

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الموضوع :

تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطق التبادل  
الحر الأورو - متوسطي.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف: الدكتور علي عبد الله

عداد الطالب: بوشارب أحمد

لجنة المناقشة:

- الأستاذ : خليل علي ..... رئيسا  
الأستاذ : علي عبد الله ..... مقرا  
الأستاذ : بن ديب عبد الرشيد ..... عضوا  
الأستاذ : بلوكيل رمضان ..... عضوا  
الأستاذ : كشرود بشير ..... عضوا

السنة الجامعية : 2008 / 2007

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

- إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله - الذين لطالما كانا لي السند صغيرا وكبيرا، وكان نجاحي دائما بدعائهما .
- إلى زوجتي العزيزة - التي هي لي على الدوام- خير مؤنس بتشجيعها.
- إلى عائلة حاج جاب الله ببراقى ، وجميع إخوتي وأخواتي .
- إلى كل الزملاء الذي أرجو أن أشرفهم وأن لا أخيب ظنهم ما حييت.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

الطالب: أحمد بوشارب

# شكر و عرفان

لا يسعني بعد هذا الجهد الذي وصل إلى نهايته، إلا أن أتقدم  
بجزيل الشكر و العرفان، و جم التقدير إلى الأستاذ المشرف **الدكتور**  
**علي عبد الله** على ما أسداه لي من توجيهاته القيمة، وإرشاداته  
النيرة، التي ذللت لي الصعاب، و أنارت لي الدرب، و دفعتني قدما  
لإتمام هذا البحث المتواضع، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أشكر جميع من ساعدني، و أمد لي يد العون من قريب أو من  
بعيد، و أخص بالذكر موظفي وزارة المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة، ووزارة المالية والمديرية العامة للجمارك؛ على جميع  
المعلومات المقدمة في هذا الموضوع.

وفي الختام أحمد المولى الذي هو بالشكر أولى الذي وفقني  
إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

الطالب: أحمد بوشارب

# المقدمة

## مقدمة عامة:

بفعل ثورة الإعلام والاتصال، أصبح النظام الاقتصادي العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتابع فيها التغيرات بمعدلات فائقة السرعة، خاصة مع التغيرات التي تشهدها السياسات الاقتصادية، والتي كان لها أثرها على العالم بصفة عامة، و الدول النامية بشكل خاص، حيث من خصائصه، الاتجاه المتزايد نحو تكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة، وعدم تدخل الدولة في الاقتصاد سواء بالإنتاج، أو بفرض الحماية.

هذه التغيرات في محيط المؤسسات الاقتصادية يجعل من عملية التنبؤ بمستقبل هذه الأخيرة صعب للغاية ، وعليه فالمؤسسات التي لا تستطيع أن تتكيف مع الواقع التنافسي بإيجاد مخرج عن طريق التجديد، وقبول التحالفات، والتعاون التكنولوجي فإنها ستخرج حتما من ميدان المنافسة.

وما يجب التنويه إليه في هذا الشأن، هو أن تنافسية المؤسسة في سوقها المحلي، ليست حجة وبرهانا على بقاء تنافسياتها في السوق الخارجي، لأن التنافسية الأجنبية ليست انعكاسا للتنافسية المحلية، وهذا بفعل وجود ما يسمى بأثر الانعكاس "L'effet prisme"، الذي يغير من القدرات التنافسية للمؤسسات من سوق لآخر، سواء بالسلب، أو بالإيجاب حسب طبيعة السوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

وهذا لا يعني بأن المؤسسات التي ستدخل هذا السوق ستكون ضعيفة، أو ستدخل في مركز الضعف، أو ستكون في موضع المنهزم أمام المؤسسة المحلية، أو العكس، بل ستعتمد على أسلحتها الهجومية، ونقاط قوتها التي تسمح لها مع مرور الوقت السيطرة على هذا السوق، ومنافسة المؤسسات المحلية، خاصة في ظل الانفتاح العالمي للأسواق، وعدم التمييز بين المستثمر الأجنبي، والمحلي من حيث المزايا والالتزامات (معاملة مماثلة).

إذ أن تحويل المؤسسة لمنتجاتها، أو خدماتها إلى الأسواق الدولية، يتطلب منها ميزات تنافسية إضافية، أو مغايرة لتلك التي كانت تتمتع بها في السوق المحلي، وهذا بسبب تدخل مفهومين أساسيين، هما:

◆ التحويل المادي؛

◆ أثر عبور الحدود.

إن التحويل المادي، وأثر عبور الحدود بإمكانهما إدخال عدة تشويهاات على تنافسية المؤسسة، وقدراتها على احتلال مكانة مرموقة، أو ربح حصص سوقية معتبرة في السوق الخارجي.

إن أثر عبور الحدود المتمثل في الحواجز على التبادلات، وسعر الصرف، قد يكون له معنى آخر بالنظر إلى مستقبل العلاقات التجارية الأوروبية الأورومتوسطية، وهذا بناء على اتفاقيات الشراكة المبرمة بين الاتحاد الأوروبي ودول حوض المتوسط، التي ترمي إلى إنشاء منطقة للتبادل الحر الأورومتوسطي بعد تفكيك التعريفات الجمركية، وبالفعل فقد تم التوصل إلى اتفاقيات ثنائية للشراكة في إطار المشروع الأورو متوسطي بين الإتحاد الأوروبي وتونس في جويلية 1995، لتدخل ضمن حيز التنفيذ في مارس 1998، ومع المغرب في فيفري 1996 لتدخل حيز التنفيذ في مارس 2000 .

من جهة، يرى أغلب الاقتصاديين، أنه سيكون لإنشاء منطقة التبادل الحر الأورومتوسطية آثار إيجابية، وأخرى سلبية على دول جنوب المتوسط، إذ ستؤدي عملية التفكيك الجمركي على السلع الأوربية إلى انخفاض مهم في الموارد الجبائية للخزينة العامة من جهة، وزوال أغلب الصناعات التي لا تتمتع بدرجة تنافسية كافية من جهة أخرى، أما الآثار الإيجابية لإنشاء هذه المنطقة فهي آثار غير مباشرة، وعلى المدى البعيد، وترتبط بشكل أساسي برفع المستوى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية في المنطقة نتيجة لإزالة الحماية الجمركية.

والجزائر، باعتبارها إحدى دول جنوب المتوسط، فقد أبرمت اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي سنة 2002، ودخل حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005، على أساس إنشاء منطقة للتبادل الحر بين الطرفين بحلول سنة 2017، وهذا بعد مدة 12 سنة كمرحلة مؤقتة يتم خلالها التفكير التدريجي للتعريف الجمركية.

كل هذا، دفع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التفكير الجدي في آفاق التنافس في ظل الفضاء الحر المزمع إنشاؤه، خاصة أمام المؤسسات الأوروبية المعروفة بقدراتها التنافسية العالية، وسياساتها التسويقية المتميزة، ونوعية منتوجاتها الراقية بالمقارنة مع مثيلاتها في الجزائر.

واعتبارا لذلك، فقد تبنت الجزائر، كغيرها من دول جنوب حوض المتوسط، برنامج التأهيل كأحد أهم وسائل تهيئة المؤسسات الاقتصادية، بحيث يسمح بتكيفها مع محيطها الجديد، ويضمن لها إمكانية التنافس في الظروف المتوقعة.

### الإشكالية:

بعد التلميح إلى مستقبل التبادل الاقتصادي والتجاري الأورومتوسطي، وأهمية اغتنام فرصة المرحلة الانتقالية لتأسيس منطقة التبادل الحر، تبرز الإشكالية في السؤال التالي:

ما هي خصوصيات البرنامج التأهيلي الكفيل بتحقيق تكيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مستقبل التبادل الحر الأورو-متوسطي؟

من أجل المعالجة الدقيقة، والمفصلة لهذه الإشكالية، نطرح أسئلة فرعية على النحو التالي:

- (1) لماذا تعتبر المؤسسة الاقتصادية أكبر المتأثرين باتفاق الشراكة الأورو-متوسطي؟
- (2) ما هو مفهوم، وخصائص التبادل الحر الأورو – متوسطي؟

(3) ما هي أهم الإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية في محاولة التحضير لمنطقة التبادل الحر لسنة 2017؟

(4) ما هو محتوى برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وهل يمكن اعتباره الحل الوحيد والمناسب لتنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

#### الفرضيات:

لمعالجة إشكالية البحث التي طرحناها، اعتمدت بعض الفرضيات التي أراها أقرب للإجابات المحتملة والتي نلخصها فيما يلي:

- ❖ المؤسسات تنطلق في بناء استراتيجياتها من دراسة المحيط وتغيراته، هذا الأخير يؤثر ويتأثر بالمؤسسة، وبالتالي نجاحها مرتبط بتكيفها مع تغيرات المحيط .
- ❖ التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما سوف يضمن استغلالاً أمثلًا للموارد، وبالتالي تقديم منتوجات ذات جودة عالية، وبأقل التكاليف .
- ❖ إن الحكومة الجزائرية – في إطار العملية التأهيلية – باشرت سلسلة من الإصلاحات على المستوى الكلي والجزئي، لم يكن لها الأثر الإيجابي على أداء المؤسسات، بل بقيت المحروقات هي المصدر الوحيد للعملة الصعبة .



## أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار هذا الموضوع، كان وراءه عدة مبررات ودوافع، لعل أهمها يتمثل فيما يلي:
- الميل إلى الخوض في المواضيع الحديثة، التي تعرف تطورات وتحولات متلاحقة.
- مستقبل المؤسسات الاقتصادية يعتمد بصفة كبيرة على المنافسة، والتنافسية خاصة بعد سنة 2017 .
- انتشار استعمال مصطلح تأهيل الاقتصاد، وتأهيل المؤسسات، مما يستدعي تناول ذلك بالبحث العلمي.
- اعتبار الموضوع أحد أهم مواضيع الساعة، والذي طرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة على مستوى الحكومة، وبالأخص وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إثراء المكتبة الجامعية.

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- (1) التحسيس بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية، عن طريق اكتساب مهارات، وكفاءات جديدة تسمح بالبقاء والتنافس، في مجال الأعمال على الصعيد العالمي.
- (2) التعمق في دراسة تأهيل المؤسسات الذي كثر عنه الحديث حتى قبل إبرام الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي .
- (3) تحليل مدى فعالية برنامج التأهيل، وذلك بمقارنة الوضعية السابقة بما تم تحقيقه من خلال هذا البرنامج من جهة، ومقارنة البرنامج الجزائري مع البرنامجين التونسي والمغربي من جهة ثانية.
- (4) تزويد المكتبة بعمل جديد في مجال إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات، والذي يفيد الطلبة للقيام ببحوثهم، وأعمالهم الدراسية، والأساتذة، والباحثين في هذا المجال .

## حدود الدراسة:

نظرا لتشعب الموضوع، وكثرة العناصر ذات الصلة به، من قريب أو من بعيد، ارتأيت ضبطه، وتحديد بعض معالمه، ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث المكان، أو الزمان، أو حتى المحتوى، لهذا جاءت الدراسة مركزة على الجوانب التالية:

❖ لم يتم التفريق في الدراسة بين المؤسسات الخدمية والإنتاجية، أو الصناعية والزراعية، بل كانت الدراسة عامة.

❖ الإحصائيات المعتمدة في الدراسة هي الإحصائيات الرسمية المقدمة من طرف الإدارات العمومية المعنية، إلى غاية 01 سبتمبر 2007 ( أي بتمام سنتين من دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ).

## الدراسات السابقة:

رغم أن موضوع التأهيل يتسم بالحدائثة نسبيا، إلا أن الاهتمام به ليس وليد اللحظة، حيث تطرق له بعض الباحثين في رسائل الماجستير مثل:

▪ بوكماش عبد الله، **التفكيك الجمركي وأثره على تنافسية المؤسسات - دور برنامج تأهيل المؤسسات كتدبير مرافق-**، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2007).

▪ عبد الكريم سهام، **دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال-**، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، جوان 2007).

▪ عليواش أمين عبد القادر، **أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني**، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 )

## المنهجية المتبعة:

إن نوعية البحث الذي عالجته في هذه المذكرة، أوجب الاعتماد على منهج متنوع، وهذا حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة، حيث يستند بدرجة أولى على الوصف والتحليل:

- **المنهج الوصفي** لكشف كل ما يتعلق بجوانب المؤسسة، المحيط والتنافسية، وأهم مؤشراتها بالنسبة للمؤسسات على الصعيد العالمي بصفة عامة؛

- **المنهج التحليلي** في دراسة آثار تفكيك التعريفية الجمركية على المبادلات التجارية، وعلى الإيرادات العامة للدولة، وقطاعات الاقتصاد الوطني، وذلك في سبيل إيجاد حلول للأزمات الاقتصادية ونقص المردودية، كل ذلك بهدف الاستفادة من معطيات الماضي، والتحقق من سير الأحداث وتطورها، حتى تتمكن المؤسسة من إيجاد الحلول المناسبة لها في المستقبل؛

كما استعملنا في شرح بعض المحاور **المنهج التاريخي**، وهنا يتعلق الأمر بالسرد التاريخي للمبادلات التجارية بين دول حوض المتوسط، من التعاون على الشراكة .

## خطة وهيكل البحث :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة آنفا، اقترحت خطة تتكون من ثلاث فصول:

تم تخصيص الفصل الأول لدراسة تنافسية المؤسسات في ظل تغيرات المحيط، بحيث احتوى المبحث الأول التطرق إلى محيط المؤسسة بكل جوانبه، خاصة نظريات التفاعل بين المؤسسة ومحيطها. أما المبحث الثاني، فقد تناولت فيه نظام المعلومات في المؤسسة، وربطه بفكرة اليقظة الاستراتيجية. أما المبحث الثالث، فخصته لدراسة تنافس المؤسسات، انطلاقا من المفاهيم ثم التفصيل في القدرة التنافسية والميزة التنافسية.

وفي الفصل الثاني، تناولت الشراكة الأورومتوسطية، بنوع من التفصيل، خاصة الآثار المتوقعة للتفكيك الجمركي على الاقتصاد، وعلى القدرة التنافسية للمؤسسات، وتناولت كل هذا في ثلاث مباحث. الأول هو سرد عام للعلاقات الاقتصادية، والمبادلات التجارية الأورومتوسطية؛ أما الثاني فكان بعنوان: مراحل التفكيك التعريفي، وإسقاطها على محيط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وجاء المبحث الثالث ليتناول آثار منطقة التبادل الحر على الاقتصاد الوطني، من الناحيتين الكلية، والجزئية.

وتضمن الفصل الثالث دراسة تأهيل المؤسسات كإستراتيجية دفاعية لتجنب الآثار السلبية لمنطقة التبادل الحر، وهذا انطلاقا من تحديد المفاهيم، الأهداف والإجراءات، والتفصيل أكثر في البرنامج الجزائري ومقارنته بالبرنامجين التونسي والمغربي في مبحث أول. أما المبحث الثاني، فتناولت فيه التشخيص الاستراتيجي كأهم مرحلة، وعلى أساسها، يكون برنامج التأهيل، وصولا إلى الاستراتيجيات المحتملة لمرافقة وإنجاح برنامج التأهيل، في المبحث الثالث.

**الفصل الأول:**  
**تأفسيّة المؤسسات الإقتصاديّة**  
**في ظلّ تغيّرات محيطها**

## الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل تغيرات محيطها

### تمهيد :

تعتبر المؤسسة ظاهرة معقدة ومركبة ، كما أنها تمثل في الوقت نفسه الأداة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان ، فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية ؛ لهذا نالت اهتماما متزايدا بمرور الزمن ، وكانت محور دراسات العديد من المفكرين ، نظرا لأنها - على الأقل - تقوم بوظيفتين أساسيتين : أولهما على مستوى الأفراد ، حيث تتولى مهمة إنتاج الخيرات والخدمات لإشباع الحاجات ؛ وثانيهما على مستوى المجتمع ، وتتمثل في خلق الثروة ؛ فبواسطة كفاءتها ، وفعاليتها يتم توليد قيمة مضافة يعاد ضخها جزء منها في الدوائر الاقتصادية، الأمر الذي تسهم في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع، زيادة على ذلك تساهم بصورة خاصة في خلق وظائف جديدة .

إلا أن الثنائية ( فعالية ، كفاءة ) أصبحت تعد من الأفكار التقليدية بالنسبة للمؤسسة، رغم أنها محل جدل من طرف العديد من الكتاب والمفكرين؛ حيث ظهر ما يسمى بالتنافسية كمحور للكثير من الدراسات التي من شأنها تدعيم الفكر الاقتصادي الرأسمالي؛ وهذا انطلاقا من كون المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها من جهة ، بل ووجودها واستمرارها في السوق يتوقف على مدى قدرتها التنافسية من جهة أخرى.

