرنامج التأهيل الصناعي

لقد قامت مؤسسة TRIPODE بالاتصال بوزارة الصناعة للانضمام إلى برنامج التأهيل وذلك خلال شهر جانفي 2008، وبعد دراسة ملف المؤسسة من قبل الوزارة المعنية تمت الموافقة على قبول المؤسسة واستفادتها من البرنامج المعني، حيث تم توجيهها إلى مكتب دراسة ممثل في المعهد العالي للتسيير بعنابة** والذي انطلق بالدراسة بتاريخ 26-04-2008 وانتهت 14-07-2008 وذلك برئاسة الخبير Akroun Mohand. فالدراسة التشخيصية الشاملة لمؤسسة TRIPODE التي قام بها خبراء البرنامج تثبت حاجتها لمثل هذا النوع من البرامج خاصة بعد التعرف على أبعاده وأهدافه.

I- التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة TRIPODE

بعد الزيارات المتكررة من قبل خبراء البرنامج ودراساتهم لمختلف وظائف مؤسسة TRIPODE بالإضافة إلى الاتصال والتحاور مع صاحب المؤسسة ومختلف موظفيها، ودراسة وسائل الإنتاج المستخدمة، أهم المنتجات، توزيع العمال وهيكل رقم الأعمال للسنوات الثلاث السابقة، والإطلاع على جدول حسابات النتائج والميزانية العامة للمؤسسة للسنوات الثلاث (n-3, n-2, n-1)*** التي تسبق الانضمام إلى البرنامج، بالإضافة إلى المعلومات العامة للمؤسسة، تكونت لدى الخبراء قاعدة من المعطيات مكنتهم من إعطاء تشخيص استراتيجي شامل من عدّة جوانب، كما استطاعوا فيما بعد وضع مخطط برنامج تأهيل المؤسسة بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات. ومن بين أبرز النقاط التي شملها هذا التشخيص يمكن ذكر²:

¹ Mustapha Seddaoui et Jean-Yves Naour, Op. Cit., P. P. 1-116

* مقابلة مع السيد سمير معامير صاحب المؤسسة بتاريخ 05-04-2011 على الساعة 11.00 صباحا مقر المؤسسة.

** ملحق رقم (05) عقد اتفاقية بين مؤسسة TRIPODE و المعهد العالي للتسيير بعنابة ISGA.

*** السنوات n-3, n-2, n-1 التي قام المعهد بدراستها واعتبارها سنوات الأساس للمقارنة بها فيما بعد ممثلة في السنوات 2005، 2006 و2007.

² Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, Plan mise à niveau SARL TRIPODE, Rapport Réalisé du 01 au 14-07-2008, P. P. 22-32.

- مؤسسة TRIPODE هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، عائلية تمويلها ذاتي من صاحب المؤسسة إضافة إلى بعض أفراد العائلة أو بعض المعارف، وهي لا تلجأ إلى القروض البنكية لمعتقدات دينية وهو ما يطرح إشكالية تطور المؤسسة لأنها في حاجة لرأسمال مهم لتمويل دورة الاستغلال؛
- صاحب المؤسسة شخص طموح ويقترّب من تسيير مؤسسته بشكل حديث وهو المشرف على تسيير الوحدة ولا يفوض المسؤولية إلا في مجالات تقنية مثل الإنتاج، التوزيع والصيانة؛
- الهيكل التنظيمي غير مشكل والإجراءات الكتابية والقواعد التنظيمية شبه منعدمة رغم محاولة رئيس المؤسسة إعداد أداة تسيير وجدول قيادة؛
- بالنسبة للوظيفة التسويقية يوجد نقص في المعرفة المتعلقة بتحليل السوق والتسويق، خاصة وأنّ تكلفة الدخول للسوق ضعيفة وهي نقطة ضعف المؤسسة، فهي وظيفة بدائية تتميز بغياب يقظة حول السوق وغياب القوى البيعية رغم محاولة صاحب المؤسسة معرفة بنية السوق وتطوره فيما يخص المنافسين؛
- بالنسبة للتسيير المالي في المؤسسة فإنّه حكر على صاحب المؤسسة، وأحياناً يقترن بالمحاسبة هذه الأخيرة مكلفة من طرف مكتب خارجي، وهي تستخدم في حساب تكلفة الإنتاج ونادراً ما تستخدم في حساب سعر تكلفة المنتج، بالإضافة إلى عدم وجود جدول قيادة ومراقبة التسيير؛
- بالنسبة لوظيفة التخزين والتمويل فإنّ تسيير المخزون نوعاً ما بدائي ولا يوجد جرد دائم، وهو يسير إما من صاحب المؤسسة أو من مسؤول من مصلحة الشراء وهو شخص من أقاربه؛
- بالنسبة لوظيفة الإنتاج فإنّ جودة المنتج متوسطة ولا تحترم بعض المعايير لاسيما أجهزة الصحة والأمان ولا توجد رقابة للجودة، ومنتوجها مخصص للاستهلاك المحلي حيث لا تقوم بعملية التصدير؛
- على مستوى الورشات يوجد ازدحام فيها، تكنولوجيا قديمة في أغلب التجهيزات، الطاقة غير كافية، وسائل الإنتاج المستعملة هي من نوع أشغال النجارة العامة وباستعمال بسيط لا يتكيف مع نوع المنتج، كما لا يوجد تحكّم في تكلفة الإنتاج، أما وظيفة الصيانة فهي علاجية أكثر منها وقائية.

وللإشارة فإنه يجب التذكير بأنّ هذه المعطيات كانت قبل سنة 2008، أي قبل تطبيق برنامج التأهيل، والمؤسسة حاليا تتبع طرق التسيير الحديثة على مستوى الوظائف السابقة بعد إدخال إجراءات التأهيل وإتباع توصياته كما سيتم التطرق له فيما بعد.

II- أهداف برنامج التأهيل الصناعي لمؤسسة TRIPODE

من خلال التشخيص الاستراتيجي السابق لمؤسسة TRIPODE ومختلف الحوارات مع المسيرين والعاملين فيها؛ فإنّ خيارها مؤسس على إستراتيجية التمييز فالمؤسسة، قامت من قبل (قبل سنتين من الدراسة) بإعادة تنظيم لأنشطتها والتركيز على منتج جدّ خاص والمتمثل في إنتاج الأثاث وتجهيز المخابر، فتجربة السنتين السابقتين من خلال النتائج الاقتصادية والمالية لمؤسسة أكدت على الصحة الجيدة للنشاط ونمو الطلب عليه، خاصة مع تطور مؤسسات رقابة الجودة، الوعي الصحي في المنتجات الزراعية والغذائية، تطور المؤسسات الطبية، شبه الطبية ومخابر التحاليل، الحاجة للمخابر في المدارس والثانويات والجامعات، إنشاء معاهد البحث العلمي ومراكز البحث.

وعليه فإنّ نشاط المؤسسة ضروري في الجزائر، ومعدل نموه وطلبه يزداد أكثر فأكثر كل عام. ولهذا على مؤسسة TRIPODE وضع أهداف واضحة، طموحة وواقعية تركز على عوامل النجاح والتي من بينها¹:

- احترام النشاط المهني للمؤسسة (احتراف أنشطة التركيب وإقامة التجهيزات)؛
- التطوير التكنولوجي لمنتجات مؤسسة TRIPODE وتطوير صورة العلامة باستمرار؛
- اليقظة التكنولوجية والقانونية؛
- إنشاء شراكة مفتوحة في السوق الدولي؛
- المعايير والنقيس التقني وشهادة الجودة لمنتجات مؤسسة TRIPODE؛
- التحكم في عمليات الإنتاج والتكاليف؛
- إنشاء نظام الجودة ISO 9000 لضمان جودة منتجاتها من خلال تنظيم ملائم؛
- الاستماع للعميل وتطوير النشاط التسويقي، ومعرفة جيدة للسوق والفرص والتهديدات؛
- البحث والتنوع المستمر حول المكونات الضرورية لتركيب وتجهيز منتجاتها؛
- حيازة المهارات الإدارية وتكوين حول المعارف وتطوير المهنة؛

¹ Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, Op. Cit., P. P. 2-4.

- حماية البيئة والتجهيزات والعمال؛
- وضع نظام يركز على الأداء واكتشاف الأفضليات.

III- أبعاد برنامج التأهيل الصناعي لمؤسسة TRIPODE

لقد انطلق مكتب الدراسة من فكرة أنّ برنامج التأهيل هو عملية مستمرة ومتواصلة من التدريب، التوجيه، التفكير، الإعلام والمقارنة للحصول على حالة جديدة وأفكار وسلوكيات للمسير وطرق إدارة حديثة وإبداعية، فالبرنامج يُعرف مادياً من خلال هدفه الرئيسي المتمثل في مرافقة المؤسسة من أجل تحسين تنافسياتها وفقاً للمعايير العالمية في التقييم والتسيير.

ويرتكز البرنامج على الإجراءات المعنوية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية ممثلة في الشكل الموالي¹:

شكل رقم (27) أبعاد مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE



Source : Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, **Plan mise à niveau SARL TRIPODE**, Rapport Réalisé du 01 au 14-07-2008, P. 2.

- الأبعاد الإستراتيجية: وتعني التعريف بمختلف مجالات الأنشطة (DAS) التي تمكن المؤسسة من معرفة توجهها مستقبلاً ومواردها وطاقاتها من أجل الاستمرار والتطور؛
- الأبعاد التنظيمية: هي مجموعة الطرق، العمليات، الإجراءات والمهارات التي تستطيع المؤسسة تطبيقها لضمان تقارب الأهداف لمختلف الأقسام، إضافة إلى الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المحددة في الأبعاد الإستراتيجية؛
- الأبعاد الإدارية: التعريف بمختلف الإجراءات الضرورية لتسيير المؤسسة وتخطيط تطورها والرقابة على أنشطتها.

¹ Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, Op. Cit., P.1

المطلب الثالث: مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE، الإجراءات والتوصيات

من أجل فهم أكثر لمحتوى برنامج التأهيل، فإنّ هذا المطلب جاء لكي يقدم مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE بشكل عام، ثم يعرض الإجراءات التفصيلية لهذا المخطط، وبعدها توصيات خبراء البرنامج والنتائج التي حققها، حيث أنّ فترة انجاز هذا المخطط تدوم لمدة ثلاث سنوات غير قابلة للتأجيل.

I- تقديم مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE

من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة الذكر للبرنامج، لا بدّ من تطبيق مخطط إجراءات والموضحة في الجدول رقم (26)، وذلك في إطار برنامج التأهيل حيث يركز بشكل خاص على مخطط تسييري للثلاث سنوات القادمة منذ انطلاقه، ويشمل الأبعاد السابقة الذكر، حيث يأمل للوصول إلى تحقيق معدل نمو لمؤسسة TRIPODE يصل إلى 5% كل سنة.

وللإشارة فإنّ تكلفة الدراسة التشخيصية قدرت بـ 877500,00 دج تحوي جميع الرسوم، حيث أنّ 80% من هذا المبلغ مُمولة من قبل وزارة الصناعة، و 20% من هذا المبلغ تدفعها المؤسسة.

أما التكلفة الإجمالية* لتنفيذ برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE على مدار سنوات تنفيذ المخطط - أي ثلاث سنوات-، فلقد وصلت إلى 5791500,00 دج بما فيها تكلفة الدراسة التشخيصية، إضافة إلى التكاليف المتعلقة بتنفيذ إجراءات برنامج التأهيل سواء المتعلقة بتكوين الموارد البشرية والمقدرة بـ 1170000,00 دج، أما التكاليف المتعلقة بتحقيق دراسة السوق فلقد قدرت بـ 1403800,00 دج، أما التكاليف المتعلقة بنظام ضمان الجودة فبلغت 1170000,00 دج. وفيما يلي الجدول الذي يعرض مخطط إجراءات برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE وذلك خلال ثلاث سنوات منذ انطلاقه:

الأهداف الأساسية	احتراف النشاط	تطوير صورة العلامة	اليقظة التكنولوجية والقانونية	تطوير الكفاءات والأداء	الشراكة والانفتاح الدولي
------------------	---------------	--------------------	-------------------------------	------------------------	--------------------------

* ملحق رقم (06) يبين التكلفة الإجمالية والتفصيلية لبرنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE ، بالإضافة إلى توزيع تكلفة الدراسة التشخيصية على الخبراء المنفذين.

جدول رقم (26) مخطط إجراءات برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE

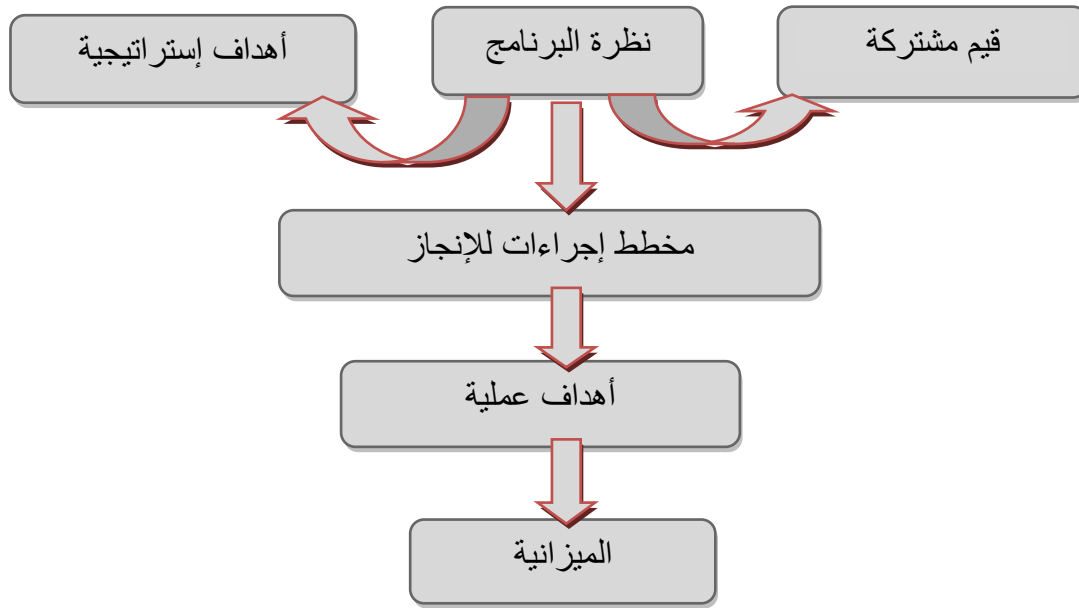
الأهداف العامة	الإجراءات المطبقة	زمن التحقيق
معرفة جيدة للسوق ودراسة الفرص والتحديات	دراسة السوق	الثلاثي الثالث 2008
التطوير التكنولوجي لمنتجات المؤسسة من منظور تقني	إعادة هندسة العمليات	الثلاثي الثاني 2009
احتراف أنشطة التركيب والإعداد والتجهيز	تطوير وتنظيم الأنشطة	الثلاثي الأول 2009
تطبيق نظام تسيير على أساس الأداء واكتشاف القدرات مع تمييز الأجور	مخطط تسويق و GPO	الثلاثي الثالث 2010
إعداد نظام إدارة الجودة	ضمان الجودة ISO 9000	الثلاثي الرابع 2008
شهادة جودة المنتج والحصول على الجائزة الوطنية LABEL	جائزة نوع LABEL NF	الثلاثي الرابع 2009
وضع نظام قياس درجة رضى الزبون	رضى الزبون وخدمة ما بعد البيع	الثلاثي الأول 2010
المعايرة والتقييس التقني للمنتج	دراسة تصورية	الثلاثي الثالث 2009
سياسة حماية البيئة والتنمية المستدامة	نظام ISO 14000	الثلاثي الثاني 2010
تطوير وحماية العلامة TRIPODE	الحصول على البراءة وحماية الملكية	الثلاثي الأول 2010
التحكم في العمليات وتكاليف الإنتاج	المحاسبية التحليلية	الثلاثي الأول 2010
حيازة المهارات واحتراف الإدارة والتسيير	توظيف الكفاءات	الثلاثي الأول 2009
التكوين حول تسيير المعارف وتطوير المهنة	مخطط تكوين	الثلاثي الثاني 2009
الانفتاح حول الشراكة الدولية وتجديد رأس المال	البحث عن شريك	السداسي الأول 2011
الحيازة على الجائزة الدولية للجودة LABEL	اختيار المرافق	السداسي الثاني 2011

Source : Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, **Plan mise à niveau SARL TRIPODE**, Rapport Réalisé du 01 au 14-07-2008, P. 6.