## المبحث الأول: محيط المؤسسة

### المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة وأهمية دراسته.

تقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر، فهي تستمد منه وسائل نشاطها ( الموارد المادية ، البشرية ، المالية والمعلوماتية )، كما تجد فيه منافذ لمنتجاتها ( الأسواق ) ؛ بل وله دور أساسي في نجاح استراتيجيات المؤسسة المعتمدة ، لكونها تتأثر بالتغيرات الحادثة في المحيط ، وأيضا بإمكانها أن تؤثر فيه بنشاطها .

#### الفقرة 01: تعريف المحيط.

تتعدد وتتباين التعريفات المتعلقة بالمحيط فيما بينها، وهذا حسب اختلاف وجهات النظر وأهداف الدراسة .  
فمحيط المؤسسة بصفة عامة، يتمثل في « مختلف الظروف، والعوامل التي تؤثر وتتفاعل مع مسيرة حياة المنظمة، وتطور نظامها، حيث أن المحيط هو المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل<sup>(01)</sup> ».

و يعرف القاموس الاقتصادي الأمريكي (WEBSTER) المحيط بكونه « مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة ».

ويعرفه البعض بالوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها اليومي ، حيث يتشكل من وحدات منفصلة ومتداخلة في نفس الوقت ، تتفاوت درجة و عمق علاقتها مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها؛ والتي هي عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة ، أو العكس ، سواء كانت قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية ، و هذا يعني أن المؤسسة عبارة عن نظام له مصالح يحققها مع محيطه ، ينتج من هذا التعامل ديناميكية تضمن الاستمرارية بالنسبة للمؤسسة، وأن هذا المحيط يؤثر مباشرة في هذا النظام، "فالمحيط مجموعة من العناصر مع خصوصياتها بحيث هذه العناصر ، لا تنتمي إلى النظام ، و لكن أي تغير في حالتها يؤدي إلى تغيير في النظام " <sup>(02)</sup> .

فبالنسبة للمؤسسة كنظام خاص، يتميز بالاجتماعية، و التقنية ، و السياسية ، فإن مكونات محيطها تتمثل في المتغيرات السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية التي تمثل إطارا عاما لمجموعة من الوحدات المؤثرة كالدولة، الإدارة ، الجامعات ، ومراكز البحث ، السلوكيات و التقاليد ... و إطارا خاصا يتمثل في البيئة الحاضرة، المباشرة التي تعمل في ظلها المؤسسة كقطاع، الفرع، السوق، الإدارة العمومية...

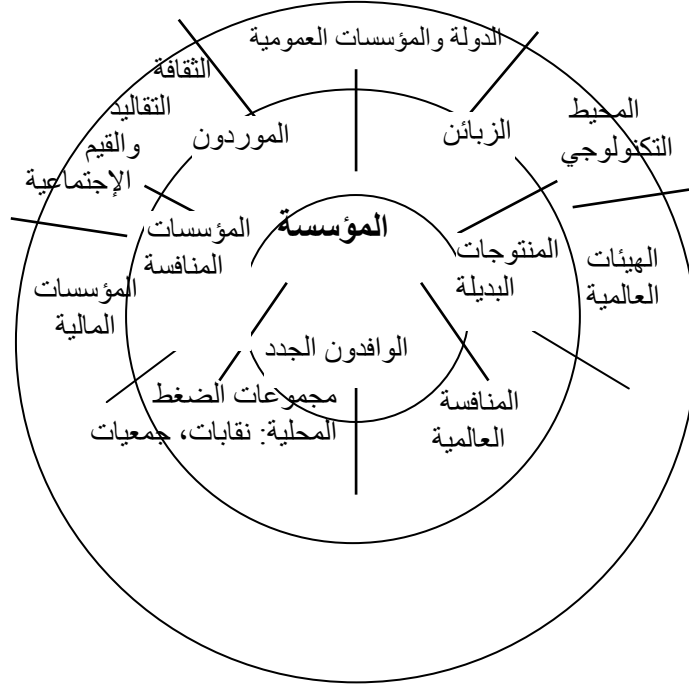
هناك من الباحثين، من يوظف هذه المتغيرات بشكل آخر ،كما هو الشأن بالنسبة لـ FILHO حيث يؤكد على أن :  
(المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية،والسياسية؛ أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها: مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية، والإدارية ومؤسسات التوزيع؛ أما المجموعة الثالثة تضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي، من عمال ومديرين وغيرهم )<sup>(01)</sup> .

(01) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، (ط1)، دار وائل للنشر، (2000)، ص110

(02) ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، (دار المحمدية العامة ط02، 1998) ص77.

(01) ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 80

الشكل رقم (01): المؤسسة و محيطها



المصدر: استراتيجيات و سياسة الأعمال :محمد على شهاب، ص64



## الفقرة 02: خصائص محيط المؤسسة

## أولاً: عدم الوضوح والتعقيد

يتميز محيط المؤسسة بأنه مركب ومتداخل، بحيث يصعب الفصل بين أجزائه، فمنه ما هو مؤثر مباشر كالبينة التنافسية ، أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية و الدولية ، و هذا التداخل يحدث عدة مستويات من التأثيرات قد تكون متزامنة، مثل زيادة الضرائب و علاقتها بهيكل التكلفة ، أو قد تكون متسلسلة كتوجهات الحكومات المتعاقبة التي تؤدي إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على بعض القطاعات دون غيرها، وقد تكون مرتبطة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ( موردين ، زبائن )، أو تأثير ارتفاع الأسعار على مبيعات المؤسسة.

كما أن اتساع نطاق المنافسة، و الزيادة المستمرة لحدتها في الأنماط التكنولوجية و التوجهات الجديدة المتعلقة بالبحث و التطوير؛ يجعل من عملية التنبؤ بالمستقبل الذي يمكن أن تكون عليه المؤسسة صعب للغاية ، خاصة أن التطورات الحاصلة في المحيط هي أسرع بكثير من التطورات الحاصلة في تقنيات التسيير و التنبؤ .

## ثانياً: الحركية و الغموض

يتميز محيط المؤسسة بالتطور و التسارع نحو التعقد أكثر فأكثر، ومثال ذلك علاقة الموردين والزبائن بالمؤسسة قد تغيرت كثيراً ، فمن مجرد تعامل بيع و شراء، أصبح هناك مفهوم للشراكة والوفاء بين هؤلاء الأطراف، بحيث تمثل مصالح تحقق بمراعاة اهتمامات الآخر .

هذا يوجب المؤسسة على متابعة مكثفة لما يحدث حولها؛ لأن تسارع الحركية يشكل في معظم الأحيان تهديداً حقيقياً ، في حال عدم التأقلم ، و لعل مشكل ظهور بدائل جديدة للمنتوج و زيادة التطبيقات التكنولوجية من المظاهر التي ميزت حركية المنافسة.

**الفقرة 03: ظاهر تغير المحيط**

لا يمكن فهم الحركة التي أوصلت بيئة المؤسسة إلى هذا المستوى من التعقيد ، و الغموض دون الرجوع إلى الصيرورة التاريخية لتطور المؤسسة في حد ذاتها ، و هذا يعني بالدرجة الأولى، مراحل الانفتاح على المحيط ودوافع ذلك، وبصورة أدق إلى التوسع في نطاق اهتمامات المؤسسة ؛ خاصة منذ الستينات أين أصبحت مظاهر العولمة أكثر وضوحا ، بسبب الاتجاهات الجديدة التي ترى أن الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي من الأولويات . حيث ازداد التقارب بين المؤسسات، و أصبح يأخذ شكل التعاون في مجالات معينة كالإنتاج المشترك، التعاون التكنولوجي... الخ، بالإضافة إلى التكتلات للدفاع عن المصالح المشتركة.

أما بالنسبة للمؤسسة من الداخل ، فإن الاعتناء بالعمال من حيث التأهيل و التكوين الدائم ، و رفع مستواهم المعيشي ، وتمكينهم من المشاركة في الحياة اليومية للمؤسسة، أصبحت ميزة مؤسسات اليوم ؛ بل و تغير مستوى الأداء داخل المؤسسة نتيجة تغير مفهوم تلبية الحاجات الأساسية - الأولية - « المسماة شروط العيش (01)».

من جهة أخرى ساهم ظهور طاقات أخرى كالطاقة النووية ، للاستثمارات السلمية ، نقلة نوعية حققت نتائج باهرة على مستوى الإنتاج ، زيادة على الاعتماد الشبه الكلي على الإلكترونيك .

(01) علي عبد الله ، التحولات وثقافة المؤسسة ، (مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول : الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة 21 -22 ماي 2002).

## المطلب الثاني: تفاعل المؤسسة و المحيط.

إن العلاقة بين المؤسسة ومحيطها عرفت نقاشات كثيرة أفرزت عدة نظريات، اختلفت باختلاف القيم الفكرية لكل نظرية ، و على الرغم من أن مشكلة معالجة النظام ، لا تخرج عن دائرة التنظيم ، أو رسم هيكل المؤسسة ، فإن عملية دراسة هذه النظريات تفيد في إمكانية فهم حدود التأثير<sup>(01)</sup> .

### الفقرة 01: النظرية الكلاسيكية

يرى فريدريك تايلور ، أن النظام و قدرة التنظيم ، مستقلان عن المحيط الخارجي ، ذلك أنه ومن خلال ما يسميه بالتنظيم العلمي للعمل ( OST ) يؤكد أن تنظيم العمل استنادا إلى مبدأ التخصص ، كفيل بحل مشكلة النجاعة داخل التنظيم ، فالمؤسسة هدفها تحقيق إنتاجية أكبر، و بالتالي تحقيق ذلك ينحصر في مفهوم الورشة ، و تنظيم الوسائل المادية للإنتاج؛ مع مزجها بالمهارة الفردية للعامل المتخصص، المهارات المدونة المترابطة، و النظريات العلمية، مما يولد نظام إنتاج فعال .

أما ماكس فيبر فإنه يقترح نموذجا عقلانيا لتنظيم العمل ، يستند إلى مفهوم البيروقراطية ، أو الإدارة المكلفة بتسيير و تنظيم الإنتاج ، و المحيط الخارجي ليس له أي علاقة بكفاءة التنظيم.

أما فايول فإنه يرى أن إدارة العمل الصناعي يركز على تنفيذ مجموعة من الوظائف تتمثل أساسا في :

- 1- الوظيفة التقنية؛
- 2- الوظيفة التجارية؛
- 3- الوظيفة المالية؛
- 4- الوظيفة العلمية؛
- 5- الوظيفة المحاسبية؛
- 6 - الوظيفة الإدارية.

حيث يركز على الوظيفة الأخيرة، باعتبارها أساس نجاح النظام، حيث يتولاها مسيروا إداريون لهم خمسة وظائف هي : التنظيم ، الربط ، الرقابة ، التحكم و التنبؤ .

إن عبارة التنبؤ تتعلق أساسا بما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، فاستحدثه لهذا المفهوم فتح الباب أمام فهم أوسع للتنظيم ، ذلك كونه نظام معقد وديناميكي ، وعلى أن هناك مؤثرات خارجة عن نطاقه قد تؤثر عليه ، على الرغم من أنه يشدد على قدرة وظيفة الإدارة على التحكم في التنظيم .

### الفقرة 02: نظرية النظم

تعتبر هذه النظرية أن المؤسسة تمثل نظاما ، يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية الصغيرة التي تتفاعل فيما بينها عن طريق علاقات تسلسلية تتبادل من خلالها التأثير، و لها أهداف تتسجم مع توجهات المجموع - أي النظام ككل- و له علاقة بمحيطه، من خلال المدخلات التي يتلقاها من الخارج، ومخرجاته التي يلقيها فيه. إن تغير المحيط يستلزم من النظام التغير و التأقلم، أي هناك ديناميكية مزدوجة تتمثل في التأثير والتأثر الناتج عن الاحتكاك مع المحيط ، والتغير الداخلي للنظام الناتج عن ذلك ؛ فأى اضطراب يكون نتيجة تعامل مع الخارج ، يقوم النظام بتعديله ليصبح مخرجات ؛ فهناك علاقة بين المتغيرات الداخلية و الخارج<sup>(01)</sup> ، هذه العلاقات تتمثل في إحداث تغير على مستوى وحدات التنظيم .

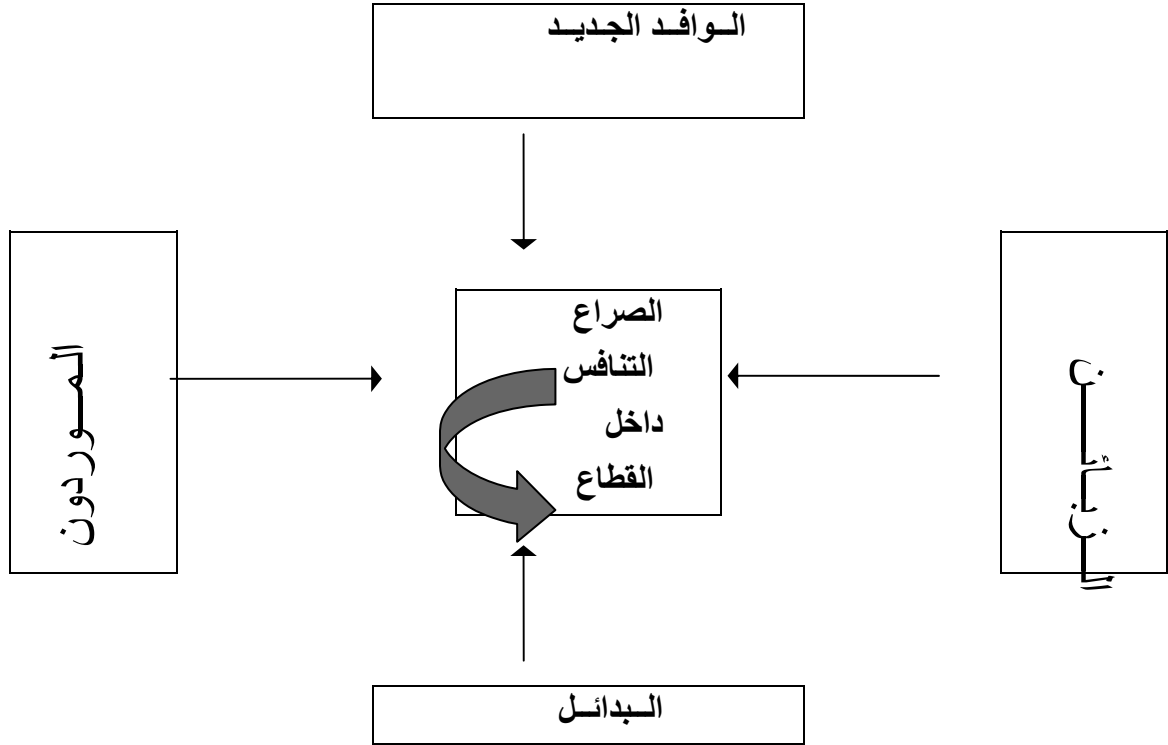
<sup>(01)</sup> CH . Martinet , *Stratégie*, édit Economica. P.47.

### الفقرة 03: النظرية الحتمية " الغائية " Contingent

يرى أصحاب النظرية الحتمية " الغائية " Contingent، أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تحدد شكل التنظيم هي : التكنولوجيا ، الإستراتيجية و المحيط ؛ فبالنسبة لـ WOOD WARD، فإن المحيط التكنولوجي للمؤسسة يلعب دورا أساسيا في تحديد شكل التنظيم ، حيث أنه يوافق الخط التكنولوجي لتنظيم الإنتاج، وبما أن العامل التكنولوجي هو متغير خارجي فإن نجاعة التنظيم ، تكمن في قدرته على التأقلم ، مع الوضعيات التكنولوجية المختلفة. أما M.PORTER فيقول بأن هناك ، قوى خارجية تؤثر على التنظيم ، وهي قوى تتعلق بالمحيط التنافسي ، تتمثل في: الزبائن ، الموردون ، البدائل ، الوافدون الجدد و الصراع التنافسي ما بين المؤسسات الموجودة داخل القطاع ، هاته العوامل الخمسة هي التي تحدد توجهات المؤسسة و ترسم في ظلها إستراتيجيتها للموجهة .

(01) ROBERT LE DUFF , Analyse De Système : Encyclopédie De Gestion Tome 1, ( Economica ,89 PP.125 )

## الشكل رقم (02): القوى الخمسة المؤثرة حسب M . Porter



أما T. BURNS و L. CM.SALKER فيؤكدان أن المحيط يؤثر على هيكل المؤسسة، إذ أن تشكيله ما هو إلا عملية خاضعة لقدرة المؤسسة على التنبؤ، ودراسة المحيط والتغير التكنولوجي .

في حين نجد PR. LOWRANCE و W. LORSCH يعتبران أن التنظيم هو عبارة عن مجموعة من الوحدات، حيث كل وحدة تأخذ على عاتقها جزء من جزئيات المحيط، مثلا الزبائن بوظيفة التسويق ، الموردون بوظيفة التموين ، التكنولوجية بوظيفة البحث و التطوير ، و هكذا ...

و عليه فإنه يجب على كل وحدة أن تتأقلم مع المحيط الذي وضعت لأجله، حيث يمثل لها ظاهرة تتميز بعدم الوضوح، بدرجة كبيرة ، و نسبية من وظيفة لأخرى .

بالمقابل فإن تنوع المحيط ، يؤدي إلى تنوع في الوظائف ، وبالتالي فأمام هذا التشتت على المؤسسة أن تبحث عن وسائل التكامل والتنسيق لضمان وحدتها.

## الفقرة 04: نظرية الرقابة الخارجية للمحيط على التنظيم

من ابرز من كتب في هذا الموضوع نجد G.SALANICK و J.PFEFFERER ، حيث مضمون هذه النظرية يتمحور حول كون التنظيمات مرتبطة بشروط محيطها بصفة حتمية، لأنها لا تستطيع أن تعيش إلا إذا استطاعت أن تسير بصفة جيدة طلبات مجموعات المصالح الخارجية (كل القوى التي تتعامل معها المؤسسة : كالزبائن الموردون ، الدولة...).

ترى هذه النظرية أن أثر الأفراد والمسيرين، لا يمكن أن يكون أساسيا أمام قدرة المحيط، فتأثيراتهم هامشية لأن هناك أشياء كثيرة تخرج عن نطاق إرادتهم، و رقابتهم؛ فهناك العديد من التهديدات، والمخاطر التي ترغمهم على اعتماد سلوك يتوافق مع ذلك، و يقولون أيضا بضرورة أن يكون التنظيم قادرا ، و ليس فقط كفؤا ، وهذا يعني أن ينتج ما يوافق رغبات مجموعات المصالح الخارجية و ليس أن ينتج ما يمكنه أن ينتج، ولحصول التنظيم على الموارد و الدعم ، فإنه يواجه العديد من الطلبات المتعلقة بالعديد من مجموعات الضغط الخارجية ( بما فيها تنظيمات مماثلة له )؛ فيجب عليه أن يفاضل بين تلك المجموعات بالنظر إلى درجة الرقابة التي تمارسها عليه ، و على استعمال و توزيع تلك الموارد و البدائل المتاحة له .<sup>(01)</sup>

<sup>(01)</sup> MARNIESSE.S ET EWA.F, **compétitivité et mise a niveau des entreprises**,( AFD, 2004) p122..

## المطلب الثالث : عناصر المحيط

## الفقرة 01: المحيط الجزئي

## أولاً: السوق

يعبر السوق عن الإطار التنافسي الذي يجمع المنتجين، و المستهلكين، حيث تكون هناك عملية عرض للسلع و الخدمات ، والطلب عليها ؛ أي هناك عارضون يمثلون المؤسسات، و طالبون يمثلون الزبائن؛ فمن خلال هذه العملية تتحدد أسعار السلع و الخدمات ،و ذلك بالموازنة بين الطلب و العرض . وتجدر الإشارة إلى أن كلمة "سوق" باللغة الفرنسية ، تعبر عن صفقة ، و تعبر في نفس الوقت عن حيز مكاني تجرى فيه الصفقات، أي أنه يمثل عملية مبادلة (مقايضة )، أو بيع بالاعتماد على مبدأ تقييمي متعارف عليه من طرف المتعاملين ( عملة )، و لا يشترط في ذلك حيز مكاني ؛وهكذا فإن عملية التحليل داخل المؤسسة ، تراعي ظروف السوق ، وتكون عملية الإنتاج بناء على معطياته .

غير أن هناك نظريات حديثة عالجت مفهوم السوق من وجهات نظر مختلفة ، انطلاقاً من فكرة البحث عن التوازن ، بالنظر إلى أنماط المنافسة الموجودة فيه؛ حتى أصبحت هذه الأبحاث في معظمها تركز على المفاهيم الأكثر نظرية ، كما هو الحال مع نظرية السوق التصادمي ( المتصادم) من خلال أعمال W .j. Boumol و Hyu. Sik lee : { إن السوق المتصادم يعني أن ضغطاً تنافسياً يمكن أن يمارس، بإمكانية دخول منافسون جدد للسوق ، كما يمكن أن يمارسه المنافسون الحاليون، ويعتبر السوق تصادمياً كاملاً عندما يمكن الدخول إليه أو الخروج منه بدون تحمل تكلفة} (01) .

في الأخير فإن السوق يبقى مقروناً دائماً بالصراع الذي يحدث فيه بين الوحدات العارضة للسلع و الخدمات، و لذلك من المهم فهم ظاهرة الصراع أو المنافسة و أطرافها.

(01) W.J BOUMOL ET KYU SIK LEE, **Marché contestable**, ( Revue problème économique science économique) pp 19-23

**ثانيا: المنافسة و المنافسون**

تعتبر المنافسة عن الصراع الذي يحدث بين المنتجين ( العارضين ) للسلع و الخدمات، في ميدان نشاط معين ، من أجل الحصول على أرباح أكثر أو توسيع حصصهم السوقية، وذلك لأن حجم الطلب لا يتناسب في معظم الأحيان مع حجم العرض الموجود ( سيأتي الحديث عن هذه النقطة بالتفصيل في المبحث الثالث المتعلق بالمنافسة و التنافسية ).

**ثالثا: القطاع و الفرع**

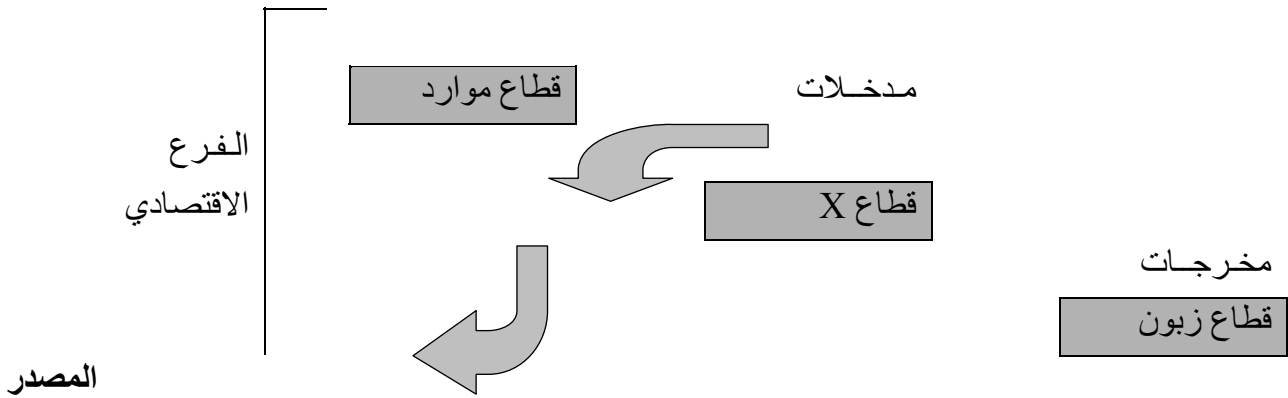
يمكن تعريف القطاع بأنه مجموعة، من المؤسسات التي لها خصائص جد متقاربة تهدف إلى إنتاج منتجات متجانسة، كقطاع المحروقات، النسيج و الصناعات الغذائية... الخ. ويتميز القطاع بأنه يمثل ميدان نشاط معين تكون فيه المنافسة متفاوتة بحسب التركيز الموجود داخله (احتكاري أو أوليقوبولي، مفتوح ...)

أما الفرع فهو عبارة عن مجموعة من القطاعات، التي تربطها علاقات تبادلية في السلع والخدمات؛ " إن الفرع يمكن تعريفه بأنه مجموعة من القطاعات التي تتعامل فيما بينها بتبادلات كثيفة أكثر من غيرها " (01) و تحديدا " إنه مجموعة مترابطة من النشاطات الاقتصادية متكاملة تكاملا معبرا عن الترابط على مستوى السوق ، التكنولوجية ورؤوس الأموال " ، أي أن هذه القطاعات لها خصائص متكاملة تكمل بعضها، وبهذا يكون هناك مستويات للتكامل تبدأ من المستوى الأعلى إلى الأدنى ، كما هو مبين في الشكل .

(01) ROGER PERCEROU , **entreprise,gestion et compétitivité** , (économica,1984 ).p137



## الشكل رقم (03): القطاع و الفرع الاقتصادي



KHELIK ALI NOUR, *Introduction a l'organisation et au diagnostic d'entreprise*, (Berti édition, 2001) p56

حيث القطاع في الأعلى يمثل المورد بالنسبة للقطاع أدناه و ينظر القطاع الأعلى للأدنى على أنه الزبون .

**رابعاً: ميدان النشاط**

إن ميدان النشاط يعبر عن الخصوصية التي يتمتع بها نشاط مؤسسة ما ،مقارنة بالمؤسسات أخرى، حيث أنه يمثل مجموعة النشاطات التي تمارسها المؤسسة في قطاع معين؛ و يمكن أن نفرق بين ميدان نشاط وآخر من خلال الثنائية: ( منتج ، سوق )؛ أي أنه يعبر عن منتج أو منتجات معينة تستهدف سوقا معينة. إن لكل ميدان نشاط خصائص معينة تعطيه أهميته، يمكن إبراز أهمها فيما يلي<sup>(01)</sup> :

**1- معدل النمو:** كلما كان نمو ميدان النشاط سريعا دل على جاذبيته، و انخفاض احتمال وجود تهديدات تتعلق بإمكانيات الدخول، أو البدائل ، ويمكن قياس معدل النمو بواسطة :

- ◆ المحاسبة الوطنية التي تعطينا صورة كاملة عن نمو القطاعات على الرغم من طابعها الكلي .
- ◆ الإحصائيات التجارية الخاصة بالمنتجات.
- ◆ مقارنة أرقام الأعمال المحققة في الميدان ، بأخذ متوسطها مع ميادين نشاط أخرى.
- ◆ مقارنة نمو النشاطات المتماثلة بين بلدين أو أكثر .

غير أن هذه المقاييس ، تبقى في معظمها ، لا تعكس حقيقة النمو ، فعند الأخذ بمقياس المحاسبة الوطنية فإن المعطيات تكون كبيرة جدا بالنسبة لحقيقة حجم ميدان النشاط؛ أما بالنسبة للإحصائيات التجارية فهي في معظمها تخص منتجا واحدا ،وغالبا ما يكون ميدان النشاط يخص أكثر من منتج ؛ أما المقارنة ما بين ميادين النشاط المتجانسة بين بلدين أو أكثر، فإنها تبقى نسبية للظروف المحيطة ، و المختلفة التي تخص ميادين النشاط في كل بلد ؛ و يبقى رقم الأعمال عند أخذه بمجمله لا يعكس حقيقة النمو المتسارع لبعض ميادين النشاط التي تعرف فيها الأسعار انخفاضا .

<sup>(01)</sup> STRATEGOR , *stratégie structure décision identité .politique général d'entreprise*,( inter édition 2 édit 1993) pp 33-42.

2- دورة حياة المنتج، ودرجة تشبع ميدان النشاط: تعبر دورة حياة المنتج عن المستوى الذي يبلغه تطور رقم الأعمال، و مردوديته عبر الزمن؛ إن هذا المفهوم له أهمية كبيرة في التحليل بالنسبة للمؤسسة، فكلما كانت دورة حياة المنتج كبيرة، كلما كان ميدانه أكثر جاذبية؛ وبالتالي وجب الدفاع عنه، أو الدخول إليه؛ وعلى العكس، فإن قصر حياة المنتج يتطلب من المؤسسة بذل مجهود أكبر في إيجاد البدائل المناسبة لتعويضها؛ وتتعلق دوره حياة المنتج بعدة عوامل من بينها:

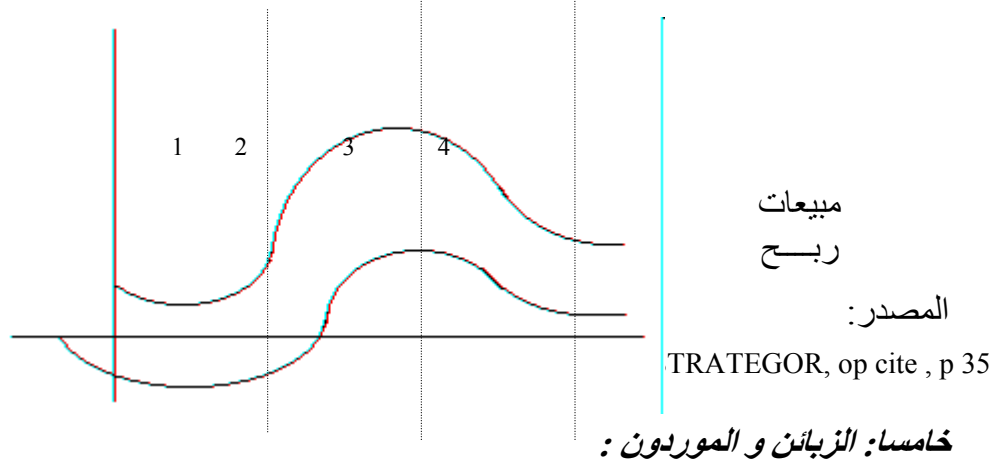
◆ **مستوى التجديد التكنولوجي**: فإذا كانت التكنولوجيا المستعملة تتميز بالتجديد الدائم، وتفتح مجالات كبيرة للتطور، من خلال كثافة الأبحاث، فهذا يؤدي إلى تحول جذري في نوعية المنتج أو استعمالاته، فهنا تعتبر دورة حياة المنتج قصيرة (من خلال نسبة التجديد إلى الزمن).

◆ **إمكانية ظهور بدائل**: تعتبر دورة حياة المنتج قصيرة كلما كانت هناك إمكانية لبروز بدائل للمنتج في السوق.

◆ **أنماط المعيشة**: هناك بعض المجتمعات ذات الدخل المرتفع، تنظر إلى بعض المنتوجات على أن استهلاكها متجدد؛ فالدول الغنية ترى في التلفاز والراديو، والثلاجة، وحتى السيارة من المستلزمات اليومية التي تخضع للأذواق المتغيرة؛ في حين أن شعوب دول العالم الثالث ترى فيها مستلزمات ضرورية، و في بعض الأحيان هي سلع كمالية.

و يمكن إبراز علاقة دورة حياة المنتج و مستوى تشبع النشاط من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (04): دورة حياة المنتج و تشبع ميدان النشاط



يمثل الزبائن و الموردون ، أقرب الأطراف الموجودة في المحيط بالنسبة للمؤسسة، فهما يتعاملان معها بصفة مباشرة، من خلال تدفقات مادية يختلف شكلها من طرف لآخر، فالمورد يقدم المواد الأولية، اللوازم والتجهيزات اللازمة للعملية الإنتاجية؛ أما الزبون فإنه يتلقى سلع و خدمات أنتجت داخل المؤسسة ؛ مع الإشارة إلى أنه يمكن لكل طرف أن يمارس على الطرف الآخر ضغوطا تمثل في بعض الأحيان تهديدا، يتطلب من المؤسسة البحث عن الكيفيات اللازمة لتفادي ذلك .

هناك مؤشرات تنبئ بحجم الخطر ،الذي يمكن أن تواجهه المؤسسة من طرف متعاملها المباشرين، ويتعلق الأمر بالتموقع، و درجة التركيز التي يتمتع بها كل طرف بالمقارنة مع الطرف الآخر. و تتمثل هذه المؤشرات في ما يلي :

**1- درجة التركيز :** كلما كان عدد الموردين أو الزبائن قليل، وكثافتهم عالية، وذوو أحجام كبيرة، كلما كانت قدرتهم على فرض شروطهم أكبر؛ وكمثال على ذلك : فإن مؤسسة نפטال يمكنها أن تفرض شروطها على المؤسسات التي تتعامل معها، خاصة أصحاب محطات توزيع الغاز و الوقود، أما مؤسسة ENIEM، فتجد نفسها في وضعية تفرض عليها الاستجابة لمتطلبات زبائنها، لأن تركيز موزعي المنتجات الكهرومنزلية كبير، وبالتالي فإن القطاع الذي يتمتع بتركيز أعلى، يتمتع بقدرة تفاوضية أكبر من القطاع الأدنى أو الأعلى .