حيث لا بدّ عليهم التركيز والإيمان بنظرة برنامج التأهيل، العمل الجماعي، الانضباط، الالتزام، وحشد الجهود والموارد الداخلية للمؤسسة من أجل تنفيذ وتطبيق إجراءات برنامج التأهيل.

وفيما يلي شكل يوضح الجهود المشتركة لمسييري المؤسسة لتحقيق مخطط البرنامج ونجاحه:

شكل رقم (28) الجهود المشتركة للمسيرين لنجاح برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE



Source : Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, **Plan mise à niveau SARL TRIPODE**, Rapport Réalisé du 01 au 14-07-2008, P. 4.

II- إجراءات مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE

وهي دراسة تفصيلية لمختلف إجراءات برنامج التأهيل الموضحة في مخطط البرنامج المعروض سابقا، ويمكن توضيح مختلف هذه الإجراءات والأفراد المعنيين بالقيادة وكذا مدة وتكلفة كل إجراء وفق الجدول الموالي¹.

مدة التحقيق 6 أشهر: السداسي الثاني 2008				الأفراد المعنيين بالقيادة مدير المؤسسة رئيس قسم التجارة	1 - دراسة السوق والمخطط التجاري
×	خارجي	طريقة	التكلفة /دج		
	داخلي	التطبيق	1200000		
مدة التحقيق 8 أشهر: السداسي الأول 2009				الأفراد المعنيين بالقيادة المدير التقني	2- تطبيق نظام ضمان الجودة
×	خارجي	طريقة	التكلفة /دج		

¹ Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, Op. Cit., P. P. 10-20.

جدول رقم (27) إجراءات البرنامج، الأفراد المعنيين بالقيادة ومدة وتكلفة كل إجراء

مدة التحقيق 6 أشهر: السداسي الأول 2010				الأفراد المعنيين بالقيادة مدير المالية بالتعاون مع مصلحة الإنتاج والتموين	3- تطبيق المحاسبة التحليلية
×	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 1500000		
	داخلي				
مدة التحقيق 6 أشهر: السداسي الأول 2010				الأفراد المعنيين بالقيادة مدير مصلحة الإنتاج والتموين	4- تطبيق برنامج تسيير الإنتاج ERP
	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 1000000		
×	داخلي				
مدة التحقيق عام: السداسي الثاني 2009				الأفراد المعنيين بالقيادة مدير المالية ومدير الإنتاج والتموين	5- تكوين تقني للمنفذين والتقنيين
	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 1000000		
×	داخلي				
مدة التحقيق - السداسي الأول 2009				الأفراد المعنيين بالقيادة: مدير المالية	6- تكوين الإطارات والتقنيين في التسيير التقني
×	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 900000		
×	داخلي				
مدة التحقيق عام: السداسي الثاني 2010				الأفراد المعنيين بالقيادة المدير التقني	7- شهادة جودة المنتج
×	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 2500000		
	داخلي				
مدة التحقيق عام: السداسي الأول 2011				الأفراد المعنيين بالقيادة مدير المؤسسة	8- وضع نظام إدارة جودة الحماية والبيئة
×	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 1500000		
	داخلي				
مدة التحقيق 6 أشهر: السداسي الثاني 2010				الأفراد المعنيين: مدير إدارة الجودة	9- تسجيل الملكية
×	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 600000		
	داخلي				
مدة التحقيق 6 أشهر: السداسي الأول 2011				الأفراد المعنيين بالقيادة مدير المؤسسة ومدير إدارة الجودة	10- حيازة جائزة الجودة LABEL
×	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 1200000		
	داخلي				
مدة التحقيق 6 أشهر: السداسي الثاني 2011				الأفراد المعنيين بالقيادة مدير المؤسسة والشريك	11- الانفتاح نحو الشراكة الدولية
×	خارجي	طريقة التطبيق	التكلفة /دج 1200000		
	داخلي				

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من تحليل تقرير خبرة المعهد العالي للتسيير

فيما يلي شرح لكل إجراء من إجراءات برنامج تأهيل TRIPODE والموضحة في الجدول:

1- دراسة السوق والمخطط التجاري: وهي تعني إجراءات عملية تركز على ما يلي:

- مساعدة المؤسسة على معرفة كيفية تحليل السوق خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات المتوقعة من قبل السلطات الحكومية في قطاع التربية والصحة؛

- معرفة التطور المستقبلي للطلب، وللمنافسة ومعرفة المحاور الرئيسية لتطور المؤسسة؛

- توييب وتنظيم المعطيات التجارية المتعلقة بإحصائيات المبيعات ونقاط البيع؛

- وضع ملف خاص بالعملاء والأخذ بعين الاعتبار لمطالبهم واقتراحاتهم.

أما النتائج المنتظرة فتتمثل في توفير معطيات دقيقة حول سوق التأثيث وتجهيز المخابر وإعداد مخطط تجاري صناعي للسنوات الثلاثة المقبلة.

2- تطبيق نظام ضمان الجودة: وهي مجموعة إجراءات عملية تركز على النطاق التالي:

- إعادة تهيئة تنظيم المؤسسة تبعا لأهداف المخطط التجاري السابق مع هدف توضيح مسؤوليات كل فرد وشرح المناصب وإعداد هيكل تنظيمي جديد؛

- إعداد وتطبيق الإجراءات الضرورية للتسيير بحيث يكون عمل المؤسسة مرتكز على قواعد التسيير العلمية والملائمة؛

أما النتائج المنتظرة فتتمثل في تنظيم جد دقيق ومستمر، لأنه مؤسس على اختيارات تنظيمية واضحة وإجراءات عملية محترمة، تطبيق نظام لجمع وتحويل المعلومات ومتابعة جيدة للمعطيات ونتائج المؤسسة وكذا توفير نظام معلومات كفاء وفعال.

3- تطبيق المحاسبة التحليلية: وهي تعني إجراءات عملية تركز على النطاق التالي:

- تطبيق محاسبة تحليلية مبسطة وواضحة، وتطوير نظام الاتصال من خلال حيازة برنامج CAE logiciel وتكوين الأفراد الكلفة باستعماله؛

- تطوير وتطبيق الأدوات الملائمة لجمع المعلومات وتحليلها؛

- التعريف بمختلف الأعباء ومدخلات الإنتاج؛

- تنظيم المؤسسة وتقسيمها إلى مراكز متجانسة وتطبيق نظام تسيير المخزون.

أما النتائج المنتظرة فتتمثل في تطور تحليل التكاليف والأعباء، التحكم في هيكل التكاليف وتحسين النظرة لهامش اليد العاملة فيما يتعلق بتكلفة التحويل وذلك لمواجهة المنافسة، تحسين نظام معلومات المؤسسة وفعالية الإدارة فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بالتكاليف وأثرها على سعر البيع مقارنة مع تنافسية المؤسسة.

4- تطبيق برنامج تسيير الإنتاج *ERP:

وهي تعني مختلف الإجراءات العملية المتعلقة بحياسة برامج تقنية، والتي تسمح بمساعدة جهاز الإعلام الآلي في تركيب وتصميم المنتج، توحيد وتتميط تشكيلة منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد لكل خط إنتاج تدوين وترميز المواد بشكل دوري ومستمر.

أما النتائج المنتظرة فتتمثل في تحسين المساعدة التقنية المعتمدة على جهاز الإعلام الآلي، وذلك في دراسات وتصور مختلف الرسومات والمخططات المتعلقة بالعناصر الداخلية في تصنيع المخابر، بالإضافة إلى التحكم في عملية الإنتاج وتحسين مدته.

وللإشارة فإن من أولويات هذه الفترة إنهاء دراسة السوق والطلب والجانب المتعلق بإعداد إستراتيجية تجارية، بالإضافة إلى إنهاء تطبيق نظام ضمان الجودة ونظام المحاسبة التحليلية.

5- تكوين تقني للمنفذين والتقنيين:

وهي تعني مختلف الإجراءات العملية المتعلقة بتأهيل الوظائف الرئيسية للمؤسسة وضمان مستوى أداء مرتفع لأفرادها، وحياسة الكفاءات المتعددة واللازمة ومرونة عمليات الإنتاج، بالإضافة إلى حياسة المعارف الضرورية للتحكم واستعمال تكنولوجيا البرامج التقنية.

وفيما يلي الجدول رقم (28) والذي يوضح مخطط التكوين التقني للمنفذين والتقنيين والتكلفة والمدّة لكل إجراء تكوين:

جدول رقم (28) مخطط تكوين تقني للمنفذين والتقنيين

البيان	المعنيين	الحجم الساعي للفرد	التكلفة	النتائج المنتظرة
--------	----------	--------------------	---------	------------------

* ERP: Enterprise Resource Planning.

مبادئ أساسية	10 منفذين	18 سا/ خلال 3 أيام	300000	تخفيض استهلاك المواد الأولية
التحكم في الآلات الرقمية	5 منفذين	18 سا/ خلال 3 أيام	300000	إعداد البرامج وحياسة التحكم في الآلات الرقمية
التمرن على CFAO و AutoCAD	5 مهندسين وتقنيين	18 سا/ خلال 3 أيام	400000	السرعة والتحكم في عملية تصور تصنيع المنتج

*CFAO: Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur, AutoCAD: logiciel de dessin assisté par ordinateur.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من تحليل تقرير خبرة المعهد العالي للتسيير

6- تكوين الإطار والتقنيين في التسيير التقني:

وهي تعني مختلف الإجراءات العملية المتعلقة بتأهيل الوظائف الإدارية والتكوين في التسيير الصناعي وإدارة المؤسسات. والجدول الموالي يوضح مخطط التكوين للإطارات والتقنيين في التسيير التقني والتكلفة والمدة لكل إجراء تكوين:

جدول رقم (29) مخطط تكوين الإطار والتقنيين في التسيير التقني

البيان	المعنيين	الحجم الساعي للفرد	التكلفة	النتائج المنتظرة
تكوين في تقنيات الاتصال والتسويق التجاري	8 إطار تقني وتجاري	30 سا/ خلال 5 أيام	300000	التحكم في التفاوض حول العروض
التسويق والتجارة		30 سا/ خلال 5 أيام	300000	إتقان المزيج التسويقي والبيع وسط المنافسة
تحسين في تقنيات التسيير المالي، الميزانية، الخزينة، الجباية وجدول القيادة	2 إطار مالي	30 سا/ خلال 5 أيام	300000	التكيف مع النظام المحاسبي الجديد وحياسة أدوات التسيير المالي

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من تحليل تقرير خبرة المعهد العالي للتسيير .

7- شهادة جودة المنتج:

وهي تعني إجراء حصول منتج مؤسسة TRIPODE على شهادة المنتج، لاسيما المنتجات المتعلقة بتجهيز المخابر ومطابقتها للمعايير الدولية معيار AFNOR. وتتمثل النتائج المنتظرة من هذا الإجراء تحقيق تنافسية عن طريق جودة المنتج حيث يصبح المنتج ذو شهادة وممثل بضمان أمان وصلاحية عمل، تحقيق علاقة جيدة ووطيدة بين المؤسسة وعملائها ومورديها.

8- وضع نظام إدارة جودة الحماية والبيئة:

وهو إجراء يلخص تبني نظام إدارة جودة الحماية والبيئة OHSAS 18001، من أجل مطابقة كل القواعد والإجراءات المتعلقة بالتسيير الخاص بالصحة والحماية والبيئة وسط العمل والذي يهدف إلى تعزيز الحوار الاجتماعي، تخفيض حوادث العمل لحماية صحة العامل والتخفيض من منح التأمين الاجتماعي. أما النتائج المنتظرة فتتمثل في تحسين الأداء وصورة علامة المؤسسة، زيادة التنافسية في مجال نشاط المؤسسة ومطابقة المعايير الدولية والقوانين.

9- تسجيل الملكية:

وهي تعني إجراء حماية منتج مؤسسة TRIPODE وتحسين صورة علامة المؤسسة وثقة المؤسسة في جودة منتجها، حيث ينتظر من هذا الإجراء مجموعة من النتائج تتمثل في ترسيخ صورة المؤسسة لدى معارفها باستمرار، وضع موانع دخول بالنسبة للداخلين الجدد وفتح الأسواق الدولية لتصدير منتجها.

وللإشارة فإنّ من أولويات هذه الفترة إنهاء شهادة نظام الجودة والحماية والبيئة وشهادة جودة المنتج.

10- حيازة جائزة الجودة LABEL:

إنّ توقيع الجزائر لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة، ومع اقتراب موعد الدخول في منطقة التبادل الحر، بالإضافة إلى التفكيك النهائي للرسوم الجمركية فإنّ شدة المنافسة سوف تزداد. وعليه بات من الضروري على مؤسسة TRIPODE حيازة شهادة LABEL والتي تمكنها من الدخول للسوق الخارجي، والقيام بعملية التصدير وبالتالي امتلاك نصيب من السوق الدولي وتحقيق التنافسية والنمو. كما تتمكن المؤسسة كذلك من الشراكة مع علامة دولية.