**2- درجة التخصص :** كلما كانت المواد، والمركبات التي تدخل في إنتاج المنتج ذات خصوصية معينة، يصعب معها إحلالها بمواد أخرى، أي إيجاد بدائل لها، كلما كانت سلطة المورد على المؤسسة كبيرة. كما أن تركيز التبادلات يؤدي إلى سيادة قطاع على آخر؛ فمورد واحد أو زبون واحد يكسبه قدرة كبيرة على التفاوض أمام الطرف الآخر ... نجد مثل هذه الظواهر تتكرر كثيرا في الصناعات ذات المستوى التكنولوجي العالي كصناعة مركبات الدارة الكهربائية و صناعة الطائرات ... الخ.

3- **تكلفة التحول** : أي التكلفة التي يتحملها الزبون لقاء تغيير مورده ، الناتجة عن فقدان مميزات قد يقدمها المورد الحالي، كالتخفيضات والإعانات المالية والتقنية، فالمؤسسة تقارن بين ما يمكن أن تربحه من طرف أو تخسره من طرف آخر .

4- **النوعية** : إن نوعية المنتج تتعلق بنوعية مكوناته، التي تحصل عليها المؤسسة من طرف موردها، ولهذا من مصلحة المورد أن يدافع عن نوعية خدماته، أو منتجاته، للحفاظ على مكانته وصورته؛ ولتدعيمها هناك الكثير من المؤسسات التي تورد سلعا أو خدمات تدخل في إنتاج سلع أخرى ، يضعون شروطا قد تكون صعبة التحمل على المؤسسات الزبونة نظرا لما تتمتع به من صورة رائدة<sup>(01)</sup>.

5- **إمكانية التكامل**: وتعني إمكانية الاقتراب أو الانتقال إلى قطاع أعلى، أو أدنى، للتحكم في الموارد ومراقبتها، فهذه الإمكانية لها تأثير مباشر على القطاع المستهدف؛ فالمؤسسات التي توجد داخله تتلقى مزاحمة أكثر، مع فقدان متعاملين.

6- **هيكل التكلفة و القيمة المضافة** : إن دراسة هيكل التكاليف يبين إلى حد ما ، درجة تبعية الزبون لمورده، خاصة في المجال الصناعي؛ حيث إن تبعية أقل تعني قيمة مضافة كبيرة لأن التكاليف التي يتحملها الزبون كمشتريات من طرف المورد تكون صغيرة .

#### سادسا: البدائل

تمثل بدائل المنتج في السوق من أكبر التهديدات التي تواجه المنتجين، و ليس هناك إمكانية لتدارك الموقف إلا بإعادة تأهيل المنتج ليبدو على الأقل في مستوى المنتج البديل الموجود في السوق. ونشير إلى أن هناك مقاييس يمكن من خلالها معرفة إمكانية ظهور بدائل من عدمها هي:

1- **طبيعة الاستعمال، و نمط الاستهلاك** : إن طبيعة المنتج تحدد إلى حد كبير إمكانية ظهور بدائل له، فمن حيث الاستعمال مثلا، نجد المنتجات التي لها استعمال متعددة، معرضة لظهور بدائل لها، لأن حجم القطاع في مثل هاته المنتجات عادة ما يكون كبيرا، مما يؤدي إلى التنافس لتحسينه، وهذا لإرضاء رغبات الشريحة العريضة للمستهلكين؛ من جهة أخرى ، فالمنتجات التي لها تكاليف إنتاج، و توزيع منخفضة تتمتع إلى حد كبير بالمناعة لظهور منتجات بديلة ؛ كذلك فالمنتجات التي لها مدخلات مكلفة، ونادرة هي الأكثر عرضة لظهور البدائل.

<sup>(01)</sup> FRANÇOIS EYRNAND DE DUVARANY ; **coordination des échanges parl'entreprise et qualite des bien** , (livre .analyse économique de conventions dirigé par ; andré orleaoon PUF 1994 paris) p 327

2- مستوى التجديد التكنولوجي: إن القطاعات التي تشهد توسعا في الأبحاث، و التطبيقات التكنولوجية، هي في نفس الوقت، المهدد الأكبر لها، لأن هذه التطبيقات لا تستهدف فقط تحسين المنتج الحالي، و لكن أيضا البحث عن البدائل إن وجدت.

فالذي يتحكم أكثر في التكنولوجيا، هو الأقل عرضة لهذا التهديد؛ بالإضافة إلى أن هناك أيضا إمكانية ظهور تطبيقات تكنولوجية في قطاعات أخرى، تؤدي إلى ظهور بدائل؛ والمثال الأوضح في هذه الحالة هو صناعة الأشرطة السمعية و البصرية، و صناعة أقراص الكمبيوتر CD-ROM .

2- طبيعة المنافسة : إن هيكل المنافسة ،هو أيضا، من الأمور المحددة لإمكانية ظهور بدائل، لأنه كلما زاد تركيز المنافسة، قلل ذلك من إمكانيات ظهور بدائل، أي إذا كانت إمكانيات الإنتاج جد مركزة، حيث المحتكر لا يهتم إيجاد بدائل بقدر ما يهتم تحقيق الأرباح .

4- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة : من جانب المستهلك أو مستخدم السلعة، كلما كانت البدائل المطروحة في السوق تقدم له منفعة أكبر من المنتج الحالي ( الأول)، أدى ذلك إلى الاستغناء عنه، واعتماد المنتجات الجديدة؛ بحيث يؤخذ بعين الاعتبار المميزات الرئيسية المتمثلة في سعر أقل، جودة أكثر، واستعمالات متعددة .

**الفقرة 02: المحيط الكلي**

يقصد بالمحيط الكلي البيئة العامة، التي تعمل في ظلها المؤسسة، حيث تؤثر بصفة غير مباشرة، وأن آثارها ليست في المدى القصير، و يتكون من أربعة أبعاد رئيسية : هي البيئة التكنولوجية ، البيئة السياسية ، الاقتصادية، والاجتماعية.

**أولا: البيئة التكنولوجية :**

لاشك أن ضمان النمو الدائم للمؤسسة، يتطلب منها التحكم والمتابعة المستمرة، للمستجدات التقنية والتكنولوجية، خاصة في حالة المنافسة الشديدة التي تميز بعض القطاعات .  
نتعرض في هذه النقطة إلى مفهوم الأثر التكنولوجي، و دوره في حسم المنافسة لصالح بعض المؤسسات دون غيرها، لنصل إلى نتيجة أن السيادة في السوق تتطلب التركيب بين تكاليف التوسع، و تكاليف التربص؛ أو زمن الانتظار الذي تستغرقه المؤسسة للوصول إلى وضعية أفضل باستعمال تقنيات جديدة تمثل نقلة نوعية في المنتج وأنماط الإنتاج .

**1- مفهوم التكنولوجية، و الإبداع التكنولوجي :** يقصد بالتكنولوجية كل الوسائل المادية، والتنظيمية التي تعمل على إنتاج منتج ما، انطلاقا من تقنيات صناعية، ومعارف علمية متخصصة؛ فهي ترتبط بالتجهيزات، والمعدات المستعملة، وطريقة تشغيلها ( الأسلوب الفني) .

أما مفهوم الإبداع التكنولوجي، فهو >> تلك العملية، التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، بما في ذلك السلع ، التجهيزات ، الآلات و المواد الأولية و غيرها، وكذلك أساليب الإنتاج<sup>(01)</sup>>> فهو إذن عملية تحسين للتقنيات الحالية ، التي لها معنى اقتصادي للمؤسسة ؛ فكل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والمردودية من إضافات، وتجديد أنماط الإنتاج؛ أو المنتج في حد ذاته، تسمى تجديدا أو إبداعا تكنولوجيا .

(01) محمد سعيد اوكيل : اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1994) ص 33

يمكن من خلال ما تقدم تحديد نوعين من التجديد:

أ- **التجديد الذي يمس المنتج** : هو الذي يستهدف تحسين النوعية التقنية للمنتوج، إذ أن عملية تجديد المنتوجات، تظهر خاصة كحاجة في ميادين النشاط التي تشهد تباطؤ في النمو، حيث يعرف القطاع تناقضا في المبيعات والمردودية.

وقد يمس التجديد النواحي الشكلية للمنتوج، فلا تحدث تغيرات جوهرية تؤدي إلى طمس معالمه، لكنها تحسينات تمس الشكل؛ كطريقة التغليف، والمواد المستعملة، كاللون، الحجم أو زيادة فاعليته؛ أو حتى إدخال استعمالات أخرى؛ و مثال ذلك نسخة Windows 98 التي أنتت باستعمالات الإنترنت، التي لم تكن موجودة في نسخة Windows 95 .

من جهة أخرى، قد يكون البحث في إبداع منتوجات جديدة مغايرة لتلك الموجودة، كما هو الحال بالنسبة للآلة الراقنة، التي عوضت بجهاز الكمبيوتر، الذي يتيح كتابة النصوص، ومعالجتها عن طريق أنظمة خاصة كـ Word و Excel مثلا .

كما يمس التجديد السلع الوسيطة، إذ أنها تساهم في تحسين المنتجات النهائية، وقد تفتح المجال، أيضا، للاستعمالات الأخرى في قطاعات مختلفة؛ على سبيل المثال صناعة عجائن الورق، التي أدى التجديد فيها إلى ظهور نوع جديد من الورق ذا مقاومة عالية ، يستعمل في قطاعات متعددة كالصناعة الغذائية والصناعة المطبعية ...<sup>(01)</sup>

ب- **التجديد في التسيير** : إن التجديد في السلع والخدمات، لن يكون له معنى اقتصادي، إلا إذا أمكن إنتاجه بقيمة وافرة، تستجيب لحاجيات السوق؛ وإنتاجه ليس غاية في حد ذاتها، وإنما الغاية الكبرى هي ضمان تصريفه، في هذا الإطار فإن المؤسسة المجددة ، عليها أن تجد إطارا تنظيميا مناسباً يضمن ذلك ؛ و هذا ما يؤدي بها إلى التجديد في عملية التسيير، والتنظيم بما يتماشى مع الأهداف المسطرة .

2- **التجديد التكنولوجي و المنافسة** : مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي ، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماما متزايدا لتطوير أنظمة إنتاجها، إما بواسطة تلقي الجديد من خارجها، أو خلق وظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة تهتم بصيغة أساسية، بوضع نماذج إنتاجية وسيطة بين المعارف والتطبيقات الحاصلة في الخارج ، و الواقع الإنتاجي لها.

إن هذه النزعة، أصبحت عاملا حاسما للبقاء في السوق، خاصة مع تزايد انفتاحه، والإبقاء على مستوى واحد من التقنية، له تأثيراته على مستوى التكاليف المختلفة، وحتى وإن لم يسجل ، تحسينات تقنية أو تجديد على مستوى السلع (( فإن المنتج مجبر على تحسين نشاطه من خلال تحسين مفعول التوفيق ما بين العوامل الإنتاج المستعملة، ونتيجة لذلك فإن زيادة رقم أعماله، ناتج من إعادة ترتيب الإنتاج الحالية ))<sup>(01)</sup>.

<sup>(01)</sup> OCDE, *revivifier l'industrie par la technologie*, ( OCDE 1988 ), p 22

(01) A.BIENYAME , *La Croissance De L' Entreprise T1 Analyse Dynamique* , (édit bordas 1973 )P 53

أ- الأثر التكنولوجي : عند البحث عن السيادة في السوق، فإن العامل الحاسم لذلك بالنسبة لمؤسسات، هو امتلاك تكنولوجيا متطورة، بحيث تحكمها في التكنولوجيا تضمن معه سوق متنامية، مما يؤدي إلى القضاء ، على منافسيها؛ لأن التكنولوجيا ، تعني بالمفهوم التنافسي، تخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي تخفيض الأسعار؛ ومنه فهي تساهم في زيادة تركيز المنافسة، ويحول هيكلها من منافسة مفتوحة إلى اوليقوبولية أو حتى احتكارية (02)، ولعل أهم الأمثلة على ذلك صناعات الأجهزة الإلكترونية، شركات قليلة ك: Intel الأمريكية، وبعض الشركات اليابانية ك: Hitachi، Toshiba، Nec، حيث يتربعون على عرش السيادة العالمية في الإنتاج، لأنهم بكل بساطة يحتكرون الأسرار التكنولوجية لهذه الصناعة، ويضمنون استمرارية التطوير، بالمقابل نجد مؤسسات عملاقة ك: Sony و Philips، على الرغم من حجمهما، فهما تابعتين تكنولوجيتين لتلك المؤسسات في هذا الميدان.

أما المؤسسات التي لا تستطيع أن تتكيف مع الواقع التنافسي بإيجاد مخرج عن طريق التجديد، وقبول التحالفات، والتعاون التكنولوجي، فإنها ستخرج حتما من ميدان المنافسة .

ب- توظيف التكنولوجيا : لا تكمن أهمية التكنولوجيا والتجديد في الآثار التي تتركها عند استعمالها فقط، بل إنها تتعدى هذا المعنى الضيق؛ حيث إن امتلاك التكنولوجيا، وتوظيفها هو الذي يجعل المؤسسة تتميز بقدرة فائقة على البقاء في القطاع، و السيادة فيه .

فعلى مستوى المؤسسة ، نجد توظيف التكنولوجيا تعبر عن التوجه الاستراتيجي الذي يهدف إلى الوصول إلى التحكم في أسباب التجديد التكنولوجي، بتحديد نوع التكنولوجيا التي تتلاءم مع نشاطها، وبالتالي يؤثر على فاعلية إنتاجها .

وعلى مستوى الدول، نجد أنها تحاول عن طريق التدخل في الصناعة، أن تتميز الدولة بصناعة ذات تكنولوجيا محتكرة بقدر الإمكان، مما يتيح اكتساب ورقة ذات أبعاد متنوعة في العلاقات الاقتصادية الدولية .

ج- التوجهات العالمية في التعامل مع التكنولوجيا : مع تعقيد المنافسة أكثر فأكثر، أصبح اكتساب التكنولوجيا المتفوقة هاجسا لا يفارق المؤسسات، فتحولت من أداة لزيادة النجاعة التنافسية إلى مادة للتنافس؛ خاصة بظهور مفهوم الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة، التي تهدف إلى استمرارية التجديد على المدى البعيد، واكتساب أساليب تقنية جديدة عن طريق محاكاة تجارب مؤسسات أخرى، والتعاقد مع مخابر ومعاهد متخصصة. و لكن مع زيادة تعقيد التطبيقات التكنولوجية، وتعدد مصادر البحث، وارتفاع تكاليف التجديد أصبح من الضروري، لبعض المؤسسات ذات الكفاءة التكنولوجية المتواضعة الباحثة عن مخرج من وضعيتها الصعبة، أن تتماشى مع ظروف التجديد الحالية، عن طريق، إبرام صفقات، وعقود مع مؤسسات رائدة عالميا، من أجل الحصول على امتيازات تعاونية، تمكنها من تحسين وضعيتها التنافسية .

هناك عدة أنماط من التعاون يمكن ذكر أهمها في الجدول التالي.



## الجدول رقم (01) : مختلف أشكال التعاون في ميدان التكنولوجيا

الصفة القانونية	مميزاتها
عقد البحث	مؤسسة تطلب من مؤسسة أخرى ، إنجاز بحث بمقابل
البحث المشترك	عقود تتعلق بالبحث و التطوير R.D بين مؤسستين أو أكثر للقيام بجملة من البحوث أو بحث واحد في موضوع ما أو مجموعة من المواضيع تهدف مثل هذه البحوث تخفيض التكاليف ، الاستفادة من اثر المجموعة بالنسبة للباحثين بحاجة لذلك
عقود استعمال الإبداع Licence de brevet	من خلاله تستفيد المؤسسة من استخدام الإبداع من مؤسسة أخرى يمكنها تحقيق تحول نوعي و عميق في نشاطها أو يزيد من التنوع لديها مقابل ذلك تدفع المؤسسة المستفيدة من العقد مبالغ مالية تماثل مقابل
عقود نقل المعارف التقنية Savoir faire	تتعهد مؤسسة بعرض معارفها التقنية لمؤسسة أخرى ، تحت شروط معينة ، تمكن المؤسسة المستفيدة من إنتاج سلعة ما أو تنفيذ عملية
رخصة استعمال العلامة	يتعلق الأمر بالاستفادة من استعمال ما يخوله القانون لصاحب الماركة من حقوق وذلك بمقابل مادي
عقود الأعمال التقنية	تقوم مؤسسة بتقديم خدمات تقنية لإنجاز وحدات إنتاجية أو لتحسين القدرة الإنتاجية المعدات معينة أو تقديم مهارات فنية تخص أنماط الإنتاج كما هو الحال بالنسبة : لعقود المفتاح في اليد Clé en main بتوريد تجهيزات كاملة عقود المنتج في اليد : مساعدة تقنية حول كيفية استعمال وسائل الإنتاج

**ثانياً: البيئة السياسية**

يتعلق الأمر بالدولة وبالطبقة السياسية ككل، التي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على حياة واستمرارية المؤسسة؛ فالخطاب السياسي السائد في دولة ما يعبر، في نفس الوقت، عن الأبعاد الاجتماعية والثقافية، والاقتصادية، التي تسود المجتمع، وتطلعاته المستقبلية، وحيث أن درجة وضوح المشهد السياسي الآني و المستقبلية، يساهم في بلورة القرار الاقتصادي العالمي؛ فقد أثبتت الأبحاث في هذا الشأن أن تدفق الاستثمارات على المستوى الدولي تتحكم في اتجاهاته عدة عوامل من بينها، درجة الاستقرار السياسي؛ ولقد أصبح مفهوم الاستقرار السياسي مقرونا بنمط النظام السياسي السائد، حيث تعتبر النظم الديمقراطية التي تعتمد التعددية السياسية، هي المرجع الأصيل لكل تقييم إيجابي للواقع السياسي، فالديمقراطية و حرية الرأي و الإعلام المنفتح، أصبحت شرطا كبيرا للاستثمار .

ومن المهم أن تعرف، وتعي المؤسسة الاقتصادية، اهتمامات الأحزاب السياسية، والبرامج التي تتبناها، والتصورات العامة لها، وكذلك من الواجب على المؤسسة أن تواكب تفاعل هذه الطبقة .

كذلك علاقة الدولة بالمؤسسة، متنوعة ومختلفة بحسب النظم السياسية المتبعة؛ ففي الدول التي كانت تعتمد النهج الاشتراكي، تعتبر المؤسسة ملك للدولة، تتولى وبصفة مباشرة عملية تسييرها، وإخضاعها لأهدافها، ومنهجها، ولا يقتصر هذا التصور على الدولة الاشتراكية؛ فحتى في الدول الغربية، هناك اجتهادات خاصة لمفهوم العلاقة التي يمكن أن تكون بين الطرفين، كشكل الوصاية الذي اتبعته فرنسا عقب الحرب العالمية الثانية، وإلى غاية نهاية الثمانينات، باعتماد مفهوم التخطيط التأشير، الذي يهدف إلى خلق تناسق بين الخطة العامة للدولة، و الأداء الاقتصادي للمؤسسات .

غير أنه، وبصفة عامة ، فإن العالم كله الآن يتجه نحو اعتماد مفهوم اقتصاد السوق، بانحلال النظم الاشتراكية، وظهور ميكانيزمات الخصوصية في الدول التي اعتمدت الاقتصاد الموجه، لتتخلى عن عبئ امتلاك وتسيير المؤسسات، لتتفرغ الدولة لوظائفها التقليدية كما هو الحال في النظم الليبرالية .

« إن المسير الجيد هو الذي يستطيع أن يواكب مختلف التحولات، و أن يجعل منها منفذا لتحقيق أهداف المؤسسة، بحرصه على الأخذ بعين الاعتبار، عند صياغة الإستراتيجية، لما هو موجود من لوائح وقوانين، و ما يمكن أن يتوقعه في المستقبل من الحكومة، و الإدارة بصفة عامة من تغيرات... »

قد يكون للقوانين، و السياسات، و اللوائح التي تضعها الهيئات الحكومية، الأثر على مستقبل المؤسسة، فيضع كبار المسيرين إستراتيجية واضحة للمواجهة، ويستخدمون فراسمهم في إدراك ما تفكر الفعاليات، والقوى المؤثرة كإضافة إلى هذه الإستراتيجية؛ بينما يكتفي كبار المديرين الذين، لا تتوفر لهم إستراتيجية واعية ، أو الذين لا يعيدون النظر في تقييم إستراتيجيتهم دوريا، بالتفاعل مع المتغيرات البيئية<sup>(01)</sup> .

(01) بن جامان تريجو ، إستراتيجية الإدارة العليا، (ترجمة و نشر الدار الدولية للنشر و التوزيع القاهرة 1988 )، ص 18

### ثالثا: البيئة الاقتصادية

إن الأحوال الاقتصادية للدولة، من العوامل الرئيسية التي يجب أن تأخذها المؤسسة في الحسبان، فحالة الاقتصاد الوطني، يعتبر محفزا، أو مثبطا لأي عملية استثمارية للمؤسسة، وترتبط توجهاتها بالمؤشرات الاقتصادية العامة .

في النظرية الاقتصادية، التوازن الجزئي الذي يعبر عن توازن السوق، هو الأساس للتوازن الكلي في الاقتصاد القومي، فالسوق الذي تنشط فيه مؤسسات الأعمال مرتبطة بسوق العمالة، وترتبط بالأسواق المالية، عن طريق مؤثرات تتفاعل مع هذه الأسواق ليحدث التواصل، و التأثير، وإذا أضفنا إلى كل هذا، قطاع الاستهلاك النهائي، والقطاع الحكومي، والعالم الخارجي، فإنه ستكون حلقة مغلقة من التفاعلات المستمرة .

و تلعب الحكومة دور المعدل، ففي كثير من الأحيان تقوم بإنجازات، خاصة، كتخفيض أو زيادة الضرائب، أو التأثير على معدلات الفائدة، لبلوغ أهداف معينة كزيادة الاستثمارات، أو تخفيض معدلات التضخم... حيث تكون لهذه الإجراءات الأثر المباشر على المؤسسة.

كما أنه في ظل الاقتصاديات التي تشهد تحولات نحو اقتصاد السوق، تكون الأجواء الاقتصادية بصفة عامة تتميز بعدم الاستقرار، مما يتطلب متابعة من طرف المؤسسات لهذه التحولات، و التأقلم معها .

إن التقليل من الآثار الاقتصادية على التسيير، يتطلب من المؤسسات البحث عن الوسائل الكفيلة بتحليلها، ومتابعتها؛ و ذلك من خلال خلق وظيفة لأجل ذلك؛ تقوم بتحليل تلك المعطيات، وتقدم الحلول المناسبة لها، كما تكتفي مؤسسات أخرى ، بالتعامل مع مكاتب للدراسات، ووكالات متخصصة تقوم بهذه الوظيفة بصفة مستقلة، وتقدم التقارير والدراسات في هذا الخصوص، كما أن وفرة ومصادقية المعلومات المتحصل عليها، تعتبر مقياسا كذلك للمؤسسة؛ فتحليل جيد للمعطيات الاقتصادية الكلية، أو السوقية تستلزم معلومات وافرة ودقيقة، وموثوق فيها .

و نشير إلى أن هناك توجهات نحو الاعتناء ، أكثر فأكثر بدراسة التهديدات، والمخاطر الاقتصادية، وذلك أولا بوضع جهاز للاستعلام، ومجمع المعطيات<sup>(01)</sup>، ثم القيام بعملية التحليل؛ ويتطلب كل هذا نوعا من التنظيم، الذي يعني، قيام المؤسسة بتحديد مصادر المعلومات، حجمها وثقلها المعنوي، ثم الانتقال إلى تحليل كل المعطيات، التي تكون في معظم الأحيان، عبارة عن جداول إحصائية، أو مؤشرات رقمية مبعثرة .

(01) BEBTEZE F. , *Conjoncture Economique Et Gestion De L'entreprise* (encyclopédie de gestion) P : 526

### رابعاً: البيئة الاجتماعية

1- **التقاليد ، الثقافية ، الأذواق و التصورات :** لكل مجتمع تقاليده، تجعله يتميز عن باقي المجتمعات، ولكل فرد خصوصياته داخل هذا المجتمع ،و لكن هناك تواصل، و انسجام، و أفكار مشتركة بين هؤلاء الأفراد، تعطي صورة موحدة تسمى بثقافة المجتمع؛ فالمؤسسة التي تعيش في هذا المجتمع، عليها أن تراعي خصوصيته، بأخذها بالحسبان في تحديد خياراتها، فالمستهلك هو في الأخير فرد من هذا المجتمع، ولإقناعه بمنتجاتها، عليها أن لا تتعارض أهدافها مع تصوراتها؛ فالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلع محرمة، عند مجتمع ما، لا يمكن لها أن تفسر عدم إقبال المستهلكين على منتجاتها بعجز في وظيفة التسويق، فنشاطها يتعارض أصلاً مع العرف السائد في المجتمع؛ كما أن المؤسسة التي تريد أن تسويق منتجاتها إلى مجتمعات مختلفة ، عليها أن تراعي خصوصية كل مجتمع على حدة، فالمستهلك البريطاني غير المستهلك الياباني، فالأذواق مختلفة تماماً .

2- **التنظيمات الاجتماعية :** تختلف أهداف التنظيمات من مجتمع إلى آخر ، بحسب اهتماماته ، و تعمل هذه التنظيمات، التي تكون غالباً على شكل جمعيات، على تحقيق أهداف تخدم مصالح المجتمع، كالدفاع عن شرائح معينة، أو الرقابة على النوعية لحماية المستهلك، أو الرقابة البيئية. تمثل هذه التنظيمات، في بعض الأحيان، مجموعات ضغط بالنسبة للمؤسسة؛ وقد يكون من بين اهتمامات المجتمع، وبالتالي التنظيمات<sup>(01)</sup> :

أ- **السعي إلى اعتماد قوانين وتشريعات لحماية البيئة:** وذلك لإجبار النشاطات التي قد تضر بالبيئة إلى إتباع أنماط إنتاجية، تتماشى وسياسة المحافظة على البيئة؛ وقد لا تكتفي بعض التنظيمات بذلك، بل تسعى بإمكاناتها إلى العمل على الرقابة على تلك النشاطات، كما هو الحال بالنسبة للضغط الذي تم ممارسته على مؤسسات صناعة الأكياس السوداء في الجزائر. و لقد أصبح العامل البيئي من المواضيع الساخنة المطروحة بجدية على طاولة النقاش على المستوى العالمي، فالتوجهات التي خرجت بها ندوة الأرض بريوديجانير و سنة 1992، والتي وقعت عليها اغلب الدول، تمثل العمود الفقري للتشريعات اللاحقة، فالدول الأوروبية تعمل الآن على توحيد تشريعاتها في هذا المجال، وإدخال قوانين جديدة منظمة، و محفزة على اعتماد تصورات جديدة لأنماط الإنتاج .

ب- **السعي إلى الحفاظ على مصالح المستهلك :** تسعى بعض المنظمات إلى الدفاع عن مصالح المستهلك، بالضغط على الحكومات لإصدار قوانين توّطر الرقابة الصارمة على الإنتاج، من حيث النوعية، وإجراءات الردع المناسبة حيال الغش. وأصبحت هذه المنظمات تعمل كذلك على تأطير الذوق العام للمجتمع في أطروحات التوعية الإعلامية ، وتحولت هذه المطالب اليوم إلى مرافعات ضد النشاط الذي لا يستوجب فكرة: إنتاج ما يريده المستهلك ، و ليس العكس، مما أدى إلى تحول جذري في تصورات المؤسسات لنشاطاتها، التي تحولت إلى الاعتناء ،ومحاولة فهم متطلبات المستهلك .

(01) عبد السلام أبو قحف ، التنافسية وتغير قواعد اللعبة ،(مطبعة الإشعاع،الإسكندرية،1996) ص 98

## المبحث الثاني : تسيير المؤسسة باستعمال نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات، يجب أولاً التطرق إلى مفهوم النظام، و إلى مفهوم المعلومة .

#### الفقرة 01 : تعريف النظام وخصائصه

لقد تطرق العديد من الكتاب إلى تعريف النظام :

- " النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة، والمتكاملة، والمتفاعلة مع بعضها البعض، بسلسلة من العلاقات من أجل أداء وظيفة محددة، أو تحقيق هدف معين."<sup>(01)</sup>
- " النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك."<sup>(02)</sup>
- "النظام هو مجموعة من العناصر، والإجراءات التي تتكامل مع بعضها البعض، وتحكمها آليات وعلاقات عمل معينة، وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين."<sup>(03)</sup>
- كما تم تعريف النظام من وجهة التقارب النظامي كونه: " مجموعة نظم فرعية مترابطة فيما بينها تسمح بالعمل، و اتخاذ القرارات، و تخزين المعلومات"<sup>(04)</sup>.
- و يعتبر كل نظام نظاما فرعيا من نظام أكبر منه، له حدود معينة تفصله عن البيئة التي تحيط به، والتي يقيم معها علاقات متبادلة، وهو يتكون من العناصر، أو الوحدات المادية، و غير المادية، العلاقات المنطقية و التكاملية، آليات عمل و إجراءات معينة، العمل في نطاق محدود، و تحقيق هدف معين.

(01) عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، (مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004م)، ص14.

(02) LOUIS REGAUD , *la mise en place des systèmes d'informations, pour la gestion des organisations*, (DUNOD, 1994), P19.

(03) سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، (مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 1998م)، ص27.

(04) CAMILLE MOIGNE, *organisation du système d'information de gestion*, (Edition Foucher, paris, 2001), P7

و يتميز النظام بعدة خصائص، وحسب أعمال K.BOULDING و J.L.LEMOIGNE تم تلخيصها فيما يلي:

- النظام موجود، له هوية، و يمكن تمييزه عما يحيط به.

- النظام له تصرف معدل: انطلاقا من المدخلات، يؤثر المحيط على النظام، ويفرض عليه بعض الصعوبات تؤثر على أهدافه، والتي بإمكانها أن تولد تغيرات في حالة النظام، وصفاته، ويكون رد فعل النظام بضبط تصرفاته، وذلك بتكييف العمل مع مدخلاته حسب التغيرات الخارجية.

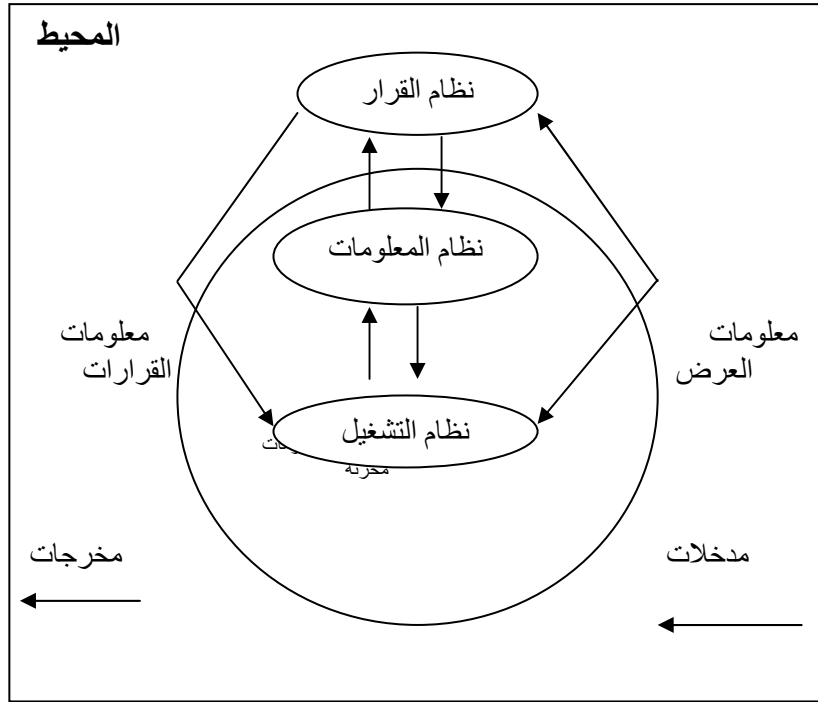
- النظام يستعلم حول تصرفاته الخاصة: من خلال التعديل، يولد النظام معلومات تخبر عن حالة النظام، ومنه هناك دوران للمعلومات أي اتصالات.

- النظام يقرر عن تصرفاته: يولد النظام معلومات، والتي يكون قادرا على معالجتها، واستغلالها في اتخاذ القرارات الخاصة بتصرفاته.

و يمكن تقسيم النظام إلى نظامين فرعيين، أنظمة تشغيلية تعمل حسب الهدف المحدد، وتقدم معلومات عن حالة النظام، ونظام القيادة الذي يستخدم المعلومات المولدة، و يتخذ قرارات التكيف اللازمة، ويتم تطبيق هذه القرارات من طرف نظام التشغيل، والذي يقدم مجددا معلومات عن نتيجة العمل الذي تم القيام به بحيث ما يخرج من النظام سيؤثر على ما سيدخل إليه.