11- الانفتاح نحو الشراكة الدولية:

لا بدّ لمؤسسة TRIPODE أن تجد شريكاً في السوق الدولي لتطوير منتوجها وحياسة المهارات والمعارف التكنولوجية، وذلك من أجل الحصول على حصة في السوق الدولي وتوسيع تشكيلة منتجاتها، حياسة التكنولوجيا الحديثة في نشاطها، تأمين وتوريد موادها الأولية.

وللإشارة فإنّ من أولويات هذه الفترة إنهاء شهادة نظام الجودة والحماية والبيئة وشهادة جودة المنتج حياسة شهادة LABEL.

III- توصيات خبراء برنامج التأهيل الصناعي

بالإضافة إلى إتباع إجراءات مخطط برنامج التأهيل السابقة، يوصي خبراء البرنامج بمجموعة من التوصيات من عدّة جوانب يمكن ذكرها وفقاً لما يلي¹:

1- التكوين والرسكلة: وذلك من خلال:

- مشاركة المسيرين في الملتقيات والندوات حول أحدث تقنيات التسيير؛
- رفع عدد العمال إلى 50 عاملاً بدلاً من 47 بشرط التأكد من كفاءة الموظف الجديد والتأكد من تلقيه تكويناً كافياً؛
- تنظيم تكوين حرفي بالنسبة للعمال في الورشات؛
- تطبيق تكوين من نوع التدريب Coaching بالنسبة للتقنيين التجاريين، حيث يركز هذا التدريب على القوى البيعية وكيفية الاستماع الجيد للزبائن ولطلباتهم واقتراحاتهم؛
- الاعتذار من الموظفين بتكوين قصير المدى في بعض الأنشطة كتسيير المخزون؛

2- البحث والتطوير: إن المؤسسة طورت تشكيلة منتجاتها خاصة على خلفية كتالوج الموردين، بالإضافة إلى المعايير المطبقة في مثل هذا النوع من النشاط مما يكسبها مجموعة من المعارف والمهارات تسمح لها بتسجيل منتوجها الخاص على مستوى المنظمة المكلفة بحماية العلامة INAPI. وعليها البحث قدر الإمكان لامتلاك ميزة في منتوجها واحترام المعايير الدولية.

3- التسويق: تهيئة مصلحة التسويق بالمستلزمات الضرورية ودراسة السوق لمعرفة الطلب والعرض، التكنولوجيا، السعر والممارسات التسويقية ومعرفة موقع المؤسسة في السوق.

¹ Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, Op. Cit., P. P. 33-36.

4- العمل والتأطير: إعداد وتطبيق قواعد تتعلق بالأجور ونظام العلاوات والتعويضات ووضع مصفوفة للأجور، حيازة المهارات الضرورية على مستوى الوظائف المتعلقة بتسيير الإنتاج، الجودة، التسويق ومراقبة التسيير والمالية، تدعيم العمال المنفذين بسياسة تكوين والاستماع للأفراد وأن يكون هناك وصف للوظائف وإثراء للمهام.

5- التجهيزات والتقنيات: إجراء ترميز للتجهيزات وتدوين قطع الغيار الحساسة ذات الأولوية، تأسيس تدوين للملحقات وأدوات العمل لكل آلة، ربط وسائل المناولة والرفع باستعمال الملحقات الملائمة للعملية وإعداد مجموعة إجراءات بالنسبة للعمليات الحساسة.

6- الهيكل التنظيمي وتنظيم العمل: وذلك من خلال إتباع التوصيات التالية:

- تنظيم مكان العمل عن طريق توحيد معايير الطرق، تحديد مناصب العمل، حيز العمل، التعريف بوسائل المناولة تبعاً للمكونات وطبيعتها؛
- توحيد معايير المكونات المشتركة للمنتج، وقت الإنتاج، أدوات وتوجيهات العمل؛
- تنظيم وظيفة الإنتاج والبرمجة وترتيب الأوامر؛
- تأسيس إجراءات العمل والتوجهات العملية؛
- تأسيس ترابط من خلال اجتماعات دورية قصيرة المدى ما بين مختلف المصالح لتبادل المعلومات حول نشاط المؤسسة ووضع حلول لمختلف المشاكل؛
- وضع نظام تقييم الكفاءات وتسيير المهن التي تسمح بأفضل مردودية لترقية الأفراد؛
- وضع نظام معلومات متماسك خاص بالمؤسسة ومرتكز على هيكل تنظيمي تفصيلي؛
- التعريف بإستراتيجية المؤسسة بطريقة تصورية وأهداف مرغوب فيها؛
- وضع تنظيم يتلاءم والحاجة للتحكم في مختلف ركائز التسيير والإدارة.

7- توصيات الاستثمار المادي:

بالنسبة للتوصيات المتعلقة بالاستثمار المادي فقد كانت نوعاً ما هامشية، حيث تمثلت في بعض أدوات الآلات والملحقات التي بلغت قيمتها 200000 دج 10% منها تمول من صندوق ترقية التنافسية و90% من طرف مؤسسة TRIPODE حيث يبدأ في تحقيقها مع السداسي الأول 2009 وينتهي في السداسي الثاني من نفس السنة.

المطلب الرابع: برنامج التأهيل وتنافسية مؤسسة TRIPODE والنتائج المحققة

من خلال المقابلة* التي قامت بها الباحثة مع بعض مسيري مؤسسة TRIPODE، فلقد أكدوا فيها على أهمية برنامج التأهيل في تحسين تنافسية وأداء المؤسسة، والدليل على ذلك رغبتهم في تطبيق برنامج تأهيل ثالث جديد، من خلال اتصالهم بمكتب استشارة بسطيف IVPME والذي قامت الباحثة بزيارته من قبل. حيث قام خبير المكتب بدراسة المؤسسة مجدداً من خلال الاطلاع على برامج التأهيل السابقة ومختلف الإجراءات التي تم تنفيذها لكي يحدد الإجراءات الضرورية للبرنامج الجديد. وحسب المدير العام للمؤسسة فإنّ مع مطلع نوفمبر 2015 سوف يتم البدء في البرنامج الجديد.

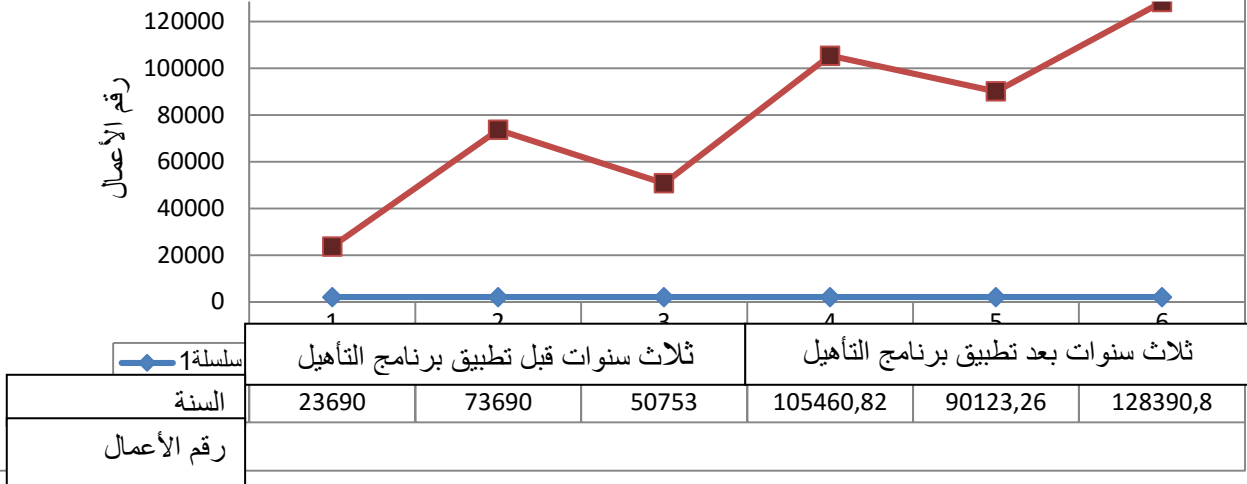
I- النتائج المتعلقة بتطور رقم أعمال المؤسسة

حسب مسيري مؤسسة TRIPODE فإنّ البرنامج قد حقق الهدف المرجو منه وهو تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال زيادة رقم أعمالها بعد تطبيق البرنامج وذلك للسنوات التي تلت ذلك كما هو موضح في الشكل رقم (29).

يلاحظ من خلال الشكل التطور المستمر والمتزايد لرقم أعمال مؤسسة TRIPODE للسنوات 2012، 2013، و 2014 وذلك مقارنة مع السنوات الثلاثة التي تسبق تطبيق برنامج التأهيل. كما أن المؤسسة شهدت نمواً من خلال اتساع سوقها، حيث شهدت ارتفاعاً في عدد العملاء مقارنة مع ما سبق، والذي فاق عددهم 100 عميل أغلبهم جامعات، مخابر، مستشفيات، صيدليات وعيادات طبية...، بالإضافة إلى تطور عدد مورديها.

* مقابلة مع بعض مسيري مؤسسة TRIPODE بتاريخ 11-02-2015 الساعة 09.00 صباحاً بمقر المؤسسة.

شكل رقم (29) تطور رقم أعمال مؤسسة TRIPODE قبل وبعد تطبيق برنامج التأهيل (الوحدة 10³ دج)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة -المدير العام- وبرنامج Excel

II- النتائج المتعلقة بتنفيذ مخطط برنامج التأهيل

فيما يتعلق بتنفيذ مخطط برنامج التأهيل والمكون من 11 إجراء رئيسي والموضحة في الجدول السابق رقم (26)، إضافة إلى الإجراءات الثانوية المعروضة سابقاً، يمكن القول بأن المؤسسة وفقت إلى حد ما في تنفيذ أغلب هذه الإجراءات، والتي ساهمت في تحسين تنافسياتها مقارنة مع السابق أي قبل تطبيق برنامج التأهيل، كما ساهمت كذلك في تحسين أداء و رضا العاملين بها من خلال اندماجهم أكثر في المؤسسة ومن أهم النتائج المتعلقة بتنفيذ مخطط برنامج التأهيل يمكن ذكر ما يلي:

➤ القيام بتنفيذ الإجراء رقم (01) والمتعلق بتحقيق دراسة إستراتيجية للسوق ودراسة العرض والطلب، ووضع ملف خاص بالعملاء وتقريبهم من المؤسسة ومحاولة الاستماع إلى احتياجاتهم، ومن بين نتائج ذلك ارتفاع عدد العملاء والتوسع في السوق؛

➤ تنفيذ الإجراء رقم (02) والمتعلق بالحصول على شهادة الجودة في نظام تسيير الجودة* ISO 9001 version 2008، وذلك بتاريخ أكتوبر 2010 من طرف مكتب Intertek. حيث قامت الدولة بتمويل تكلفتها بنسبة 80%؛

➤ من خلال هذه الشهادة أصبحت المؤسسة مصلحة خاصة بالإدارة والجودة التي تصب فيها جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بعد أن كانت حكراً عند صاحب المؤسسة، وكما تمتلك شبكة أنترانت داخلية لتدفق المعلومات؛

* الملحق رقم (07) شهادة الجودة في نظام تسيير الجودة لمؤسسة TRIPODE .

➤ ومن خلال هذه المصلحة أصبحت المؤسسة تحاول إتباع منهج الإدارة بالأهداف، حيث تقوم دوريا وفي كل ثلاثي بتتبع الأهداف المخططة ومقارنتها مع الأهداف المنجزة سواء تعلق الأمر برقم الأعمال، الإنتاج، التموين، غياب العمال...

➤ بالإضافة إلى تنفيذ الإجراء رقم (03) والإجراء رقم (04) فلقد تحسن الأداء في الموارد البشرية، خاصة بعد تنفيذ إجراءات التكوين، والمتمثلة في الإجراء رقم (05) والإجراء رقم (06). كما ساهم الإجراء الثاني السابق الذكر بشكل جيد في ذلك خاصة بما يتعلق بتطبيق منهج الإدارة بالأهداف؛

➤ تنفيذ الإجراء رقم (07) والمتعلق بالحصول على شهادة جودة المنتج علامة TEDJ* بتاريخ جويلية 2013 من طرف المعهد الجزائري للتقييس وذلك بموارد المؤسسة الخاصة حيث كلفتها 1000.000 دج ؛

➤ تنفيذ الإجراء رقم (09) والمتعلق بحماية العلامة** وذلك بتاريخ أوت 2010 من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية؛

➤ القيام بالبداية في تنفيذ الإجراء رقم (08) والمتعلق بإجراءات الحصول على شهادة جودة ISO 14000 الخاصة بنظام تسيير البيئة بداية السداسي الأول من سنة 2015، وبعد الانتهاء من الحصول عليها تنوي الحصول على شهادة جودة OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة في وسط العمل؛

➤ التفكير في تنفيذ الإجراء رقم (11) والمتعلق بالانفتاح نحو الشراكة الدولية، والقيام بعملية التصدير، حيث قامت المؤسسة باختيار شريك هولندي لمراقبة العملية؛

➤ التعريف بمنتجات TRIPODE ومحاولة الدخول في تجربة التصدير من خلال المشاركة بعدة ملتقيات ومعارض جهوية، وطنية ودولية، ومن أهم هذه المعارض شاركت في المعرض الدولي للمعدات الصيدلانية SIPHAL***، المعرض الدولي للمعدات الطبية SIMEM**** والمعرض الدولي للمياه POLLUTEC*****؛

➤ تأمل المؤسسة الحصول على شهادة الجودة في منتج خزائن المواد الطبية بعد قيامها بإنتاج عينات لأنها في الأصل تقوم باستيرادها من اسبانيا وايطاليا.

* الملحق رقم (08) شهادة جودة المنتج علامة TEDJ لمؤسسة TRIPODE .

** الملحق رقم (09) شهادة حماية الملكية لمؤسسة TRIPODE .

*** SIPHAL: Salon International de la Pharmacie et de la parapharmacie en Algérie.

**** SIMEM: Salon international du médicament et des équipements médicaux.

***** POLLUTEC: salon international des équipements, des technologies et des services de l'environnement.

خلاصة الفصل الخامس:

من أجل معرفة مدى مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فلقد تم اختيار عينة من المؤسسات التي طبقت هذا البرنامج ودرستها من خلال استبيان الدراسة. والمنتج لإجابات عينة الدراسة يجد مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات، وهذا ما أثبتته كل من مستوى المعنوية الذي كان أقل من مستوى المعنوية 5%، ومعامل الارتباط الذي قدر بـ 51%. رغم أنّ هذه المساهمة متوسطة إلا أنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. فالبرنامج لا يتدخل بمصير المؤسسة ويحقق لها نجاح باهر بقدر ما هو برنامج تحسيبي بضرورة وضع مستوى المؤسسة الجزائرية في مستوى مؤسسات دول الشراكة.