- النظام يخزن: لإعداد قراراته، يعتمد النظام على المعلومات المتعلقة بوضعيته الحالية، إلى جانب المعلومات عن وضعيته في الماضي. ومنه يملك نظام فرعي لتخزين المعلومات والذي يتفاعل مع نظامي التشغيل و القيادة. و منه ينقسم النظام إلى ثلاث أنظمة فرعية تتميز بدورها بكل خصائص النظام، وهي نظام القيادة، نظام التشغيل، و نظام المعلومات.

الشكل رقم 05 : مكونات النظام .



المصدر: CAMILLE MOIGNE, OPT. CIT, P9

الفقرة 02 : مصادر المعلومة ، وخصائصها في المؤسسة

- ◆ " المعلومة: هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم، لتعطي معنى كامل بالنسبة لمستخدم ما، مما يمكنه من استخدامها في العمليات الجارية، والمستقبلية لاتخاذ القرارات"<sup>(01)</sup>
- ◆ " المعلومة: هي البيانات المصنعة الجاهزة للاستخدام، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل، والتفسير، بهدف استخراج المقارنات، والمؤشرات، والعلاقات التي تربط الحقائق، والأفكار والظواهر ببعضها البعض"<sup>(02)</sup>
- ◆ " المعلومات تركز على البيانات ذات المعنى، و التي تؤثر على فهم الفرد الذي يتلقاها"<sup>(03)</sup>

(01) عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سبق ذكره ،ص13

(02) سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص39

(03) PATRICK BOISSELIER, *Contrôle de gestion*, (2eme Edition, librairie Vuibert, 2001), P52.

1- **العلاقة بين البيانات و المعلومات:** تعتبر البيانات هي المصدر الأساسي للمعلومات، و تم تعريفها:

- " البيانات هي إشارة أو رمز ينتج من الملاحظة المباشرة للأحداث، وهي نوع من المادة الأولية، والتي بعد معالجتها تتحول إلى معلومات."<sup>(01)</sup>

- " البيانات: هي المادة الخام التي تنشق منها المعلومات، فهي تمثل الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف، و أفعال، أو تصف هدفا، أو ظاهرة، أو واقعا معيناً (ماضياً، حاضراً، مستقبلاً) دون أي تعديل، أو تفسير، أو مقارنة؛ ويتم التعبير عنها بكلمات، أرقام، رموز، وأشكال..."<sup>(02)</sup>

و يتم التفريق بين البيانات، و المعلومات حسب معيارين أساسيين:<sup>(03)</sup>

• **معيار الإضافة المعرفية:** إذا أدت البيانات إلى إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي (المستفيد)، تحولت إلى معلومات، وإلا فهي تصنف في إطار البيانات؛ كذلك ما يعد بيانات لشخص ما يمكن أن يعتبر معلومات لشخص آخر، و العكس.

• **معيار الارتباط:** حتى تتحول البيانات إلى معلومات، يجب أن ترتبط هذه البيانات بمشكلة معينة، أو حدث معين، يتم اتخاذ القرار بشأنه من قبل المتلقي؛ فالبيانات تعد معلومات، إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ، فهي إما أن تؤدي إلى اتخاذ قرار سليم، أو تؤدي إلى تغيير القرار وتعديله، لذلك ما يعتبر بيانات، في فترة معينة، يمكن أن يصبح معلومات في أوقات أخرى.

2- **العلاقة بين المعلومات و المعرفة:** المعرفة تفترض زيادة عن المعلومة، برهان يسمح للفرد بالقيام بعمليات جمع، تعميم، و تقاطع، و هي تركز على مخطط تفسيري يتكون من مفاهيم، وعلاقات توجه عملية البحث، التحليل، و استعمال المعلومات في غالب الأحيان بهدف اتخاذ القرار.

<sup>(01)</sup> PATRICK BOISSELIER, OPT. CIT, P 52.

<sup>(02)</sup> سليم ابراهيم الحسنية، نفس المرجع السابق، ص 38.  
<sup>(03)</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، نفس المرجع السابق، ص 12-13.



ومنه نستنتج أن البيانات ترتقي إلى معلومات، و المعلومات ترتقي إلى معرفة:

البيانات+المعالجة+مجال الاستخدام (contexte d'utilisation) = المعلومة

المعلومة+استدلال Raisonnement = المعرفة

### 3- خصائص المعلومة:

تتميز المعلومة بخصائص أساسية، تتعلق بمضمونها، تكلفتها، ونوعيتها:<sup>(01)</sup>

أ- مضمون المعلومة: حسب D.MC KEY فان المعلومة انتقائية، مركبة، و دقيقة، و متوقعة في الزمن :

- درجة الانتقاء: هي كمية المعرفة الجديدة التي تحملها.

- درجة الدقة: هي درجة الاستيعاب.

- المدى الزمني: هو مرجعيتها للماضي، الحاضر، أو المستقبل.

ب- تكلفة المعلومة: تتعلق بقيمة المبالغ المجنّدة من قبل المؤسسة بهدف البحث، تخزين، وحتى تدمير المعلومة.

ج- قيمة المعلومة: تعتبر المعلومة ذات قيمة، إذا سمحت بالتقليل من حالة عدم التأكد، والمساعدة على اتخاذ القرار، والتقليل من ارتكاب الأخطاء، وتحدد قيمة المعلومة حسب ثلاثة معايير:

◆ ملائمة المعلومة: إذا وفرت كل العناصر اللازمة للإجابة عن الأسئلة التي تطرحها المؤسسة، أي تخفيض حالة عدم التأكد.

◆ فعالية المعلومة: إذا كانت دقيقة محددة، و كاملة، و مواكبة للزمن، فهي تسمح بتخفيض حالة عدم التأكد، و تفادي ارتكاب الأخطاء.

◆ وفرة المعلومة: إذا توفرت في الزمان، و المكان المناسبين، و في شكل يسمح باستغلالها مباشرة، فهي تسمح بتخفيض حالة عدم التأكد، تفادي ارتكاب الأخطاء، واتخاذ قرارات مناسبة.

<sup>(01)</sup> CAMILLE MOIGNE, OPT. CIT, P23

## 4- أهمية المعلومة:

- أ- أهمية اجتماعية: فهي وسيلة اتصال قد تخلق الوفاق، أو الصراع داخل المؤسسة.
- ب- أهمية اقتصادية: أصبحت المعلومة كسلعة تخضع للتقييم النقدي، نتج عن هذا ظهور منظمات تبيع المعلومات، حيث تزيد قيمتها كلما زادت أهميتها.
- ج- أهمية في إدارة الأعمال: تعتبر دعما في اتخاذ القرار، فهي تمثل القيمة الأساسية في اتخاذ القرار، ولقد حددت بدقة العلاقة المباشرة بين نوعية المعلومة المستعملة من طرف متخذ القرار، وفعالية القرار؛ ولقد أثبتت البحوث الميدانية أن اكتساب معلومة صادقة يزيد من دقة القرار، كما تمثل أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة عن زيادة حصة السوق، أو ضمان جودة و سلامة منتجاتها.

## المطلب الثاني: تسيير المؤسسة بواسطة نظام المعلومات

## الفقرة 01: تعريف نظام المعلومات للتسيير

- \* "هو مجموعة مركبة، ومبنية تعمل وفق تقنيات، وإجراءات، وقواعد موجهة لتحقيق أعمال امتلاك، تخزين، معالجة، ونشر المعلومات بهدف مساعدة الأفراد، والجماعات في المؤسسة، في اتخاذ قرارات التسيير اعتمادا على مجموعة متكاملة من الموارد البشرية، والحاسوبية التي ترافق عمليات الجمع، والتخزين، و البحث و النشر، و استخدام المعلومات في مجال وظائف نشاط المؤسسة"<sup>(01)</sup>
- \* "مجموعة من العاملين، والإجراءات، والموارد التي تقوم بجمع البيانات ومعالجتها، ونقلها، لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم، وفي الوقت المناسب، من أجل مساعدتهم على أداء الوظائف المسندة إليهم"<sup>(02)</sup>
- \* "نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد، و التجهيزات، و الإجراءات، و البرمجيات و قواعد البيانات التي تعمل يدويا أو آليا على جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها، و من ثم بثها للمستفيد"<sup>(03)</sup>

<sup>(01)</sup> ARMAND Dayan et autres, **Manuel de gestion**, ( volume 1, ellipses Edition, 1999),P949.

<sup>(02)</sup> عبد الرزاق قاسم، مرجع سبق ذكره، ص18

<sup>(03)</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص41

و يتكون نظام المعلومات من العناصر التالية:<sup>(01)</sup>

- **المعلومات**: كل المعلومات مهما كان شكلها في المؤسسة تنتمي إلى نظام المعلومات.
- **الوسائل البشرية**: هم مجموعة الأشخاص الذين يتلقون ، يعالجون، و ينشرون المعلومة.
- **الوسائل المادية**: هي مجموعة الآلات ذات التقنية العالية التي تساعد في استقبال، معالجة، وتسيير المعلومات.
- **الإجراءات**: هي مجموعة أدوات العمل، والقواعد التي تسمح بحل مشاكل تسيير المعلومة، ومنها: النماذج (الرياضية، بحوث العمليات)، الخوارزميات، الخطط والمعايير، ملفات الأوامر، الإجراءات الإدارية والنصوص، البرامج المعلوماتية.

### الفقرة 02: أهداف ووظائف نظام المعلومات للتسيير

حسب J.L PEAUCELLE هناك ثلاث أهداف أساسية لنظام المعلومات :

- يساعد المديرين على اتخاذ القرارات، و ذلك بتقديم معلومات مفصلة.
- يسمح بمراقبة تطور المؤسسة عن طرق اكتشاف المشاكل، والحالات غير العادية؛ وهو ما يتطلب "ذاكرة جماعية" في المؤسسة، للاحتفاظ على أثر عن المعلومات المتعلقة بالماضي.
- يسمح بالتنسيق بين النشاطات المختلفة في المؤسسة، وذلك بتقديم معلومات عن الوقت الحاضر .
- و لتحقيق هذه الأهداف، يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف:
- أ- **استقبال المعلومات**: يقوم نظام المعلومات بجمع المعلومات من مصادر خارجية (عناصر المحيط التي تولد المعلومات كالشركاء والمنافسين)، ومن مصادر داخلية (رصد المعلومات المتنقلة بين العناصر الداخلية للمؤسسة)؛ وتقوم بالمقابل بأعمال سماع، تحليل و تسجيل، سواء تعلق الأمر بالمعلومات الرسمية أو المعلومات غير الرسمية، وتقوم بانتقاء المعلومات بشكل حذر، والتخلص من كل مصادر المعلومات والمعلومات، ذات النوعية الرديئة.

ب- **تخزين المعلومات**: بعد تسجيل المعلومات يتم تخزينها بطريقة دائمة، وثابتة، باعتماد وسائل تقنية وتنظيمية (طرق الأرشفة، الحماية ضد القرصنة و التدمير)، ويتم ذلك عن طريق الملفات وقواعد البيانات.

ج- **استغلال المعلومات**: بعد تخزين المعلومات تخضع إلى عمليات المعالجة:

- فحص المعلومات: يتم البحث، و اختيار المعلومات المناسبة.
- تنظيم المعلومات: أي فرزها، دمجها، تقسيمها و تصنيفها.
- تحديث المعلومات: أي تعديلها شكلا و مضمونا، أو حذفها.

<sup>(01)</sup> CAMILLE MOIGNE, Op.Cit, P13.

د- نشر المعلومات: أي وضعها في متناول الأفراد الذين يحتاجون إليها، في الوقت المناسب، وفي شكل يمكن من استغلالها مباشرة، والتي تسمح لهم بضمان أداء نشاطهم. و يضمن نظام المعلومات انتقال المعلومات باتجاه نظام التشغيل و نظام القيادة باستخدام وسائل شفوية(الاستعمال الداخلي)، أو الوثائق أو الوسائل الالكترونية و المغناطيسية (الاستعمال الداخلي و الخارجي).

هـ- الرقابة: يتطلب الحصول على معلومات دقيقة، و صحيحة؛ و جود رقابة على عمليات الإدخال، المعالجة للتأكد من أن النظام ينتج، ويقدم المعلومات وفق المعايير المفترضة عند تصميمه، ويعتمد ذلك على مجموعة من الإجراءات، والقواعد الرقابية التي تضمن صحة المدخلات ، عمليات المعالجة والمخرجات.

و- التغذية العكسية: تهدف إلى تقويم نتائج عمل النظام، وتصحيح الأهداف إذا كانت فيها عيوب، وهو ما يتطلب إجراء تعديلات على مدخلات النظام، و طرق المعالجة، حتى يتمكن من توفير معلومات تلبي احتياجات المستخدمين.

**الفقرة 03 : الأنظمة الوظيفية**

تتكون المؤسسة من عدة أنظمة فرعية، تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة، و الكاملة عن نشاطات المؤسسة المختلفة، في الزمان، والمكان المناسبين؛ ولقد عرفها ماكليود على أنها: "النظم الرسمية، وغير الرسمية، التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة، وحالية، وتنبئه في صورة شفوية، أو مكتوبة، أو مرئية عن العمليات الداخلية للمؤسسة، و عن عناصر البيئة المحيطة بها، بهدف دعم الإداريين، وبخاصة المديرين والعناصر البيئية الأساسية، من خلال إتاحة المعلومات الدقيقة، والواضحة في الوقت المناسب، لمساعدتهم على انجاز الأعمال، و الإدارة، و اتخاذ القرارات"<sup>(01)</sup>

**أولا : العوامل المؤثرة على تطور الأنظمة الوظيفية:<sup>(02)</sup>**

أ- **الثورة التكنولوجية:** ساهمت في امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات، وتوزيعها، واسترجاع المعلومات، و السيطرة عليها، وتخزينها بكميات كبيرة، وتحديثها و الاستفادة منها، كمورد من موارد المنظمة، واستخدام أنظمة الحاسوب لمواجهة البنية المعقدة، والمنافسة الشديدة في نوعية المنتج، والخدمات المقدمة.

ب- **انفجار المعلومات:** أي توالد المعرفة، وتراكمها بشكل متسارع تعجز القدرات العقلية للإنسان عن الإلمام بها، وهو ما أضاف تعقيدات جديدة لعمل الإدارة، وأدى إلى زيادة تعقيد البنية الداخلية، والخارجية لمنظمات الأعمال.

ج- **تقدم الإدارة:** لقد كان حصيلة التطور الفكري الإداري (الأكاديمي و التطبيقي)، و نتج عنه المبادئ العلمية للإدارة، والأساليب الكمية و بحوث العمليات، و مناهج التحليل والمحاكاة، ونظم المعلومات لحل المشاكل المعقدة، وأدى ذلك إلى تغيير هيكل في وظائف الإدارة، وأساليب العمل الإداري في منظمات الأعمال، استجابة لمعطيات البيئة، و تحدياتها المتزايدة.

د- **التطور في منظمات الأعمال:** تتميز منظمات الأعمال الحديثة بالنمو المستمر في حجم النشاط الاقتصادي، وال رأسمالي المستثمر، وتنوع المنتوجات، والخدمات المقدمة، وتطور النوعية، والتقنيات المستخدمة لتحقيق أفضل قدر من الإشباع للمستهلكين، و المستثمرين الصناعيين.

و- **تسارع التغيير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال:** حيث يشهد المحيط تغيرات تكنولوجية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، و سياسية؛ ما ينتج عنها من تغيرات هيكلية و تغيرات الميزة التنافسية.

**ثانيا: الأنظمة الإدارية الجزئية:**

أ- **نظام معلومات التسويق:** يتولى هذا النظام جمع، وتحليل، ومعالجة البيانات الخاصة بعمليات إدارة التسويق، وتوفير المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمزيج التسويقي، ووضع خطط تسويقية طويلة الأجل؛ وبتعبير آخر يستند نظام معلومات التسويق على مفهوم المزيج التسويقي، ومكوناته الأساسية، ومتطلبات تخطيطه و إدارته.

(01) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص53.

(02) سيد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، (دار اليازوري العلمية، عمان، 1998)، ص48.

ب- نظام معلومات التصنيع: يتولى هذا النظام تجهيز الإدارة بمعلومات منظمة عن التدفق الطبيعي للموارد و المنتجات من سلع و خدمات ،و يغطي كل أنشطة التخطيط، والسيطرة على الإنتاج، النقل، والعمليات اللوجستية.

ج- نظام المعلومات المالي: يوفر هذا النظام معلومات دقيقة، و شاملة عن كل ما يتعلق بأنشطة وعمليات المنظمة، وبصورة خاصة الوضع المالي، الأرباح و الخسائر، معلومات حول الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية حول الاستثمارات، و كل ما تحتاجه المنظمة من معلومات محاسبية.