وفيما يتعلق بآراء مؤسسات عينة الدراسة اتجاه آثار الشراكة الأورو-متوسطة على التنافسية يمكن القول أنّ هناك تخوفاً، إلا أنّهم واعون بضرورة أن يعدّوا ما استطاعوا من قوّة من أجل التصدي لها وذلك من خلال إتباعهم لبرنامج التأهيل. وعلية فإنّ الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنّ المؤسسات الجزائرية لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة ومنطقة التبادل الحر غير مؤكدة دون إتباع حزمة إجراءات وتوصيات برنامج التأهيل، بالإضافة إلى الإيمان بنظرة البرنامج و الالتزام به، الإرادة القوية والعمل الجماعي، حشد الجهود والموارد الداخلية للمؤسسة.

كما أنّ المنتج لإجراءات وتوصيات مخطط تأهيل مؤسسة TRIPODE باعتبارها واحدة من مؤسسات عينة الدراسة، يجد مساهمة البرنامج في تحسين تنافسية المؤسسة خاصة مع النتائج التي حققتها المؤسسة بعد تطبيق البرنامج.

الخاتمة العامة

في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر والتي تتمثل أهمها في الدخول في اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية وإنشاء منطقة التبادل الحر، فإن مؤسساتها الاقتصادية سوف تواجه منافسة شديدة. ومن هنا بات من الضروري على الجزائر إيجاد وسيلة تمكّن هذه المؤسسات من كسب الرهان والتمكّن من البقاء في السوق والاستمرارية. هذه الوسيلة تمثلت في تبني برنامج يجعل من هذه المؤسسات في مستوى نظرائها من دول الشراكة الأورو-متوسطية. وعليه تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة هذا البرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصدي للأثار السلبية لاتفاقية الشراكة، حيث تمت دراسة هذه الإشكالية من خلال إتباع إطار منهجي كما تم التطرق إليه في المقدمة العامة ومن خلال خمسة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

بالنسبة للجانب النظري فقد تم تناوله في ثلاث فصول وذلك من أجل الإلمام بالجانب النظري للدراسة، حيث تناول الفصل الأول التنافسية كمطلب ضروري لمواجهة التحديات الاقتصادية. ومهما كانت وجهة النظر إليها سواء كانت بالتكلفة الأقل أو بالجودة فلا بد للمؤسسة من تحقيقها للتمكّن من البقاء والاستمرار. أما الفصل الثاني فقد جاء لعرض برنامج التأهيل كأداة لتحقيق هذه التنافسية وهذا ما أثبتته تجارب الدول السبّاقة لتطبيقه، حيث تم اقتراحه من طرف الاتحاد الأوروبي إثر اتفاقية الشراكة التي تم عقدها مع الجزائر وهذا ما تم تناوله في الفصل الثالث.

أما الجزء التطبيقي الذي احتوى الفصلين الرابع والخامس؛ فقد تناول الفصل الرابع منه مسار برامج التأهيل في الجزائر حيث عرفت هذه الأخيرة تطبيق ثلاث برامج تأهيل؛ الأول برنامج الدعم الأوروبي EDPME لتأهيل المؤسسات الخاصة، الثاني برنامج التأهيل الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية والثالث برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى برنامج التقييس وبرنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية. وبغية تأكيد دور برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة فقد جاء الفصل الخامس والأخير من خلال اختيار عينة دراسة والبالغ عددها 60 مؤسسة صناعية والمطبقة للبرنامج الوطني للتأهيل، بالإضافة إلى دراسة تفصيلية لإجراءات مخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE وهي إحدى مؤسسات عينة الدراسة.

ولقد استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن ذكر كل منها كما يلي:

I- نتائج الدراسة

من خلال دراسة الجزء المتعلق بالجانب النظري فلقد تم استخلاص مجموعة من النتائج يمكن التعرض لأهمها فيما يلي:

- يعتبر برنامج التأهيل عملية مستمرة تهتم بتحضير وتكييف المؤسسات ومحيطها من أجل تحسين تنافسيتها ومواجهة الانفتاح الاقتصادي، ونجاحه يعتمد على كفاءة تقرير الخبرة المقدم من قبل مكتب الدراسة بالإضافة إلى روح وثقافة مسيري المؤسسة والإرادة القوية؛

- من بين شروط اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطة مبدأ المعاملة بالمثل فيما يتعلق بالحصص وتخفيض الرسوم الجمركية، فلم تعد المزايا التجارية تمنح من طرف واحد فقط وهو الاتحاد الأوروبي بل أصبحت مطلوبة من الطرف الجزائري كذلك؛

- بمجرد التفكير النهائي للحقوق الجمركية فإنّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ستجد نفسها أمام إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في التطور وغزو الأسواق الخارجية، وهذا يتطلب منها تحسين تنافسيتها بالاعتماد على تحسين جودة منتجاتها في إطار المقاييس الدولية وتقديمها بأسعار تنافسية، ولن يتم ذلك إلا من خلال تطبيق برنامج التأهيل.

وبالرجوع إلى الجزء التطبيقي، فقد كانت النتائج المستخلصة منه كما يلي:

- إن المنتبغ لمسار برنامج التأهيل وإجراءاته المطبقة في الجزائر يجد وجه التشابه بينها وبين تلك المطبقة في دول المغرب العربي أو دول المشرق العربي، وذلك لأنها مقترحة ومسيرة من نفس الجهة والمتمثلة في الاتحاد الأوروبي والمنظمة العالمية لتطوير الصناعة؛

- هناك اهتمام كبير بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - لاسيما الخاصة- ومحاولة النهوض به من خلال تخصيص له أكثر من برنامج تأهيل؛

- إن المنتبغ لبرنامج الدعم الأوروبي EDPME لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي جاء في إطار مساعدات برنامج ميدا يجد أن هذه المساعدات غير كافية بالمقارنة مع حجم المؤسسات؛

- إنّ برنامج التأهيل يمنح أهمية كبيرة للاستثمارات المعنوية بنسبة 80% مقارنة مع الاستثمار المادي بنسبة 10%، إلا أنّ هناك هيمنة للاستثمارات المادية على الاستثمارات المعنوية من حيث تفضيل مسؤولي المؤسسة، هذا ناتج عن تكوينهم القاعدي وانخفاض مستوى ثقافتهم فيما يتعلق بعلاقات العمل، تسيير الموارد البشرية، التكوين ونظام الحوافز؛

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية عرف بطء شديد، فخلال 10 سنوات من تنفيذه انضمت 175 مؤسسة فقط، وهو عدد قليل جداً مقارنة بالنسيج الصناعي الجزائري، على عكس برنامج الدعم الأوروبي EDPME والذي خلال 5 سنوات انضمت إليه 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة؛

- اكتساب الخبراء الجزائريين الخبرة من خلال احتكاكهم ومرافقتهم للخبراء الأوروبيين المسيرين لبرنامج الدعم الأوروبي EDPME، وهذا ما يلاحظ من خلال تسييرهم لبرامج التأهيل الوطنية وفتحهم لمكاتب استشارية؛

- إن واقع الاقتصاد الجزائري يتميز بنقص في جاهزية المعلومات، هذا النقص دفع الخبراء القائمين على برنامج تأهيل المؤسسات بالاكتماء ببعض المعلومات الجاهزة من طرفهم لأخذ التدابير المتعلقة بالعملية وضع نتائج احتياطية.

وفيما يتعلق بآراء مؤسسات عينة الدراسة حول مساهمة برنامج التأهيل في تحقيق التنافسية فتمثلت النتائج فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) لكنها متوسطة بين برنامج التأهيل وتحسين تنافسية المؤسسات حيث قدرت قيمة معامل الارتباط R بـ 51,9%، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته بـ 0,237، هذه القيمة تشير إلى أنّ 23,7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات في المتغير المستقل والباقي راجع لمتغيرات لم تدرج في النموذج؛

- بلغ مستوى المعنوية نسبة أقل من مستوى المعنوية المفترض 5%، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى العدمية (H_0)، ويتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى البديلة (H_1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين برنامج التأهيل وتحسين تنافسية المؤسسة؛

- بنظرة تفاؤلية من الباحثة ومن بعض إجابات مؤسسات البرنامج يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة (H_1)، والتي تنص على أنّ المؤسسات الجزائرية لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن الشراكة الأورو-متوسطة، ولكن بشرط تأهيلها ووضعها بمستوى نظيراتها من دول اتفاقية الشراكة؛

- الدراسة التشخيصية لمؤسسة TRIPODE محل الدراسة - وربما لمؤسسات البرنامج لأنه من الصعب الحصول على تقارير هذه المؤسسات - تنقصها تشخيص خارجي للمحيط سواء تعلق الأمر بالدراسة التشخيصية لبرنامج الدعم الأوروبي EDPME أو ببرنامج التأهيل الوطني وهذا بسبب نقص المعلومات كما ذكر آنفاً؛

II - توصيات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة للدراسة التي تم التوصل إليها، فإنّ النسيج الاقتصادي الجزائري مطالب ببذل المزيد من الجهد واستتباط الأساليب والطرق الجديدة، لإحكام التصرف والنهوض بالمؤسسة

الاقتصادية وتطويرها بما يكسبها القدرة على رفع التحديات والرهانات التي أفرزتها عولمة الاقتصاد، وعليه يمكن وضع مجموعة من التوصيات من شأنها التخفيف من الآثار السلبية للشراكة الأورو-متوسطة والمساهمة في مساعدة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفقاً لما يلي:

- العمل والتفاوض مع الاتحاد الأوروبي على تأخير الجدول الزمني لتحرير التبادل نهائياً كما تم من قبل عندما تم مناقشة التأجيل من سنة 2017 إلى سنة 2020، وذلك لتمديد المرحلة الانتقالية وإعطاء فرصة أكثر للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

- العمل على تعويض الخسائر التي ستحملها خزينة الدولة جراء انخفاض إيراداتها المتأتية من الرسوم الجمركية، التي سوف تفكك بمجرد الدخول الفعلي في منطقة التبادل الحر وذلك من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر ذو الطابع الإنتاجي لخلق قيمة مضافة؛

- إن تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبصفة مستمرة لضمان استمرارها باتت مسألة حيوية تستوجب إرادة فاعلة من أصحاب المؤسسات ووضع الآليات المناسبة لمساندتهم في هذه العملية؛

- العمل على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها على التصدير على غرار التجربة المغربية في برنامج التصنيف، وجعل هذه المؤسسات بديلاً لقطاع المحروقات وذلك للحد من تبعية الاقتصاد الجزائري للخارج لاسيما الصناعة الغذائية، وتحضيراً لمرحلة ما بعد البترول خاصة مع الانخفاض الذي عرفته أسعاره مع بداية سنة 2015؛

- قيام الهيئات الحكومية أو الدولية أو مكاتب متخصصة بدراسة شاملة للاقتصاد الجزائري وفق المعطيات الحالية، ودراسة السوق من أجل إنشاء بنك معلومات يسهل على مكاتب الدراسة القيام بالتشخيص الخارجي للمؤسسات؛

- حل مشكلة العقار الصناعي وتهيئة الأقاليم الصناعية وتوفير البنى التحتية اللازمة لها وتأهيل المحيط التشريعي؛

- العمل على تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل البنكي من خلال تأهيل الجهاز المصرفي؛

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة وخدمات النقل تبني برنامج التأهيل لتحسين أدائها وتنافسيتها، خاصة أنه لم يكن لها الحق من قبل الدخول في البرنامج السابق؛

- جعل برنامج التأهيل من أولويات الحكومة وإنشاء مكتب خاص به على غرار التجربة التونسية بالإضافة إلى تكثيف الإعلان والتحسيس بالبرنامج؛
- تخصيص برنامج تأهيل خاص وموجه للمؤسسات التي تواجه صعوبات لمرافقتها وتحسين وضعها لأن برنامج التأهيل يشترط للانضمام إليه تحقيق المؤسسة نتائج ايجابية خلال ثلاث سنوات الأخيرة؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات قيد الدراسة ومؤسسة TRIPODE محل الدراسة بمتابعة إجراءات البرنامج وانجازها في الوقت المحدد لها، بالإضافة إلى الاستفادة ما أمكن من تجربتها مع برنامج التأهيل واعتباره ضرورياً والقيام به دورياً ولو بمفردها؛
- على المكاتب الاستشارية المسيرة لبرنامج التأهيل التحسيس بضرورته والخروج في زيارات ميدانية للمؤسسات لعرض خدمات الاستشارة والتكوين، إضافة إلى الاستعانة بوسائل الإعلام السمعي البصري

III - آفاق الدراسة

بما أن موضوع الدراسة المتناول يعتبر كحلقة تكمل البحوث السابقة فهو كذلك محطة جديدة تستند إليها البحوث اللاحقة، ومن بين هذه البحوث التي لم تتمكن هذه الدراسة من التعرض لها نظراً لحدودها الموضوعية والزمنية: معرفة مدى تطبيق مؤسسات الدراسة - والمؤسسات التي انضمت للبرنامج الأخير - لإجراءات وتوصيات الخبراء، التعرف على مساهمة برامج التكوين المقررة في إجراءات البرنامج في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة إلى التعرف على مساهمة برنامج التأهيل الأخير والمطبق في المؤسسات الفندقية والسياحية في تحسين صورة السياحة الجزائرية في نظر المستهلك السياحي

لا يفوتني في نهاية هذه الأطروحة إلا أن أذكر أن كل عمل بشري لا بد أن يوجد فيه النقص والهفوات التي سبق القلم إليها أو يذهل الفكر عنها، فإن أحسنت فمن الله فله الحمد وإن أخطأت فمن نفسي وسبحة من أبي أن يكون الكمال إلا لكتابه العزيز الجليل وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب. وفي الأخير أمني أن تكون هذه المساهمة مفيدة و أن تشكل لبنة إضافية في حقل المعرفة العلمية

الملاحق

N°	Dénomination des Entreprises	Wilaya	Statut juridique	production
1	Laboratoires VENUS SAPECO	Blida	Sarl	Cosmétiques
2	Conserve et Jus d'El Kseur COJEK filiale ENAJUC	Béjaia	EPE Eurl	Conserve de fruits, légumes, eaux fruitées, harissa, confitures
3	Flash Algérie	Alger	Spa/privée	Jus, sucettes flash, HalwaTurk, boisson punch
4	Entreprise de l'Electricité Domestique / DOMELEC	Khenchla	EPE/Spa	Appareillage électrique à usage domestique (interrupteurs, prises, douilles)
5	DECOPLAST	Blida	Sarl/privée	Fabrication de plaques en plastique
6	Société industrielle de Matériel Frigorifique et Equipements SIMAFE	Béjaia	Sarl/privée	Fabrication de matériel frigorifique à usage commercial et industriel
7	Entreprise Nationale de Production de Machines Outils, PMO	Constantine	EPE/Spa	Machine outils fer, Machines outils bois, Outillage, Maintenance et rénovation
8	Moulins d'El Harrouch ERIAD Constantine	Skikda	EPA/Spa	Semoule, farine, Pâtes alimentaires et Couscous,
9	Laboratoire National de l'Habitat et de la Construction / LNHC	Alger	EPE/Spa	Etude géochimie des sols, contrôle des matériaux de construction
10	Entreprise Nationale des Produits de l'Electrochimie ENPEC	Sétif	EPE/Spa	Production et commercialisation des générateurs électrochimiques
11	Complexe Agro-alimentaire EZDIHAR	Annaba	Sarl	Conserves de fruits et de légumes
12	SNC CLAST-VIT	Alger	SNC/ privée	Fabrication d'articles de bureaux et de classement boîte d'archives, chronos, chemises
13	Algerian Engineering Construction BATENCO CENTRE, filiale BATIMETAL	Alger	EPE/Spa	Etude de réalisation d'ouvrages métalliques et en béton
14	TARSI Groupe ENCC	Alger	EPE/Spa	Montage et maintenance industrielle
15	Les Câbleries Electriques d'Alger CABEL	Alger	EPE/Spa	Câbles de transport d'énergie
16	Complexe Moteurs Traceurs CMT	Constantine	EPE/Spa	Fabrication de tracteurs agricoles et moteurs véhicules

N°	Dénomination des Entreprises	Wilaya	Statut juridique	production
17	Entreprise TRIPODE	Batna	Sarl/ privée	Fabrication de mobilier de laboratoire
18	Algérienne du costume, ALCOST	Béjaia	EPE/Spa	Confection vêtements ville professionnels
19	Imprimerie A. MAUGUIN	Blida	Sarl/ privée	Transformation de papiers impression,
20	Société TOLGA EL BARAKA ,STB	Bisikra	Sarl/ privée	Emballages alimentaires en plastique, polystyrène
21	SIJICO	Skikda	EPE/Eurl	Production des jus conserves alimentaire
22	Limonaderie Soummam	Béjaia	Sarl	Boisson gazeuses
23	Entreprise de Mobilier Scolaire et Collectif d'Algérie MOBSCO	Alger	EPE/Spa	Production de mobilier scolaire, collectif, petit meuble
24	Laiterie Edough Groupe GIPLAIT	Annaba	EPE/Spa	Lait et dérivés
25	Briqueterie de la Tafna	Tlemcen	Sarl/ privée	Fabrication de produits rouge
26	Les moulins de Laghouat/filiale ERIAD	Laghouat	EPE/Spa	Semoule, farine, issues de meuneries
27	Manufacture d'Enveloppes et Articles de Papeterie EL FARAS	Boumerdes	Sarl/ privée	Fabrication d'enveloppes et articles de bureaux
28	Matériels Agricoles et Industriels MAGI	Alger	EPE/ Eurl	Fabrication matériels agricoles industriels
29	Entreprise de Fabrication industrielle des Lampes FILAMP	Mascara	EPE/Spa	Production de lampes
30	Etablissement SIAD	TiziOuzou	Eurl/ privée	Services de maintenance, réparation des équipements de transport
31	Sarl Verrerie de l'Oasis SAVO	Ourgla	Sarl	Verres à eau et à thé
32	SONARIC Ténès	Chlef	EPE/Spa	Production de radiateurs, cuisinières

N°	Dénomination des Entreprises	Wilaya	Statut juridique	production
33	BIOPHARM Algérie	Alger	Spa/privée	Production, conditionnement et distribution de produits pharmaceutiques
34	Société Nouvelle de la céramique Sanitaire de Ghazaout, CERAMIG	Tlemcen	EPE/Spa	Articles sanitaires en porcelaine vitrifiée
35	Entreprise de Confection et Bonneterie WEST MOD'S	Oran	EPE/Spa	Confection et bonneterie industrielle (tente, linge bâches Sac PTT)
36	Société de Fabrication de Matériels Agricoles et industriels, SFMAI	Oran	Sarl	Réalisations d'installations industrielles, Matériels et machines agricoles, Montage d'éléments de charpente, chaudronnerie, d'équipements
37	ALREM / filiale COSIDER	Alger	EPE/Spa	Rénovation des matériels de travaux publics et véhicules industriels & Conseil en maintenance et gestion environnementale
38	FERPHOS	Tébessa	EPE/Spa	Recherche, développement, exploitation, transformation de minerais
39	Société de Production Mécanique et de Chaudronnerie PROMECH	Annaba	EPE/Spa	Charpente, Chaudronnerie et Concassage
40	Société des Bentonites d'Alger, BENTAL Groupe ENOF	Alger	EPE/Spa	Production, Importation, Exportation, Distribution en l'état ou après transformation de la bentonite et de tous produits de tous miniers
41	Société de Construction Métallique CR Métal groupe ENCC	Blida	EPE/Spa	Fabrication et montage de charpente, chaudronnerie, coffrage, équipements industriels divers
42	Société Algérienne de Mousses, Eponges, Tringles à Rideaux et Tuyaux Expansés, SAMETTEX	Alger	Sarl	Tuyaux arrosage et Irrigation, Tôles Ondulées, Tubes PPR, Bandes adhésives (OPP), Siphon, Seau de Maçon, taloche, Tube PVC
43	BATICOMPOS	Bouira	EPE/Spa	Composants industrialisés panneaux sandwich, tôles
44	GMI Algérie	Chlef	Sarl	Pompes, Matériels hydrauliques et Equipement électriques

N°	Dénomination des Entreprises	Wilaya	Statut juridique	production
45	MOZAIA plastique	Blida	Sarl/ privée	Fabrication d'articles en plastique
46	Semoulerie Zouaoui frères	Bourdj Bou Arréridj	Sarl/ privée	Production de semoule
47	Transformation Textile en Biais et Mercerie TTBM	Ghardaia	Sarl/ privée	Fabrication de sangles, cordons, tresses divers rubans
48	Vita jus	Blida	Sarl	Jus de Fruit
49	BoukerbouaMinotrie « KENZA »	Constantine	Eurl	Farine
50	Cabines Sahariennes de Ain M'lila, CABAM	Oum El Bouaghi	EPE/Spa	Cabines
51	Semoulerie Amour de Mouzaia	Blida	Sarl	Semoulene
52	Entreprise des Réalisations Electriques, REELEC	Alger	EPE/Spa	Installations électriques industrielles
53	Entreprise Nationale de Montage Industrielle ETTERKIB	Blida	EPE/Spa	Travaux de montage et maintenance industrielle
54	EAWA	Alger	EPE/Spa	Articles de ménage en aluminium, téflon
55	Collo Cork	Skikda	Sarl/ privée	Transformation des lièges bouchons et rondelles
56	Algerian industrial Equipment Company ALIECO-ENCC	Alger	EPE/Spa	Etudes, fabrication et montage des équipements hydromécaniques
57	Compagnie Algérienne de Mobilier Métallique d'Organisation CAMMO	Alger	EPE/Spa	Fabrication de mobiliers métalliques
58	Sodas et Boisson D'Algérie HamoudBoualem	Alger	Sarl	Boisson gazeuses
59	Propal	Blida	privée/ individuelle	Extrusion de profilés en PVC
60	Mitidja Transformation Plastique-SMTP	Blida	Sarl/ privée	Fabrication d'emballages en plastique et saces tissés

ملحق رقم (02) المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة على مستوى الوطن وتكلفة إعادة التأهيل

WILAYA	INTITULE DES ZONES	coût de l'opération millions-DA	SUPERFICIE (HA)	DATE DE CREATION	ACTIVITES DOMINANTES
ADRAR	Adrar +EXTENSION	190.047	100.67	9/15/1980	
CHLEF	Oued Sly	70.73	215.70	1974	mat. Construction
LAGHOUAT	Laghouat	520.781	229.00	12/25/1978	
OUM BOUAGHI	Ain Beida	575.41	121.00	1978	
	Ain MLila		171.44	1978	
BATNA	Batna	637.18	283.00	2/18/1971	
	Barika		125.38	6/4/1976	
	Arris		90.00	12/19/1986	
BEJAIA	Bejaia	311.943	122.00	1977	agro-alimentaire, textile et cuir
	Akbou		45.00	3/13/1978	
BISKRA	Biskra	541.507	163.77	1975	
BECHAR	Bechar	251.026	152.53	2/6/1971	
BLIDA	Ben Boulaid	424.816	110.00	1976	agro-alimentaire, industrie divers
	Ben Boulaid Extension		52.00	2/26/1980	
	Ouled Yaich		34.00	1984	
BOUIRA	Sidi Khaled	757.967	225.05	11/8/1979	chimie, caout. et plastique
TABESSA	Tebessa	557.704	130.00	1/25/1975	
	El Aouinet		77.00	11/17/1980	
TLEMCEN	Tlemcen	336.126	218.33	3/19/1971	industrie de textile
TIARET	Zaaroura	809.507	317.25	1979	
TIZI-OUZOU	Oued Aissi	604.29	120.73	3/6/1972	industrie de textile
	Draa Ben Khedda		42.11	1972	
	Zone de depots TIZI		24.00	1983 (APC)	
ALGER	Oued Smar	1154.91	400.00	1945	chimie, caout. , plastique, textile, bois, papier et service pour entreprises
	El Harrach		70.00	1948	
	Rouiba / Reghaia		855.00	avant 1958 (berlier 1975)	
DJELFA	Djelfa	377.026	240.00	12/25/1975	
	Ain Ouassara		111.83	1976	
JIJEL	Ouled Salah	330.358	84.00	3/4/1982	industrie de cuir
	ZI BELLARA		500.00		Vierge
SETIF	Sétif	368.17	282.62	3/2/1971	
	El Eulma		251.51	1976	
SAIDA	Saida	350.893	84.21	3/1/1972	
	Ain El Hadjar		103.44	8/28/1975	
SKIKDA	Hamrouche Hamoudi zone depots	281.47	180.00	1/22/1970	sidérurgie métallurgie
	Hamadi Krouma		60.82	1991	
SIDI BEL ABBES	Sidi Bel Abbes	523.344	434.64	12/31/1976	industrie d'agro-alimentaire et mat. de construction
	Telagh		27.41	11/26/1984	
ANNABA	Pont Bouchet	571.35	116.00	1975	sidérurgie métallurgie
	Meboudja		62.59	10/22/1975	
	Berrahal		121.84	6/9/1990	
	Zone Min		50.68	pas de dossier	
GUELMA	Guelma (Belkheir)	272.602	45.00	12/26/1990	industrie de textile

تابع للملحق رقم (02) المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة على مستوى الوطن وتكلفة إعادة التأهيل

WILAYA	INTITULE DES ZONES	NBR ZI / WILAYA	SUPERFICIE (HA)	DATE DE CREATION	ACTIVITES DOMINANTES
CONSTANTINE	Palma	761.75	73.38	1979	industrie de cuir et sidérurgie métallurgie
	Didouche Mourad		95.86	11/26/1984	
	Tarf		447.64	1/2/1976	
MEDEA	Herbil	351.21	59.98	3/22/1977	chimie, caout. et plastique
	Berouaghia		127.65	12/30/1986	
	Ksar El Boukhari		0.68	pas de dossier	
MOSTAGANEM	Fornaka	155.65	30.00	11/25/1984	service pour entreprises, agro-alimentaire, bois et papier.
M'SILA	M'SILA	890.2	164.08	10/15/1975	
	DRAA EL HADJA				
MASCARA	Mascara KHESSIBIA	945.83	165.00	1/20/1977	mat. de construction et cuir
	Sig		102.00	4/15/1976	
	Mohammadia		56.00	2/6/1977	
OUARGLA	Hassi Massaoud	241.18	360.00	1958	
	Touggourt		212.00	4/9/1976	
ORAN	Es SENIA	575.65	293.00	1/28/1976	service pour entreprises, chimie, caout. plastique et cuir
	Hassi Aneur		315.00	9/2/1981	
BORDJ BOU ARRERIDJ	Bordj Bou Arreridj	378.37	179.50	1976	
KHENCHELA	Khenchela	159.55	68.72	8/14/1976	
SOUK AHRAS	Souk Ahras	64.56	48.20	5/26/1982	industrie de textile
MILA	Chelghoum Laid	404.72	210.14	1/2/1976	chimie, caout. , plastique, cuir et mat. de construction
AIN DEFLA	Ain Defla	314.96	182.13	4/28/1974	chimie, caout. et plastique
AIN TEMOUCHENT	Ain Temouchent	599.266	129.80	10/4/1976	industrie de cuir
GHARDAIA	Bounoura	400.161	118.00	11/5/1970	
	Guerrara		112.00	1/30/1969	
RELIZANE	Belahcel Bouzegza	177.44	70.00		
TAMANRASSET	Zone d'activité de Tamanrasset	46.051	269.00		
EL BAYADH	Zone d'activité d'El Bayadh	49.23	92.12		
ILLIZI	Zone d'activité d'Illizi	41.63	56.81		
TINDOUF	Zone d'activité de Tindouf	39.22			
EL OUED	Zone d'activité d'El Oued 2	197.29	190.45		
TIPAZA	Zone d'activité de Bousmail, Koléa, H	216.16	120.78		
TISSEMSILT	Zone d'activité de Tissemsilt, Theniet	104.23	25.06		
NAAMA	Zone d'activité de Naama	48.49	93.57		
TARF	Zone d'activités de BEN M'HIDI	209.097			
ORAN	ZI D'ARZEW		2,500.00		
SKIKDA	ZONE PETROCHIMIE		1,230.00		
TOTAL			15,450.10		

المصدر: وزارة الصناعة فيفري 2014



ملحق رقم (03) استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى السيد المدير المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة - بهدف الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد - بدراسة دور برنامج التأهيل الصناعي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك في إطار اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية ومنطقة التبادل الحر.

يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي. علما أن المعلومات التي تعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لكي تصبح معطيات إحصائية.

في انتظار إجاباتكم على الاستمارة تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير* .

باحثة الدكتوراه: وافية تجاني

I- معلومات عامة:

ضع علامة (x) في المربع المناسب:

1- ملكية المؤسسة: خاصة عامة

2- الصيغة القانونية: SARL EURL SPA

3- تاريخ التأسيس: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة.

4- عدد العمال: أقل من 50 عامل من 50 عامل إلى 100 عامل
 من 100 عامل إلى 250 عامل أكثر من 250 عامل.