د- نظام معلومات الموارد البشرية: يقوم هذا النظام بتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، ولأغراض تخطيط، وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة، إلى جانب تجهيز الإدارة بمعلومات تخطيطية، وتنبؤية تتعلق بالبرامج الخاصة بالقوى العاملة، وتحديد احتياجات المنظمة من الأفراد في الوقت الحاضر، والمستقبل، وعمليات تندمج مع وظائف إدارة الموارد البشرية من عمليات اختبار ، وتعيين الأفراد، تحليل وتوصيف الوظائف، تدريب الأفراد، وضع و تقييم برامج التحفيز، وأنظمة الأجور و المكافآت ، تدوير الوظائف، و نقل و ترقية العاملين...

### المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في نجاعة تسيير المؤسسة.

#### الفقرة 01 : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

حتى تستطيع المؤسسة التأقلم مع التقلبات التي يمكن أن تحدث، تحتاج إلى تبني أسلوب اليقظة الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تعبر عن: " البحث عن المعلومات بفضل المتابعة، والمراقبة الدائمة للمحيط، بغرض تدعيم توجهات إستراتيجية ( أهداف إستراتيجية، طموحات،...) " (1)

و بتفصيل أكثر فإن اليقظة الإستراتيجية تشكل مسارا لتدفق المعلومات، الذي تبحث من خلاله المؤسسة، عن المعلومات التي تكشف لها عن التهديدات التي قد تظهر في محيطها، حتى يتسنى لها تفاديها، أو على الأقل التقليل من درجة تأثيرها، أو تكشف لها عن فرص قد يمنحها المحيط.

و لكي تحقق اليقظة الإستراتيجية أهدافها فإنه يشترط العناصر التالية: (2)

- 1- تحليل مسبق للمجالات التي قد تتعثر فيها المؤسسة.
  - 2- تحديد المؤشرات التي تخضع للمراقبة، ومصادر المعلومات.
  - 3- تعيين الأشخاص المكلفين بالمراقبة، ووضع شبكة للملاحظة تلحق بهيئة مركزية داخل المؤسسة.
  - 4- تحديد وسائل، و قنوات الاتصال بين شبكة الملاحظة، و مراكز اتخاذ القرار.
  - 5- توفير نظام معلومات يضمن استقبال، و معالجة المعلومات الناتجة عن المحيط.
- و هكذا يتضح جليا أن دور اليقظة الإستراتيجية، هو رصد المعلومات التي تصف محيط المؤسسة، الذي يتميز بالتقلبات الكثيرة، والسريعة، وحالة عدم التأكد، بهدف الاستمرار في نشاط وحدات المؤسسة بعد تحقيق التأقلم، و لعل أنّ الدعمة الأساسية لليقظة هو توفير

(1) EMMANUEL PATEYRON, LA VEILLE STRATEGIQUE, (EDITION ECONOMICA, 1998),p13.

(2) ROBERT LE DUFF, ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT, (DALLOZ, 1999),p1274.

هيئة تضم مجموعة من الأفراد، تتحدد مهامهم وفق مسار اليقظة، إذ توفر المؤسسات أفراد يضطلعون بمهمة الملاحظة، ومراقبة المحيط ( مختلف القطاعات)، ويقومون بجمع المعلومات حول المنافسين، الحصص السوقية، تطور التكنولوجيا...، ويتم تقديم هذه المعلومات إلى فرقة المحللين، أين يتم اختيار المعلومات الهامة، والتي تفيد المؤسسة في رسم خططها، وتصميم استراتيجياتها، وفي الأخير يتم التنسيق والعمل بين فرقة المحللين، ومتخذي القرار لاختيار القرارات الناجعة، وفق البدائل الممكنة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة. كما اليقظة الإستراتيجية متعددة المجالات، و على حسب مجالاتها تتحدد مكوناتها أو عناصرها.

### الفقرة 02 : مكونات اليقظة الإستراتيجية

#### أولا : اليقظة التكنولوجية

حسب HELÈNE DESVAL و HANRI DOU في كتابهما المعنون " La veille technologique "، فإن اليقظة التكنولوجية تعني " مراقبة، وتحليل المحيط مع نشر مستهدف للمعلومات المختارة المعالجة، والمفيدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " (1)، ويوافقهما كل من ALAIN NOËL و GÉRARD KOENING و CHRISTIAN KOENING في أنّ الرصد التكنولوجي ما هو إلا " ملاحظة و تحليل المحيط، إلى جانب الاهتمام ببيت المعلومات بغاية اتخاذ القرار " (2).

و عليه يمكن القول أنّ اليقظة التكنولوجية تمثل مجموع النشاطات التي تسمح بـ:

- ◆ مراقبة محيط المؤسسة، ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
- ◆ جمع المعلومات عن التطورات، والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.
- ◆ إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة .

(1) HELENE DEVALS, HENRI DOU, LA VEILLE TECHNOLOGIQUE , L'INFORMATION SCIENTIFIQUE, TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE,( DUNOD,1992),p3.

(2) CHRISTIAN KOENIG, GERARD KOENIG, ALAIN NOËL, PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE, TOME IV, (ECONOMICA, 1995), p 358.

إنّ تأثير تطور التكنولوجيا، والعلوم في تخفيض تكاليف الإنتاج، والتقليل من مخاطر البحث والتطوير، أمر يتطلب من المؤسسة وضع مصالح استعلامية، تهتم بالبحث عن التكنولوجيا الجديدة (كطرق صنع منتج ما، تطوير تقنيات التغليف، و حفظ المنتج،...)، و طرق الحصول عليها؛ وكذا التعرف على رخص براءات الاختراع الممنوحة، الشيء الذي يدعو إلى اعتبار أنّ الرصد التكنولوجي، هو نشاط منظم يحتاج إلى أشخاص مراقبين مهمتهم رصد المعلومات التقنية و العلمية، و أشخاص محللين يتكفون بمعالجة هذه المعلومات و تقييمها، و متخذي قرارات يستغلون هذه المعلومات.

إنّ تنظيم عمل هؤلاء الأشخاص يتم وفق شبكة تعمل بشكل منسق، وفي هذا الصدد فإنّ الباحثين والمختصين يتفقون على أن الأبعاد الرئيسية لليقظة التكنولوجية تتلخص في ثلاث عناصر أساسية هي:

**1- التوجهات الإستراتيجية:** نميز في هذا البعد الأهداف والغايات، وغاية الرصد التكنولوجي هو الإبداع، وتنمية القدرات، والمتغيرات التنافسية الإيجابية مع مراقبة المنافسين.

**2- مجال التطبيق:** حيث أن البحث يتعلق بتأمين الاحتياج من المعلومات، من خلال تأمين مصادر المعلومات، و استغلال قنوات الاتصال، و قد يضحى المسير بأغلبية وقته في البحث عن المعلومات التي تتعلق بسوق التكنولوجيا.

**3- تنظيم اليقظة التكنولوجية:** وهو بعد يتعلق بمهام، ودور الموظفين المستخدمين ضمن شبكة اليقظة، الطرق المستعملة، الهيكل المتبعة...

### ثانيا : اليقظة التجارية .

تهتم " بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجين بحاجة إلى الأخذ في عين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وأذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة "<sup>(01)</sup> كما أنها تهتم " بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة " .

فإذا كان الرصد التكنولوجي يتكفل بتجميع المعلومات التقنية، والعلمية لأجل متابعة التطور التكنولوجي، فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن ، وقدرتهم على الوفاء، و وضعية موردي المؤسسة، و قدرتهم على توفير المادة الأولية، الشيء الذي يسمح لنا بالقول أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق، و ظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين، والمشتريين و الموردين، إذن نحتاج إلى تنمية قدرات، ومهارات توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات.

و على ضوء ما سبق ذكره، نستطيع تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما :

**1- الزبائن:** إن هدف أية مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها، و استقطاب زبائن جدد، و لأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة، والكفيلة بتلبية رغبات الزبائن، في الوقت المناسب، غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفر معلومات دائمة، ومستمرة عن ظروف زبائنها، ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها، ولعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن

<sup>(01)</sup> PATEYRON.E, OP-CIT, 1998, P151



التي " تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات، واحتياجات الزبائن (02) "، وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن، ومعالجتها بما يسمح استنتاج سلوكياتهم.

**2- الموردين:** إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية، ولهذا فالمؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها، وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام أجل التسليم...)، و الهدف من وراء ذلك هو " تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون و بنوعية جيدة " (01)، و عليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به، خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها المنتج المقدم، نوعيته، الفترة الممكنة للتسليم،...

و إجمالاً فإنه في إطار اليقظة التجارية نحتاج إلى دراسة السوق الأمامي، والسوق الخلفي، على حد سواء؛ بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها، مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتوجات المؤسسة، إلى جانب البحث، أو التنقيب عن موردين جدد، مع الحفاظ على العلاقة الموجودة مع الموردين الدائمين.

### ثالثاً: اليقظة التنافسية

تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك " المسار الذي يقوم بجمع، تحليل، وتقييم (بأسلوب منهجي منتظم)، المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين، والمرقبين بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار " (02).

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين، من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم، و ذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين ( قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم...) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.

و في هذا المجال نجد أن Michael Porter يحدد المعلومات التي على المؤسسة جمعها حول المنافسين في خمس نقاط رئيسية:

1- الكفاءات الحالية للمنافسين.

2- إستراتيجية المنافسين.

3- الأهداف الجديدة للمنافسين.

(02) CARLA O'DELI, DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCE, (REVUE FRANÇAISE DU MARKETING, N° 173/174, 1999/3-4, ASSOCIATION NATIONALE DU MARKETING EDITION ADETEM,) p104.

(01) JACQUES RICHARD, L'AUDIT DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE, (LA VILLEGUERRIN EDITION, NOVEMBRE 1989,) p258.

(02) CONSTANTINE VAN HOFFMAN, LES PRINCIPES DE BASE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE (, REVUE : MANAGEMENT, N°62, AVRIL 2000, PRESMA PRESSE,) p124.

4- قدرات المنافسين.

5- الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.

إنّ عملية جمع المعلومات، حسب اليقظة التنافسية، عمل يتطلب الاهتمام بالمنافس الحالي، و المنافس المرتقب، حتى تتمكن المؤسسة من اغتنام الفرص التي يمنحها السوق، وتجنب المخاطر التي قد تعترضها.

#### رابعا : اليقظة الاجتماعية

تعني اليقظة الاجتماعية<sup>(01)</sup> " إدراك مختلف التغيرات، التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، بأسرع وقت ممكن، و التي يمكن لها (التغيرات) أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب، وتأثر علاقتها بالمحيط".

ومن ذلك: تطور النمو الديمغرافي ؛ عادات الاستهلاك ؛ تغير الموضة في اللباس، تسريحة الشعر،...

مثلا تحول الموضة، و الانتقالات المستمرة للسكان دون مراقبتها، تعتبر عوامل تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، و لذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، حيث أنّ المؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان، ومعدل النمو السكاني، وتوزيعهم الجغرافي حتى تحدد موقع نقاط البيع وعددها.

و إجمالا فإن المعلومات التي ترصدها اليقظة الاجتماعية هي متعددة، و معقدة؛ ولا بد أن يكون هناك استطلاع دائم، ومتواصل من أجل التعرف على التغيرات الممكنة، حتى تتمكن المؤسسة من الظهور دائما في الوقت المناسب، و في المكان الملائم؛ و تقدم المنتوجات التي توافق الأذواق دون أن تفقد زبائننها.

<sup>(01)</sup> BABA AHMED MUSTAPHA, L'Algérie : diagnostic d'un non développement, ( L'ARMATTAN , Paris, 1999).p155

## المبحث الثاني : المؤسسة بين المنافسة والتنافسية

بعد أن تطرقنا ،في المبحث الأول من هذا الفصل، إلى محيط المؤسسة بكل جوانبه، خاصة التفاعل الحاصل بينهما، وكيف يكون تأثير المحيط على المؤسسة، والعكس، سوف نتناول في هذا المبحث ، وبصفة أدق، نشاط المؤسسة في ظل المنافسة المحلية والعالمية، أين سيبرز مصطلح جديد وهو التنافسية، والتي تعني، بصفة عامة، قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق، والحفاظ على تلك المكانة لأكثر فترة ممكنة؛ وفي هذا الصدد لابد من تناول مختلف التعاريف التي تبرز لنا المفهوم الحقيقي للتنافسية، وأهم المعايير، والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية، وقادرة على ربح الحصص السوقية، والرفع من أرباحها ومردوديتها، وهذا بالتعرض إلى التنافسية المحلية، والتنافسية الدولية؛ والتأثيرات التي تتعرض لها المؤسسات في الأسواق الأجنبية، والتي قد تضعف قدراتها التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي، والتي ربما جعلت منها مؤسسة رائدة في السوق المحلي.

وسنحاول تناول هذه العناصر، وعناصر أخرى مهمة لها علاقة مباشرة بالمنافسة، وسنركز في بحثنا هذا على دراسة المنافسة من الجانب الجزئي، أي على مستوى المؤسسة فقط.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة

لقد كثر الحديث عن المنافسة في السنوات الأخيرة ، حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك بفعل انفتاح الأسواق، والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، ولكن دون التدقيق في المفاهيم الحقيقية للمنافسة، سواء المحلية أو العالمية، فضلا عن طبيعتها، أنواعها، والعوامل المؤثرة فيها.

#### الفقرة 01 : تعريف المنافسة المحلية والمنافسة العالمية.

إن اتجاه الاقتصاديات، في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، نحو المزيد من التحرير، والانفتاح، وتحفيز دور القطاع الخاص، وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية ، يعتبر من العوامل التي أدت إلى احتلال موضوع المنافسة حيزا هاما من الدراسة، والاهتمام، وعليه سنحاول تسليط الضوء على بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالمنافسة، والتي تهتم المؤسسات التي تهدف إلى تعظيم الأرباح في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة، والمستمرة.

من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنافسة أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية<sup>(01)</sup>:

- السعر.
- الجودة والخدمة.
- التجديد والابتكار.

فإذا كانت المنافسة، أو المنافسون يشكلون عنصرا هاما، وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، ولهم تأثير كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق إلى سوق مشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وهذا ما يؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات، ويعتبر تهديدا لها، وهذا

(01) محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، (الجامعية، الإسكندرية، 1999)، ص28

ما يدفعها إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها. و تجدر الإشارة إلى أن هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين<sup>(01)</sup> من المنافسة:

### أولاً: المنافسة غير المباشرة

يقصد بالمنافسة غير المباشرة تلك المنافسة، أو الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما، أو مجتمع ما من أجل الفوز، وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، والربحية، والتفوق على منافسيها، تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد، وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية.

### ثانياً: المنافسة المباشرة

تتمثل أساساً في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات، بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، أو ما يسمى باحتكار القلة، والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانيات المتدخلين.

ولقد ظهر مفهوم المنافسة الدولية بفعل تلك التغيرات الاقتصادية، والتجارية، والسياسية التي يعرفها عالمنا المعاصر، وما أفرزته من: توسع في الأسواق، تحرير الاقتصاديات، تحرير التجارة، التطور التكنولوجي والاتصالات...، أو باختصار بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية، مما جعل من البشرية عامة، والمؤسسات بصفة خاصة، تعيش في عالم مفتوح على مصراعيه؛ تتنافس فيه كل المؤسسات القادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية المختلفة، لأن الحديث عن السوق المحلي لم يعد كافياً، فهو بحد ذاته أحد الأسواق العالمية، وبالتالي تسوده منافسة عالمية بسبب انفتاح الأسواق بعضها على بعض بدون قيود، أو بقيود جد بسيطة.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف المنافسة الدولية على أنها: "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمرکز (SUPPLANTER) في أسواق المؤسسات الوطنية"<sup>(01)</sup>. كما يميز PORTER بين نوعين من المنافسة الدولية؛ هما:

**1- المنافسة متعددة المحليات (multi-domestiques):** في هذا النوع من المنافسة، تنشط المؤسسة على المستوى الدولي، وتتنافس في كل بلد على حدة بصرف النظر عن بقية البلدان؛ أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد إلى بلد؛ أو بتعبير آخر، فهي منافسة دولية بلد ببلد، حيث لا تكون للمؤسسة نظرة عالمية موحدة، وإستراتيجية موحدة ونظرة واحدة للمنافسة.<sup>(02)</sup>

**2- المنافسة العالمية:** على عكس الأولى، تتأثر الوضعية التنافسية لمؤسسة في بلد ما، إلى حد بعيد، بوضعيتها في البلدان الأخرى، أي أن هناك ارتباطاً كبيراً بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان، وأي تغيير، أو مشكل في سوق ما، ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لأن لديها نظرة عالمية للأسواق.