5- النشاط الصناعي: الصناعة الغذائية والزراعية صناعة مواد البناء والأشغال العمومية
 الصناعة المعدنية والميكانيكية الصناعة البلاستيكية
 صناعة النسيج والألبسة صناعة الأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية
 الصناعة الكيميائية، الإلكتروني-كيميائية والكهربائية صناعة أخرى

6- المنتج المصنع: منتج واحد منتجات متنوعة منتجات مختلفة

7- عملية التصدير: نعم لا

8- نوع دراسة برنامج التأهيل: شاملة (Etude Globale) مخففة (Etude Allégée)
 دراسة شاملة ومخففة

9- المسؤول عن الإجابة: المدير العام مدير التسويق آخر.....

*في حالة الاستفسار: الاتصال برقم الهاتف أو البريد الإلكتروني ouafiatedjani@yahoo.fr E-mail :
أرجو إرسالها في أقرب وقت ممكن على البريد الإلكتروني أعلاه أو ن طريق الفاكس أو عن طريق صندوق بريد الباحثة المرفق مع المغلف

II - جهود المؤسسة لتحقيق التنافسية: ضع علامة (x) في المربع المناسب:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					تتمثل تنافسية المؤسسة في ملك حصة كبيرة في السوق
2					تقوم المؤسسة باختيار مورديها على أساس سعر المواد التي يقدمونها
3					تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل تكلفة
4					تستعمل المؤسسة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف
5					تقوم المؤسسة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها
6					تقدم المؤسسة منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق
7					تستعمل المؤسسة البحث والتطوير من أجل تمييز المنتج
8					تستخدم المؤسسة أنظمة رقابة وفحص شديد على منتجاتها
9					تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات الزبائن
10					تراعي المؤسسة عند إنتاجها السلع مطابقة المواصفات والمعايير الدولية
11					تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار
12					تقوم المؤسسة بتحليل فرص ومخاطر المحيط باستمرار
13					تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات
14					ترى المؤسسة ضرورة إتباع التقنيات الحديثة في التسيير لامتلاك ميزة تنافسية
15					تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع منافسيها باستمرار
16					تقوم المؤسسة بتكوين العمال باستمرار
17					يشارك العاملون في اقتراحات لتطوير التنافسية

III - جهود الدولة المادية والمعنوية: ضع علامة (x) في المربع المناسب:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18					نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المادي مقبولة وكافية
19					نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المعنوي مقبولة وكافية
20					المساعدات المقدمة من طرف الحكومة محفزة وكافية
21					تكاليف الدراسة التشخيصية - التقنية- مقبولة
22					تهتم الدولة بتهيئة الأقاليم الصناعية في إطار برنامج التأهيل
23					تتخذ الدولة سياسات صناعية لتشجيع الصادرات والاستثمارات
24					الدولة لها رغبة جادة في تطوير وترقية تنافسية المؤسسات
25					تعمل الدولة على توفير متطلبات حماية المنتج الوطني

26	هناك إعلام صحافة، إذاعة... حول برنامج التأهيل				
27	ملف قبول برنامج التأهيل من الوزارة سهل وليس معقد				
28	إجراءات برنامج التأهيل واضحة وغير معقدة				
29	هناك صعوبة في وضع ملف برنامج التأهيل والحصول على موافقة الوزارة				
30	هناك صعوبة في الحصول على تمويل برنامج التأهيل من هيئات الدعم-الوزارة- بعد الموافقة				
31	هناك ندرة في مصادر تمويل برنامج التأهيل سواء القروض أو الأموال الخاصة				
32	هناك صعوبة في قبول البنك مرافقة عملية تمويل البرنامج				

IV- التنافسية المحققة بعد تطبيق برنامج التأهيل:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33					
34					
35					
36					
37					
38					

V- الشراكة الأورو-متوسطة: ضع علامة (x) في المربع المناسب:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39					
40					
41					
42					
43					
44					

حسب رأيك وتبعاً لوضعية مؤسستك هل ترى أن برنامج التأهيل الصناعي قادر على أن يجعل المؤسسة الجزائرية تنافسية في سوق الشراكة الأورو-متوسطة؟ (تعليق):.....

ملحق رقم (04) مقارنة الأداء بين مؤسسة TRIPODE ومنافسيها في دول الشراكة

Localisation	Algérie	France	Maroc	Tunisie
Entreprise	TRIPODE	X	Y	Z
1 – Droits de douanes				
1.1 – Droits de douanes sur produits finis				
Mobilier de bureau		2 à 5 %	50 %	43 %
Accessoires (tableau)		2 à 5 %	50 %	43 %
1.2 – Droits de douanes sur les intrants				
Placage		2 % à 5,6 %	50 %	27 %
Panneaux de particules		2 % à 5,6 %	40 %	42 %
Panneaux de fibres		2 % à 5,6 %	50 %	42 %
Panneaux de contreplaqué		2 % à 5,6 %	50 %	42 %
Quincaillerie		5 %	40 %	43 %
Tôle		2 % à 5,6 %	10 %	43 %
Fer plat et fer rond	10 %	2 % à 5,6 %	10 %	43 %
1.3 – Autres formes de protection				
Normes	aucune	aucune	aucune	aucune
Taxes	aucune	aucune	aucune	1 %
Autres réglementations	aucune	aucune	aucune	CDC
2 – Aspects commerciaux				
Marketing	B	A	B	C
Site WEB	A	A	A	A
Respect des délais	B	A	B	B
Garantie	B	A	B	C
Service après vente	A	A	A	B
Facilité de paiement	A	A	A	A
Livraison	A	A	A	B
Certification ISO 9000	inexistant	Certifié	inexistant	inexistant
Gamme moyenne (niveau)	B	A	B	C
Gamme courante	B	B	B	B
3 – Disponibilité des matières premières				
3.1 – Disponibilité sur le marché local				
Disponibilité (quantité – qualité)	B	A	B	B
Variété	B	A	B	B
3.2 – Circuit d'importation				
Importateurs Négociants	B	A	B	B
Importateurs Utilisateurs	B	A	B	B
A : circuit privé bien organisé B : circuit privé mais non suffisamment organisé pour constituer une force d'achat				
3.3 – Acheminement des matières premières				
Délais	2 à 3 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois	2 à 5 mois
Coût	10 à 12 %	5 à 7 %	10 à 12 %	7 à 10 %
3.4 - Variétés				
Panneaux de fabrication locale	Néant	A	A	B
Quincaillerie	B	A	B	B
Adhésifs	A (local)	A	A (local)	A (local)
Produits de finition	A	A	A	B
A : disponible et de bonne qualité B : disponible mais de qualité moyenne R = rendement moyen				

4 – Ressources technologiques				
4.1 – Appréciation du taux d'équipements				
En Production	B	A	B	B
Au Montage	C	A	C	C
Au Conditionnement	C	A	C	C
A : bon et parfaitement adapté		C : insuffisant par rapport au niveau de qualité		
4.2 – Organisation industrielle				
Conception produit (CAO)	B	A	C	D
Standardisation	C	B	C	D
Plan directeur de production	D	A	D	C
Détermination des temps	D	B	D	C
Optimisation des ressources	D	A	C	B
Flexibilité de l'outil de travail	B	A	C	B
Niveau de productivité	C	A	C	B
Pilotage des flux	C	A	C	B
Schéma directeur d'intégration	C	B	C	C
Sûreté de fonctionnement	C	A	C	C
Comptabilité analytique	D	A	D	D
Indicateurs « qualité »	D	B	D	C
Ratios de productivité	C	A	C	C
5 – Ressources humaines				
5.1 – Niveau de formation du personnel				
Maîtrise	B	A	B	B
Chef d'atelier	C	A	C	C
Contremaîtres	C	A	C	C
Responsable de maintenance	B	A	B	B
Opérateurs de production	C	A	C	C
A : bien		B : moyen	C : insuffisant	D : très insuffisant
5.2 – Taux d'encadrement				
Indirects	A	A	A	B
Directs	A	A	A	A
5.3 – Formation				
Encouragement de l'état	C	A	C	A
Structure de formation	C	A	C	C
Promotion interne	B	A	A	B
5.4 – Données sur le personnel de production				
Absentéisme	%	3 %	7 %	8 %
Turn Over	%	5 %	2 %	3 %
5.5– Conditions de travail				
Protection sociale	C	A	B	B
Sécurité du lieu de travail	B	B	B	C
6 – Chiffres clés				
Activité principale	Mobilier de bureau	Mobilier de bureau	Mobilier de bureau	Mobilier de bureau
Chiffres d'affaires en Euros		4.48 Millions	3.02 Millions	4.2 Millions
Effectif	44	35 p	55 p	60 p
CA / tête en Euros		128 000	55000	70 000
Superficie de production en m ²	3200	5500	4000	4000
Part export 04	0 %	25 %	0 %	15 % (Libye)

Source : Mustapha Seddaoui et Jean-Yves Naour. **Diagnostic et schéma directeur d'organisation Sarl – TRIPODE – N'gaous – BATNA programme d'appui au développement des pme en algerie**, Rapport réalisé du 11 au 18/03/2006 et du 08 au 12/05/2006. P.P. 65-66.

TRIPODE se libérera des sommes dues par Chèque au nom de l'ISGA ou Virement Bancaire au compte ouvert au nom de l'ISGA auprès de la Banque Extérieure d'Algérie:

BEA, Agence 42, 14 Cours de la Révolution, 23000 Annaba ;

RIB : 00 20 00 42 42 03 27 91 2005

ARTICLE 11 : REVISION DES PRIX

Les prix figurants dans le présent contrat sont fermes et non révisables pendant toute la durée du contrat.

Les impôts et taxes appliqués seront ceux en vigueur à la date de la facturation.

ARTICLE 12 : VALIDATION DE LA PRESTATION

Un rapport et/ou des notes de situation seront remis à TRIPODE, avec bordereau d'envoi, pour validation. Si dans un délai de quinze (15) jours, aucune réserve n'est portée par écrit à l'ISGA, les phases seront considérées comme étant validées.

ARTICLE 13 : DOMICILIATION DES PARTIES

Toutes correspondances concernant le présent contrat seront adressées :

Pour TRIPODE

SARL TRIPODE,

Tel/Fax 031 93 49 69

Pour ISGA :

Institut Supérieur de Gestion de Annaba "ISGA"

21 Cours de la Révolution, Annaba

E-mail : isgannaba@yahoo.fr

Téléphone : 038.86.84.73 ; Fax :038.86.13 52

ARTICLE 14 : SIGNATURES

Le présente Contrat est signé en quatre (04) exemplaires originaux.

Fait à ANNABA, le 17 janvier 2009

POUR L'ISGA,

Le Président Directeur Général

Ahmed. BENABBAS

الرئيس المدير العام

احمد بن عباس



POUR TRIPODE

Le Gérant



1- CONTRAT TRIPODE /ISGA N° 301/08

FACTURE		FORMATION	MONTAN T TTC	REGLEENT		
DATE	N°			CH N°	DATE	MONTANT
30/03/2010	121/08	Diagnostic Stratégique global et plan de mise à niveau facturation de premier terme du contrat (20% du montant du contrat)	175 500.00	0 70190	02/06/2008	175 500.00
14/07/2010	422/08	Diagnostic Stratégique global et plan de mise à niveau facturation de deuxième terme du contrat (70% du montant du contrat)	614 250.00	3574713	28/07/2010	614 250.00
04/01/2009	02-sept	Diagnostic Stratégique global et plan de mise à niveau facturation de troisième terme du contrat (10% du montant du contrat)	87 750.00	00 68745	26/06/2010	87 750.00

Total

877 500.00

877 500.00

2- LES EXPERT DE CONTRAT

Catégorie d'expert	Nom de l'expert	H/Jours	Coût DA/H/Jours	Total/DA
Expert mise à niveau et technologie, chef de projet	AKROUN Mohand	08	39 886,36	340 000.00
Expert en QHSE	BOULIFA Wassila	04	39 886,36	160 000.00
Expert en finance	BENALI Rebiha	06	39 886,36	240 000.00
Expert en organisation et RH	ZOUAOUI Abdelhamid	04	39 886,36	160 000.00
Total	04	22		87 750.00

Total

877 500.00

3-CONTRAT N° 05/09/FOR/MKT

FACTURE		FORMATION	MONTAN T TTC	REGLEENT		
DATE	N°			CH N°	DATE	MONTANT
15/03/2009	117/09	Management des entreprises/session 1et session 2 Marketing & gestion commercial/session 1et session 2	585 000.00	00 68736	13/06/2009	1 000 000.00
19/03/2009	125/09	Commercial & Technique de vente/session 1et session 2	292 500.00	0068745	26/06/2009	170 000.00
04/05/2009	228/09	La gestion financière & le contrôle de gestion/session 1et session 2	292 500.00			

Total

1 170 000.00

1 170 000.00

4-CONTRAT N° 36/2009/FOR/SII

FACTURE		FORMATION	MONTANT TTC	REGLEENT		
DATE	N°			CH N°	DATE	MONTANT
24/11/2009	469/09	la réalisation de la formation du personnel technique de TRIPODE au métier de l'entreprise	1 170 000.00			1 170 000.00

Total
1 170 000.00
1 170 000.00
5-CONTRAT N° 24/2009/ASC/ETUDE DE MARCHÉ

FACTURE		FORMATION	MONTANT TTC	REGLEENT		
DATE	N°			CH N°	DATE	MONTANT
03/11/2009	456/09	La réalisation d'une étude de marché au profit de société TRIPODE facturation de premier terme du contrat	280 800.00	172 066	15/02/2010	280 800.00
30/03/2010	89/2010	La réalisation d'une étude de marché au profit de société TRIPODE facturation du deuxième terme du contrat	421 200.00			421 000.00
12/04/2010	113/2010	La réalisation d'une étude de marché au profit de société TRIPODE facturation de troisième terme du contrat	702 000.00	701 134	21/02/2011	702 000.00

Total
1 404 000.00
1 403 800.00
6-CONTRAT N° 004/2009/ACC/QUSE/MISE EN PLACE D'UN SYSTEME ASSURANCE QUALITE

FACTURE		FORMATION	MONTANT TTC	REGLEENT		
DATE	N°			CH N°	DATE	MONTANT
02/11/2009	455/09	L'accompagnement à la mise en place d'un système d'assurance qualité facturation de premier terme du contrat	351 000.00	172 0661	15/02/2010	351 000.00
30/03/2010	87/2010	L'accompagnement à la mise en place d'un système d'assurance qualité facturation Phase 1 : cycle de formation	234 000.00	4091853	20/05/2010	234 000.00
07/06/2010	215/2010	Troisième terme : la rédaction de la manuelle qualité et des procédures requises par la norme ISO 9001 version 2000 (Phase)	234 000.00	701 135	22/02/2011	234 000.00
07/06/2010	216/2010	Quatrième terme : la remise de la documentation du système d'assurance qualité(Phase III)	292 500.00	681906	15/09/2010	292 700.00
		Manque la facture	58 500.00	681927	08/11/2010	58 500.00

Total
1 170 000.00
1 170 000.00
Coût Total de programme de mise à niveau de l'entreprise TRIPODE
5 791 500.00
5 791 500.00

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 (paillasse, 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



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.

المصدر: المدير العام لمؤسسة TRIPODE

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 paillasse 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 Hamou Moussa BP 104 RP Alger, Algérie.
www.ianor.dz

ملحق رقم (08) شهادة جودة المنتج علامة TEDJ لمؤسسة TRIPODE

المصدر : المدير العام لمؤسسة TRIPODE

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I- الكتب

1. أ. روبرت و لي. بتس ديفيد، الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، ترجمة الخزامى عبد الحكم، ط. 1، دار الفجر، القاهرة، 2008.
2. أبو شرار علي عبد الفتاح، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، دار المسيرة، الأردن، 2007.
3. الأحمد أحمد قاسم، التعاون الاقتصادي والسياسي بين المملكة الأردنية الهاشمية والاتحاد الأوروبي اتفاقية الشراكة الأردنية- الأوروبية، المعهد الدبلوماسي الأردني، الأردن، 1998.
4. بكري كامل، الاقتصاد الدولي: التجارة و التمويل، الدار الجماعية، الإسكندرية، 2003.
5. بن شهرة مدني، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل: التجربة الجزائرية، ط. 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. بوزيدي عبد المجيد، تسعينيات الاقتصاد الجزائر: حدود السياسة الظرفية، موفم للنشر، الجزائر، 1999.
7. بومخلوف محمد، التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والآفاق، ط. 1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
8. حاتم سامي عفيفي، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية : مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
9. حبيب هاني، الشراكة الأوروبية - المتوسطة ما لها وما عليها وجهة نظر عربية، ط. 2، الدار الوطنية الجديدة للنشر والتوزيع، سوريا، 2003.
10. الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
11. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
12. دادي عدون ناصر و متناوي محمد، الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
13. رضوان مصطفى أحمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط. 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
14. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، ط. 1، دار وائل، الأردن، 2004.
15. الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط. 1، دار وائل، الأردن، 2005.
16. زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط. 1، دار جرير، الأردن، 2011.
17. سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط. 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
18. السعد عبد الأمير، الاقتصاد العالمي قضايا راهنة، ط. 1، دار الأمين للنشر، مركز البحوث العربية والإفريقية، مصر، 2007.
19. السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للنشر، مصر، 2000.
20. شمت نيفين حسين، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
21. طالب علاء فرحان و البناء زينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط. 1، دار حامد، الأردن، 2012.

22. عبد الحفيظ أحمد بن صالح، الهندرة كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة، ط.1، دار وائل، الأردن، 2003.
23. عطية عبد القادر محمد عبد القادر، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، ط. 2، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998.
24. عمران جابر فهمي، المنافسة في منظمة التجارة العالمية تنظيمها - حمايتها دراسة مقارنة القانون الأمريكي - الاتحاد الأوروبي - القانون المصري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
25. عوض الله زينب حسن، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجامعة، بيروت، بدون سنة نشر.
26. عوض الله زينب حسين، الاقتصاد الدولي نظرة عامة على بعض القضايا، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
27. الفرا وليد عبد الرحمان، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بدون بلد نشر، 2000.
28. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط. 1، دار الحامد، الأردن، 2012.
29. مندي توفيق، المغرب العربي ومآزق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ط. 1، المركز المغربي للبحوث والترجمة، دار لبنان، بيروت، دار ضياء، الكويت، 2004.
30. ولعلو فتح الله، المشروع المغربي والشراكة الأورو-متوسطية، ط. 1، دار توبقال للنشر، المغرب، 1997.
31. ولعلو فتح الله، الاقتصاد العربي والمجموعة الأوروبية، دار النشر المغربية، المغرب، 1982.
32. يوكس سوزان و إيقانز فيل، المنافسة والتنمية قوة الأسواق التنافسية، ترجمة دانو ميشيل، ط.1، الدار العربية للعلوم ناشرون، مركز البحوث للتنمية الدولية، بيروت، 2010.

II - الأطروحات والرسائل:

أ - الدكتوراه:

1. عمورة جمال، دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
2. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008.

ب - الماجستير:

1. الحموري بلال عبد الله، دور مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية في تنمية تنافسية القطاع الصناعي والتصدير الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك إربد، الأردن، 2001.
2. دوراسي مسعود، سياسة التصنيع بالجزائر وانعكاساتها على الانتشار الصناعي بولاية البليدة للفترة 1980-1994، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995-1996.
3. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
4. مرابطي ياسمين، العلاقات الاقتصادية للجزائر مع الاتحاد الأوروبي وتطورها في ظل الشراكة الأورو-متوسطية. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلاقات الاقتصادية الدولية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

III- الدوريات:

1. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ثورة الخصخصة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 12، العدد الأول، مارس 2004.
2. رامازانير آر.كيه، الشراكة الأوروبية المتوسطية إطار برشلونة، سلسلة دراسات عالمية، العدد 22، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 1998.
3. زعباط عبد الحميد ، الشراكة الأورو-متوسطية أثرها على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول ، جامعة الشلف، الجزائر، 2004.
4. صالح صالحي، ماذا نعرف عن صندوق النقد الدولي، دراسات اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الإنسانية، العدد الأول، السداسي الأول، دار الخلدونية، الجزائر، 1999.
5. العوران أحمد فراس، الشراكة الأوروبية- المتوسطية من خلال اتفاقية الشراكة الأوربية الأردنية - دراسة تحليلية أولية، المجلد 18، العدد الأول، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2002.
6. هاشم طارق وآخرون، اتجاهات مديري التسويق نحو البعد التسويقي لاتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية: دراسة تطبيقية على الصناعات النسيجية، المجلد 28، العدد 01، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، 2001.

IV- الملتقيات العلمية، التقارير، الجرائد:

أ- الملتقيات العلمية:

1. رجم نصيب و عياري أمال، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول : تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
2. عايشي كمال، دور نظرية الإوز الطائر في السياسة الصناعية الجديدة في الجزائر للتحويل إلى الهيكل التصديري، ملتقى دولي حول: الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسة الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2-3 ديسمبر، 2008.
3. مولى عبد الله، التنافسية والدولة، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.

ب- التقارير والندوات:

1. بركات نسرين، التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ورشة عمل، المنبر الأردني للتنمية، عمان، 2002.
2. المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، برنامج تحديث وتطوير المشاريع الاقتصادية، وزارة الصناعة والتجارة، الأردن، 2009.
3. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الندوة القومية حول أثر اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على مسارات التنمية الزراعية العربية، جامعة الدول العربية، نوفمبر 1999.
4. هانوز مرغريتا ديرزنيك و آخرون، تقرير التنافسية العربية، كلية دبي للإدارة الحكومية، سويسرا، 2007.
5. الهيئة العامة للاستثمار، تقرير أداء الاستثمار والتنافسية، المملكة العربية السعودية، 2006.

6. وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة، برنامج التأهيل الصناعي (التجربة التونسية) تنمية القدرة التنافسية والجودة، التونسية.

ج-الجرائد:

1. أحمد أحمد سيد ، الشراكة الأورو-متوسطية في الميزان، مجلة الأهرام، عدد 1664، 27-11-2000.
2. بوكروح عبد الوهاب، خصوصية 490 مؤسسة من 1200 منذ 2003، جريدة الشروق اليومي، العدد 3105، الخميس 4 نوفمبر 2010.
3. صبح سمير ، تعزيز الاستثمارات في دول الجنوب محك الشراكة الاورو-متوسطية، الحياة، العدد 13532، 30-3-2000، مكتبة الأهرامات للبحث العلمي.
4. الجريدة الرسمية، العدد2، 13-10-1988.
5. الجريدة الرسمية، العدد 43، 19-07-2000.
6. الجريدة الرسمية، العدد 77، 15-12-2001.

٧- المنشورات الالكترونية:

1. تاريخ زيارة الموقع 2008-01-24 / <http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>
2. http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/menu2_1.php
فريق التنافسية الأردن، تاريخ زيارة الموقع 2008-01-30
3. تاريخ زيارة الموقع 2013-04-30 <http://www.mti.gov.eg/affiliates/centers/imc/imc.htm>
4. http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/Bulletin_29a.pdf
النشرة الإحصائية، بنك الجزائر، تاريخ زيارة الموقع 2015-01-15
5. http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/interventions/communicationapn_21102013.pdf

وضعية الاقتصاد العالمي وتطور الاقتصاد في الجزائر، مداخلة محافظ البنك، بنك الجزائر المركزي، تاريخ زيارة الموقع 2015-01-15

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

I- Les ouvrages :

1. Alaoui Abdallah, **La compétitivité internationale**, L'Harmattan, France, 2006.
2. Bekeniche Otmane, **La coopération entre l'Union Européenne et l'Algérie l'accord d'association**, OPU, Alger, 2006.
3. Benissad Hocine, **L'ajustement structurel l'expérience du Maghreb**, OPU, Alger, 1999.
4. Bienaymé Alain, **Principes de concurrence**, Ecomoinca, Paris, 1998.

5. Bougault Hervé et Filipiak Ewa, **Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal**, Agence Française de Développement, Paris, 2005.
6. Brilman Jean, **Les meilleures pratiques du management**, Ed. d'organisation, Paris, 2003.
7. De Woot Philippe et Koenig Gérard, **Management stratégique et compétitivité**, Boeck Université, Marc Ingham Ed, Bruxelles, 1995.
8. Dhaoui Mohamed Lamine et Abassi Boualem, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise –guide méthodologique**, Ministère de L'industrie, ONUDI, L'imprimerie Moderne des Arts Graphique, Alger, 2003.
9. Durand Rodolphe, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003.
10. Fairbanks Michael and Lindsay Stace, **Plowing the sea nurturing the hidden sources of growth in the developing world**, Harvard Business School Press, USA, 1997.
11. Gengembre Béatrice, **Management des organisations**, 1^{er} Edition, Le Génie des Glacières L'innovation, France, 2007.
12. Lamiri Abdelhak, **Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises**, OPU, Alger, 2003.
13. M. Hammer et J. Champy, **Le Reengineering réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993.
14. Madoui Mohamed et Denieuil Pierre-Noël, **Entrepreneurs Maghrébins terrains en développement**, Edition Karthala, Paris, Edition IRMC, Tunis, 2011.
15. Marniesse Sarah et Filipiak Ewa, **Compétitivité et mise à niveau des entreprises**, Agence Française de Développement, Paris, 2003.
16. McFetridge Donald G., **La compétitivité : notions et mesures**, Ottawa, Canada, 1995.
17. Nézeys Bertrand, **Les politiques de compétitivité**, Economica, Paris, 1994.
18. Porter Michael, **L'avantage concurrentiel**, Traduit par Philippe de Lavergne, 1^{er} Edition, Dunod, Paris, 1999.
19. Porter Michael, **The competitive advantage of nations**, The MACMILLAN Press LTD, London, 1990.

II- Les thèses :

1. El Alami El Fellousse S. Mustapha, **La zone de libre échange Maroc-Union Européenne et la mise à niveau des entreprises industrielles marocaines**, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme des études supérieures, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, 2001-2202.
2. Filali Meknassi karim, **Etude de la compétitivité à partir d'un échantillon d'entreprises appartenant au secteur textile marocain**, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de maîtres arts (M.A) département d'économie, Canada, 1998.
3. Kochelf Olfa, **La compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes depuis l'application du programme d'ajustement structurel**, Mémoire magistère, Université de Paris, Panthéon Sorbonne, 1996.
4. Nejla Ben Hadj Bouraoui, **La perception des déterminants de la compétitivité de l'entreprise et stratégie de mise à niveau face au marché de l'union européenne cas**

des PMI Tunisiennes, Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse, France, 2005.

5. Tani Yamna Achour, **L'analyse de la croissance économique en Algérie**, Thèse de doctorat en sciences, Option : Finances Publiques, Faculté des Sciences Economiques Commerciale et des Sciences de Gestion, Université de Tlemcen, 2013-2014.

III-Les Revues et les périodiques :

1. Aouchar Amina, **Mise à niveau et relations nord-sud en méditerranée**, Bulletin Economique et Social du Maroc, Mise à niveau et changement social au Maroc, N°. 164, Maroc, janvier 2007.
2. Bahammi Mohammed, **La mise à niveau des entreprise mode d'emploi**. Bulletin Economique et Social du Maroc, N° 164, Publication de l'institut universitaire de la recherche scientifique, Maroc, janvier, 2007.
3. Belgaïd Brahim, **L'entrepreneur frictionnel et la mise à niveau de l'entreprise : velléités de réforme et vrais challenges**, Revue de droit et économie, N°. 23, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc, 2007.
4. Boutaleb K., **La problématique de la mise à niveau des économies maghrébines face aux défis de la mondialisation**, IDARA revue de l'école nationale d'administration, Vol. 9, N°. 2, 1999.
5. Cornet Annie, **Le reengineering : une articulation complexe entre nouvelles technologies de l'information, structures et politiques de GRH**, Technologie de l'Information et Société (TIS), Vol. 8, N°.3, 1996.
6. Gereffi Gary, **Development models and industrial upgrading in China and Mexico**, European Sociological Review, Vol. 25, N°. 1, 2009.
7. Lamiri Abdelhak, **La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes**. Revue des sciences commerciales et de gestion, N° 02, Alger, 2003.
8. Moukrite Khalid, **Catégorisations des entreprise et mise à niveau**, Bulletin Economique et Social du Maroc, Mise à niveau et changement social au Maroc –II- Actes du 3^{èmes} colloque, Université Mohammed V souissi, Maroc, février 2007.
9. Volpato Guiseppe et Stocchetti Andrea, **La mesure de la position concurrentielle**, Revue Française du marketing, N° 189/190, France, Apr/ May /2002.

IV- Les séminaires, Rapports et Documents

A- Les séminaires :

1. Alpha-Gret Arlène, **Enseignement de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest**, Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et agroalimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest, Dakar 3-5 juillet, 2007.

2. Boukrif Moussa et Kherbachi Hamid, **La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée ?** Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME - innovation, technologie de l'information et de la communication, Biskra, 12-13 avril 2004.
3. Chennouf Sadok, **Mise à niveau et intégration régionale au Maghreb : quel avenir ?**, Colloque international sur La mise a niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange avec l'Union Européenne et a l'OMC, ORAN, 26 - 27 mai 2007.
4. Cherif Chakib, **Partenariat euro- méditerranéen et développement de la PME en Algérie**, Séminaire International sur: Dynamique de la gestion de la PME - innovation, technologie de l'information et de la communication, Biskra, 12-13 avril. 2004.
5. kirat mohamed, **Foncier industriel zones industrielles et zones d'activités**. Journée d'études sous le thème de: intégration des activités des pêches et de l'aquaculture dans le processus intersectoriel de développement de l'économie nationale, ministère de la pêche et des ressources halieutiques, 27 novembre 2005.
6. Mimoune Lynda et Kheladi Mokhtar, **Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes**, Colloque sur : Economie Méditerranée Monde Arabe, Université Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26 et 27 mai 2006.
7. Telailia Abdellah, **Programme national de développement de la normalisation et de la certification des entreprises**, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Annaba, 2010.

B- Les Rapports :

1. Amallah Abdellah, **Impacts de la mise à niveau des entreprises**. Barcelona monitoring suivi de l'accord de libre-échange politique, économie, entreprise, éducation, ImprimElite, Maroc, 2011.
2. Bank of Algeria, **Evolution économique et monétaire en Algérie**, rapport 2014.
3. Centre Internationale de Hautes Etudies Agronomique Méditerranéennes (CIHEAM), **Le bilan du Programme MEDA**, N°. 22, 11 décembre 2006.
4. Direction Générale de la Veille Stratégique, **Le bulletin d'information statistique de la PME N°. 23**, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, Alger, novembre 2013.
5. Durand Martine et autres, **Les indicateurs de compétitivité et de commerce internationaux de L'OCED**, Documents de travail N°: 119. Paris, 1992.
6. Euro Développement PME, **Des résultats et une expérience à transmettre, programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie**, ministère de la PME et de l'artisanat, commission Européenne, Alger, Décembre 2007.
7. Institut Supérieur de Gestion d'Annaba, **Plan mise à niveau SARL TRIPODE**, Rapport Réalisé du 01 au 14-07-2008.
8. L'institut d'Economie Quantitative, **Evaluation du programme de mise à niveau : principaux résultats de la siscième enquête sue le programme de mise à niveau**, Tunisie, avril 2006.

9. L'Office National des Statistiques, **Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2003 a 2013**, Collections statistiques N°. 188, 2014, Série E: Economie N°. 79, Alger, novembre 2014.
10. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique, **Spotlight on public support to industry**, France, 1998.
11. Le ministère de l'industrie, de l'énergie et des petites et moyen entrepris, **Le Bulletin de la mise à niveau**, Bulletin d'information de la mise à niveau en Tunisie, N°.13 Mai 2006.
12. NANCY G. et autres, **Evaluation de l'état d'exécution de l'accord d'association Algérie-UE: Rapport Final**, ministère du Commerce, l'Union Européenne Investissement Développement Conseil S.A, Alger, 3 novembre 2009.
13. Porter Michael et autres, **Rapport sur la compétitivité globale**, World Economic Forum, Economica, Paris, 2005.
14. Progress report by Commission of the European Communities, **Specific programme for the development of portugues industry**, Brussel, 16 may, 1990.
15. Schwab Klaus et Sala-i-Martín Xavier, **The global competitiveness report 2014-2015**, World Economic Forum, 2014.
16. Seddaoui Mustapha et Naour Jean-Yves, **Diagnostic et schéma directeur d'organisation Sarl – TRIPODE – N'GAOUS – BATNA Programme d'appui Au Developpement Des Pme En Algérie**, Rapport réalisé du 11 au 18/03/2006 et du 08 au 12/05/2006.

C-Les documents de ministère de l'industrie et de la PME :

1. Agence nationale de promotion du commerce extérieur, **Impact de l'accord de libre échange sur les échanges de l'Algérie avec la grande zone Arabe de libre échange**, Ministère du commerce, Août 2010.
2. Agence nationale de promotion du commerce extérieur, **Impact de l'accord de libre échange sur les échanges de l'Algérie avec la grande zone Arabe de libre échange**, Ministère du commerce, Août 2010.
3. ANDPME, **Adhésion au Programme National de Mise à Niveau des PME**, Ministère de L'industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement, 2010.
4. ANDPME, **Bilan des actions du programme national de mise a niveau- rapport complet**, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, septembre 2008.
5. ANDPME, **L'ANDPME pour une PME performante, plan quinquennal 2010-2014 programme national de mise à niveau des PME**, Ministère de L'industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement, 2010.
6. ANDPME, **Le programme national de mise à niveau des PME pour une PME compétitive- L'ANDPME : Instrument de l'état de mise en œuvre**, Ministère de L'industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement, 2010.
7. ANDPME, **Présentation des missions et plan d'action de L'Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'artisanat, 2007.

8. ANDPME, **Programme national de mise à niveau des petites et moyenne entreprise : présentation du programme**, Ministère de la PME et l'artisanat, Alger, 2007.
9. ANDPME, **Questionnaire d'information Préalable pour l'adhésion au Programme National de Mise à Niveau des PME- Manuel des Procédures Annexe 1**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'artisanat,
10. Euro Développement PME, **L'appui financier d'EDPME aux PME algériennes**, Algérie, Commission Européenne, 2007.
11. Fonds de Garantie des crédits aux PME, **Présentation du FGAR**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'artisanat.
12. Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, **Dispositif de mise à niveau des entreprises**, Ministère de L'industrie et de La Restructuration, Alger, 2000.
13. Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Manuel des procédures: nouveau dispositif**, Ministère de L'industrie.
14. Fonds de Promotion de La Compétitivité Industrielle, **Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au programme de mise à niveau**, Ministère de L'industrie, Alger
15. Ministère de l'Industrie, **Schéma directeur des zones industrielles et des zones d'activités**, octobre 2006.

V- Les ouvrages électroniques :

1. Abis Sébastien, **Une décennie de partenariat euro-méditerranéen Bilan du programme Meda Défis et perspectives géoéconomiques**, Mai 2005.
<http://www.confluences-mediterranee.com/v2/spip.php?article1725> 2008 -10-06 تاريخ زيارة الموقع
2. www.justice.gov.ma/console/Uploads/Doc/etude122005.doc 2008-10 -18 تاريخ زيارة الموقع
3. L'accord d'association euro-méditerranéen entre la République Algérienne Démocratique et Populaire et la Communauté Européenne,
<http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/accordasso.pdf> 2008-11- 08 تاريخ زيارة الموقع
4. Gozé Stéphane, Terminale STG Management, Doc de travail, 2007
 تاريخ زيارة الموقع 2009 -03 -01
www.2.ac-lille.fr/lyc-a-france-mi-doc-de-travail-wsono-s.frere.fr/divers/ts.te-m-co6-pdf
5. Mélanie Matarese, **l'Algérie veut se protéger de l'Europe jusqu'en 2020**,
<http://blog.lefigaro.fr/algerie/2010/12/economie-lalgerie-veut-se-protoger-de-leurope-jusquen-2020.html>
 تاريخ زيارة الموقع 2011-09-16
6. <http://www.annuaire-algerie.eu/> 2011-10-06 تاريخ زيارة الموقع
7. <http://www.kompasalgerie.com/> 2011 -10-06 تاريخ زيارة الموقع
8. **SME development in Jordan**, Jordan Enterprise Development Corporation. 2012-02-01 تاريخ زيارة الموقع
http://worldsmeexpo.hktdc.com/pdf/2011/seminarroom_c/dec_3/1630_1800_24/2_aal-ahmad.pdf

9. Laura Baeza, **30 ans de coopération 1979-2009**, Union Européenne – Algérie, 2012-05-20 تاريخ زيارة الموقع
http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/ue_algeria_30years_cooperation_fr.pdf
10. Progress report by Commission of the European Communities, **Specific programme for the development of portugues industry**, Brussel, 16 may, 1990.
<http://aei.pitt.edu/5703/1/5703.pdf> 2012-10-26 تاريخ زيارة الموقع
11. <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=zale> 2013 -03-28 تاريخ زيارة الموقع
12. <http://www.tunisieindustrie.gov.tn/template.php?code=132&pere=121>
2013-11-20 تاريخ الزيارة الموقع
13. <http://www.bank-of-algeria.dz> 2015-01-15 تاريخ زيارة الموقع
14. <http://www.mdipi.gov.dz> 2015-01-12 تاريخ زيارة الموقع
15. http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/BULLETTIN_SPM_No13_version_finale.pdf
2015 -01-12 تاريخ زيارة الموقع
16. <http://www.pmn.nat.tn/wp-content/uploads/2015/10/stat-pmn -2015.pdf>
2015 -02-06 تاريخ زيارة الموقع

الملخص:

بتوقيع الجزائر لاتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية مع الاتحاد الأوروبي، سوف تواجه تحديين مهمين: رفع درجة الانفتاح الاقتصادي وتسريع اندماجها في الاقتصاد العالمي. ومع تنفيذ هذه الاتفاقية فإنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سوف تواجه منافسة شديدة مع مؤسسات دول الاتحاد الأوروبي. ومن أجل التقليل من الآثار السلبية لهذه الاتفاقية قامت الجزائر بتبني برنامج تأهيل لمؤسساتها لكي تتمكن من مواجهة منافسة المؤسسات الأوروبية والعالمية. فالهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى قدرة هذا البرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية وتطوير أدائها.

وبغية بلوغ الهدف المتوخى من هذه الدراسة فلقد تم تقسيمها إلى جزأين؛ الأول نظري والثاني تطبيقي. بالنسبة للجزء النظري تم تقسيمه إلى ثلاث فصول تناول الفصل الأول التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية، حيث تعرض لأهم المفاهيم الأساسية حول التنافسية والميزة التنافسية ومختلف استراتيجياتها، أما الفصل الثاني خصص لبرنامج التأهيل لدعم التنافسية من خلال تناوله للجانب النظري لهذا البرنامج وأهم أداة لنجاحه والمتمثلة في التشخيص الاستراتيجي، كما تناول التجارب الناجحة لبعض الدول التي تبنت مثل هذا النوع من البرامج، وبالنسبة للفصل الثالث تعرض لمسار الشراكة الأورو-متوسطية وتحديات الاقتصاد الجزائري في ظلها.

وفيما يتعلق بالجزء التطبيقي تم تقسيمه إلى فصلين؛ الفصل الرابع تعرض لمسار برامج التأهيل المطبقة في الجزائر ونتائج كل برنامج، أما الفصل الخامس فهو لإثبات دور برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات، من خلال أخذ عينة من المؤسسات الصناعية المطبقة لهذا البرنامج ودراسة أثره على تنافسيته، بالإضافة إلى دراسة تفصيلية لمخطط برنامج تأهيل مؤسسة TRIPODE والنتائج التي حققتها.

ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ أغلب المؤسسات تُؤكد على دور برنامج التأهيل في تحسين تنافسيته، وأن هذه المؤسسات قادرة على مواجهة تحديات الشراكة الأورو-متوسطية في حال نجاح تنفيذ إجراءات برنامج التأهيل.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، برنامج التأهيل، الشراكة الأورو-متوسطية، المؤسسات الصناعية، مؤسسة TRIPODE .

Résumé

En signant l'accord d'association avec l'Union européenne, l'Algérie vise deux objectifs importants : élever le degré d'ouverture de l'économie et accélérer son insertion dans l'économie mondiale. A la suite de l'application de cet accord, d'importants effets se sont apparus au niveau économique. Parmi ces effets, on cite les difficultés que rencontrent les entreprises algériennes à faire face à la concurrence des entreprises de l'UE à la suite de cet accord.

Afin de corriger cette distorsion, l'accord d'association avait prévu l'adoption d'un programme de mise à niveau pour permettre aux entreprises algériennes d'améliorer leur compétitivité et leur performance et d'être en mesure de faire face à la concurrence des entreprises européennes et internationales.

L'objectif de ce travail est de s'interroger sur la capacité réelle du programme de mise à niveau dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes et le développement de leurs performances.

Le présent travail a été divisé en deux parties ; théorique et pratique. La partie théorique est composée de trois chapitres, le premier chapitre tente à apporter des éclaircissements concernant la compétitivité, l'avantage concurrentiel ainsi que les différentes stratégies adoptées par les entreprises. Le deuxième chapitre, est consacré à l'étude du programme de mise à niveau, et à l'outil le plus important utilisé par ce programme, le diagnostic stratégique. Ce chapitre a abordé également les expériences de certains pays en matière de mise à niveau. Le troisième chapitre quant à lui fait ressortir les défis auxquels l'économie algérienne est confrontée suite à son ouverture.

Par ailleurs, la partie pratique est composée de deux chapitres, le quatrième chapitre présente la démarche adoptée par les entreprises algériennes en matière de programme de mise à niveau ainsi que les résultats obtenus après la mise en application de ce programme. Le cinquième chapitre fait ressortir l'importance de ce programme dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers les résultats obtenus par celles qui ont adopté ce programme en mettant l'accent plus particulièrement sur l'entreprise TRIPODE.

En guise de conclusion, il ressort que la plupart des entreprises qui ont adopté le programme de mise à niveau considèrent qu'il contribue fortement à l'amélioration de la compétitivité.

Mots clés: la compétitivité, l'avantage concurrentiel, le programme de mise à niveau, le partenariat euro-méditerranéen, les entreprises industrielles, l'entreprise TRIPODE.

Abstract

By signing the association agreement with the European Union, Algeria has two major objectives: raise the degree of openness of the economy and accelerate its integration into the world economy. Following the implementation of this agreement, significant effects emerged in the economy. Among these effects, we mention the difficulties that the Algerian enterprises face with regard to competition from EU enterprises as a result of this agreement.

To correct this distortion, the association agreement foresaw the adoption of an upgraded program to allow Algerian enterprises to improve their competitiveness and their performance to be able to face competition from European and international enterprises.

The aim of this work is to question the real capacity of the upgraded program in improving the competitiveness of Algerian enterprises and the development of their performance.

This work has been divided into two main parts: a theoretical and a practical part. The first part is composed of three chapters, the first chapter attempts to clarify competitiveness, competitive advantage and the different strategies adopted by enterprises. The second chapter is devoted to study the upgraded program, and the most important tool used by this program as the strategic diagnosis. This chapter also discusses the experiences of some countries regarding the adoption of the upgraded program. The third chapter in turn highlights the challenges the Algerian economy faces following its openness.

As far as the practical part is composed of two chapters, the fourth chapter presents the approach adopted by Algerian enterprises concerning the upgraded program material as well as the results obtained after the implementation of this program. The fifth chapter, highlights the importance of this program in improving the competitiveness of enterprises through the results obtained by those adopted such program focusing specifically on TRIPODE enterprise.

In conclusion, it appears that most companies that have adopted the upgraded program feel they contribute significantly in improving competitiveness.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, the upgrade program, the Euro-Mediterranean partnership, industrial enterprises, TRIPODE enterprise.