(01) عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، (مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996)، ص25-26

(01) C.DUPONT, L, entreprise et la concurrence internationale, (DUNOD ECONOMIE, 1969), P10

(02) JOHN HAGEDOORN: L'entreprise a l'échelle de la planète, (Problèmes Economiques, N-2415-2416, 15-22 MARS 1995), P22

إضافة إلى ما سبق، نجد بعض التعاريف للمنافسة الدولية تركز على الكفاءة، حيث يعتبر المنافسة الدولية امتدادا، أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتمسة بالكفاءة التي لها عدة أبعاد نذكر منها<sup>(01)</sup>:

- ◆ **كفاءة تخصيص الموارد**: تستوجب تسعير المنتجات النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها، أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية، أو قريبا منها.
- ◆ **كفاءة الحجم**: تستوجب وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، حيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.
- ◆ **الكفاءة التقنية**: تستوجب اختبار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.
- ◆ **الكفاءة الحركية**: تستوجب تنشيط الاختراع، والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ◆ **الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم**: تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة، والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود لخفض التكاليف.

### الفقرة 02 : هيكل المنافسة

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة، إلى عدم الاقتصار على استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية، يمكن أن نجعلها في الأشكال التالية:

#### أولاً: الاحتكار

ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا، باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات، وتسمح للمنافسة فيها، سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة، أو الخدمة في دولة ما، أو في منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد، أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة، ويسميه البعض "احتكار المبدع"<sup>(02)</sup>.

إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين، والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع، أو لاقتراديات الحجم، أو في ظل غياب المنافسة، أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المحتكرة.

#### ثانياً: المنافسة الكاملة (التامة)

يتميز هذا النموذج من المنافسة بتواجد عدد كبير من المؤسسات، يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص؛ وفي المقابل هناك عدد كبير من المشترين، ولا أحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على الأسعار، بالإضافة إلى التمتع بحرية الدخول، والخروج من السوق. وحسب العديد من الكتاب فإن هذا النوع من المنافسة أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية<sup>(01)</sup>.

(01) علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية، (سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، العدد 5، أكتوبر 1999)، ص 30-31

(02) JEAN JACQUES LAMBIN, *Marketing Strategique*, (3EDIT, ED.SCIENCE INTERNATIONALE, 1994), P286

**ثالثا: المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة)**

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة، والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل، أو جزئي؛ مع الإشارة إلى أن المؤسسات تتمتع بـ: " قوة متوازنة "(02)، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي العمل على جلب العملاء، وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء، والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من عدة جوانب، الذوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع، وقوة صورة العلامة لدى المستهلك...، وبالتالي يمكن استنتاج بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق في اللحظة الذي لا يتحقق فيها أحد الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة.

**رابعا: احتكار القلة**

تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة؛ ومن أمثلة المنتجات التي تتميز بهذا النوع من المنافسة، البترول والحديد، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض، تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا ما يفرض على المؤسسات عند قيامها بأي تحرك، أو نشاط أن تأخذ بعين الاعتبار مواقف ردود الفعل المحتملة للمنافسين.

لا بد من الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة، فهناك احتكار قلة غير تمايزي، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسة هو العمل على تخفيض التكاليف؛ والحصول على حجم أكبر من العمليات والإنتاج، لأن اختيار الزبون يعتمد فقط على السعر. أما النوع الثاني فيتمثل في احتكار قلة تمايزي، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين، ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئيا(01)؛ وكمثال على ذلك صناعة السيارات، والكاميرات، ويكون التمييز إما في السعر، الجودة، الخدمات أو التوزيع... حيث يسعى كل منافس للحصول على الريادة، وميزة خاصة به قادرة على تبرير الفرق في السعر لدى الزبون، وبالتالي في هذه الحالة فإن المؤسسة قد تسعر منتجاتها بحرية أكبر، بفعل وجود اختلافات في السلع، والخدمات المقدمة.

(02) JEAN JACQUES LAMBIN:OPCIT,P283

(01) P.KOTLER, **Marketing Management**,(6eme EDIT,1991,PUBLI UNION ),P240 .

**المطلب الثاني : محددات التنافسية كليا وجزئيا .**

يختلف مفهوم التنافسية اعتبارا لمجال التعريف، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو القطاع أو على مستوى الدولة.

فتنافسية المؤسسة، يمكن تناولها من حيث القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات، وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة؛ ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)، وبعد تلبية الطلب المحلي المعتمد على الجودة، كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي، والمنافسة دوليا.

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع، ومستمر لمستوى دخل أفرادها. وأهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات، ومستوى تدفق الاستثمارات الأجنبية لما لها من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي، إذا ما تم توجيهها إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية.

**الفقرة 01 : مفهوم التنافسية**

إلى غاية اليوم، لم يعط للتنافسية تعريفا دقيقا، ومعايير محددة لخصر مضمونها، حيث استعمل المفهوم لوقت طويل لتحليل تسيير المؤسسات، ثم تطور ليشمل تقييم أداء الدولة، غير أن هناك بعض من المختصين في دراسة حول التنافسية مثل « P.Krugman » يعارضون استعمال هذا المفهوم لتقييم اقتصاد معين، حيث يركز على المفهوم غير الواضح للتنافسية، وغموض الإيديولوجية التي تساير هذا المفهوم، ويرى بأن الدول تتنافس بنفس الشكل المعروف لدى المؤسسات، وأن مبدأ الامتيازات المقارنة يبقى خفيا، لأن جميع الدول تبقى رابحة في إطار التبادل الدولي، ومن جهة أخرى فإن نمو الدخل الحقيقي لدولة ما، يرتكز أساسا على عوامل تقليدية معروفة، وليس على مفهوم غير واضح للتنافسية.

بينما يرى « M.Porter » أنه في إطار التداخل، والنمو المتصاعد للاقتصاديات، فإن تنافسية دولة ما يحمل عدة فوائد، ويرجع ذلك إلى تنافسية مؤسساتها، بينما يرى آخرون بأن ذلك يعود أساسا إلى استقطاب، وتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة .

ويتضح من خلال هذه الآراء، مدى أهمية التنافسية، وتشعب مفهومها وتداخله مع عدة مفاهيم أخرى كالنمو والتنمية الاقتصادية، وازدهار الدول... وهو ما أكسبها ديناميكية التغيير المستمر، ففي السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم بالسياسة الصناعية خلال الثمانينيات، أما في التسعينات فقد ارتبطت بعامل التكنولوجيا، وتركزت حاليا على مدى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

تبعا للجدل المشار إليه فقد اختلف معظم الاقتصاديين، والهيئات الاقتصادية الدولية في تحديد مفهوم دقيق، ومحدد للتنافسية، فمنهم من يختصرها في تنافسية السعر، والتجارة، ومنهم من وسع المفهوم لدرجة أنه يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، ويترجم ذلك من خلال تعدد المؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية، وقد أفرز ذلك تحول في المفاهيم من مفهوم الميزة النسبية المتمثلة في قدرات الدولة من موارد طبيعية، ويد عاملة،

المناخ والموقع الجغرافي مما يسمح لها بالإنتاج والتنافس، إلى مفهوم الميزة التنافسية المتمثلة في اعتماد الدولة على التكنولوجيا، والعنصر الفكري والإبداعي في الإنتاج والتركيز على رغبات المستهلكين. ومن هذا المنطلق وجدت العديد من المقاربات لتحديد تعريف للتنافسية، تشترك كلها في الحديث عنها على المستوى الدولي، وكل مقارنة تركز على معيار معين لتعريف التنافسية، فمنها من يأخذ بعين الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط، ومنها من يأخذ مستويات المعيشة للأفراد، ومنها من يأخذها معا؛ غير أن هذه المقاربات يؤخذ عليها عدم تناولها للتنافسية على مستوى المؤسسات والقطاعات. لذا سنحاول إعطاء تعريف للتنافسية اعتمادا على المعيار الموضوعي الذي يأخذ بعين الاعتبار محل الدراسة، أي على مستوى المؤسسة، القطاع أو الدولة.

### 1 - تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات

"التنافسية، بالمعنى الضيق، يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة، وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين." (01)

كما يمكن تعريفها على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، ونمو، واستقرار، وتوسع، وابتكار، وتجديد." (02)

وتعرف التنافسية، على مستوى المؤسسات، بأنها القدرة على تلبية الرغبات المختلفة للمستهلكين، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة، تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق.

كما تعرف على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى "

وفي نفس الوقت تعرف على أنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة، وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية" ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية.

ومن التعاريف العامة للتنافسية: " القدرة على المنافسة هي التنافسية." (03)

### 2 - تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط

تعرف تنافسية قطاع، ما بقدرة المؤسسات النشطة على مستوى هذا القطاع بتحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، مما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذا النشاط.

### 3 - تعريف التنافسية على مستوى الدول

ورد في هذا المجال عدة تعاريف اختلفت حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية، ومن أهم هذه التعاريف نجد:

\* تعريف المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية : تعرف على أنها " قدرة الدولة على إنتاج سلع، وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت، تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل."

(01) ROGER PERCEROU, *Entreprise, Gestion Et Compétitivité*, (ECONOMICA, 1984,) P7

(02) فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000)، ص 11.

(03) JEAN MARC DE LEERSNYDER: "MARKETING INTERNATIONAL, 2eme ED. DALLOZ, 1986, P41



\* **تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة** : في اجتماعه ببرشلونة عام 2000 ، عرف المجلس الأوروبي التنافسية على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة، وتوفير مستوى تشغيل عالي، وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية."

\* **تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)** : تعرف هذه المنظمة التنافسية على أنها " المدى الذي من خلاله تنتج الدولة، وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل."

\* **تعريف معهد التنافسية الدولية** : يعرف هذا المعهد التنافسية على أنها قدرة البلد على:  
أ- أن ينتج أكثر وأكفا نسبيا، ويقصد بالكفاءة:

• تكلفة أقل: من خلال تحسين الإنتاجية، واستعمال الموارد بما فيها التقنية، والتنظيم.

• ارتفاع الجودة: وفقا لمعلومات السوق، وتقنيات الإنتاج.

• الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، والمحلية في المكان، والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق، ومرونة كافية في الإنتاج، والتخزين والإدارة.

ب- أن يحقق مبيعات أكثر من السلع المصنعة، والتحول نحو السلع عالية التصنيع، والتقنية وذات قيمة مضافة عالية في السوقين الداخلي والخارجي.

ج- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، بما يوفره البلد من بيئة مناسبة، وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

\* **تعريف منظمة الأمم المتحدة للتعاون والتنمية (CNUCED)** : هذا التعريف يركز على الفعالية التجارية، إذ أن تنافسية بلد ما، هي قدرته على الحفاظ على حصصه على مستوى الأسواق وتوسيعها، أي تنويع وتوسيع أماكن التدخل ( الأسواق) من خلال زيادة تنويع الصادرات.

\* **تعريف بعض المختصين**: إضافة إلى تعريف « M.Porter » الذي أشرنا إليه سابقا، يمكن إيراد تعريف « Aldigton » الذي يرى أن تنافسية بلد ما، هي قدرته على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهو تعريف مكافئ لتعريف تبناه (Scott & Lodge) وهو أن " التنافسية الوطنية لبلد ما هي قدرته على خلق، وإنتاج، وتوزيع المنتجات، أو الخدمات في التجارة الدولية، بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده "

لقد نجم عن تعاريف التنافسية، خاصة تلك التي تصدر عن المؤسسات المختصة في إعداد تقارير دورية عن التنافسية، عدة محاولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تضم مجموعة من المتغيرات، والعوامل، وهو ما أدى إلى خلط أو اندماج، وصعوبة التفرقة بين التنافسية، والتنمية الاقتصادية بمفهومها الواسع، وفي هذا الإطار وجهت عدة انتقادات لمفهوم التنافسية، والمؤشرات المركبة فيها، ونذكر منها على الخصوص انتقادات « Krugman 1994 » إلا أن النقد الأكثر جوهرية كان نقد (Hall, s) الذي انصب على تقييم التقرير الدولي حول التنافسية، الذي أصدره المنتدى الاقتصادي العالمي، والمتمحور حول ابتعاد هذه المؤشرات المركبة عن

تعريف، وقياس واضح لمفهوم التنافسية، بحيث أن هناك عوامل عديدة تؤثر في التنافسية، ومنه تم تمييز مفهومها ومحدداتها<sup>(01)</sup>.

### الفقرة 02: الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية والعالمية

ما يجب التنويه إليه هو أن تنافسية المؤسسة في سوقها المحلي، ليست حجة وبرهانا على بقاء تنافسيتها في السوق الخارجي، لأن التنافسية الأجنبية ليست انعكاسا للتنافسية المحلية، وهذا بفعل وجود ما يسمى بأثر الانعكاس "L'effet prisme"، الذي يغير من القدرات التنافسية للمؤسسات من سوق لآخر، سواء بالسلب أو بالإيجاب حسب طبيعة السوق الذي تعمل فيه المؤسسة<sup>(01)</sup>.

وفي هذا الصدد، لا بد أن ندرك بأن المؤسسة بإمكانها الدخول إلى الأسواق الأجنبية، ليس فقط عن طريق التصدير، بل هناك تقنيات وأشكال أخرى قد تعطي للمؤسسة أكثر تنافسية في الأسواق الأجنبية، مثل: الاستثمار المباشر، المقاوله من الباطن، التراخيص وعقود الترخيص...، والمهم في كل ذلك هو أن المؤسسة ستعمل جاهدة من أجل استغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال، باختيار أحد الأشكال المناسبة السالفة الذكر، والتي تسمح لها بالحصول على مزايا تنافسية معتبرة، أو التي تعطيها القدرة على المنافسة، وذلك طبعا بمراعاة عناصر أساسية، ومهمة في عالم الأعمال، وهي التكاليف، المخاطر، و المردودية المتعلقة بكل شكل من الأشكال<sup>(02)</sup>.

ونميز بين نوعين من التنافسية، وهما<sup>(03)</sup> :

➤ التنافسية المستقلة (Compétitivité autonome)

➤ التنافسية المنتشرة (Compétitivité délocalise).

#### أولاً: التنافسية المستقلة

تحدث في البيئة الأصلية للمؤسسة، وعليه فإن خصائص المؤسسة تتوفر، أو بحوزتها شروط المنافسة الأكثر تكيفا مع خصوصيات نشاط المؤسسة، بفعل معرفتها الجيدة للبيئة من جميع جوانبها، وخبرتها الكبيرة في ذلك؛ كما أن الخصائص التي اكتسبتها المؤسسة مع مرور السنين، تجعلها تحتل مكانة عالية في سوقها المحلي، وهذا لا يعني بأن المؤسسات التي ستدخل هذا السوق ستكون ضعيفة، أو ستدخل في مركز الضعف، أو ستكون في موضع المنهزم أمام المؤسسة المحلية، بل ستعتمد على أسلحتها الهجومية، ونقاط قوتها، التي تسمح لها، بمرور الوقت، السيطرة على هذا السوق ومناقسة المؤسسات المحلية، خاصة في ظل الانفتاح العالمي للأسواق، وعدم التمييز بين المستثمر الأجنبي، والمحلي من حيث المزايا والالتزامات (معاملة متساوية).

#### ثانياً: التنافسية المنتشرة

<sup>(01)</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2006)، ص 86

<sup>(01)</sup> ROGER PERCEROU: OPCIT, P10

<sup>(02)</sup> فريد راغب النجار: إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 123

<sup>(03)</sup> JEAN MARC DE LEERSNYDER, OPCIT, P41

فالبينة الأجنبية تضع مؤسسات البلد، وتلك التي تتموقع فيه، في موقع أكثر ملاءمة لتطوير النشاطات المرتقبة، بفعل تساوي الفرص والتهديدات، وهذا ما توفره العولمة الاقتصادية، وتحرير التجارة العالمية.

فضلا عن ذلك، فإن المؤسسة التنافسية هي تلك المؤسسة التي تعمل على جعل كل، أو مجمل نشاطاتها تنافسية، وليس بالاعتماد على منتج واحد تنافسي فقط، بينما بقية التشكيلة في مرحلة الزوال، لأن هذه الوضعية تشكل خطرا على المؤسسة مستقبلا فيما يتعلق بتمويل عملية نموها، وتطورها.

نخلص إلى أن الانتقال من التنافسية المحلية، إلى التنافسية الدولية، سيكون له انعكاس يغير من تنافسية المؤسسات على ثلاثة مستويات، وهي:

➤ تحويل تنافسية المزيج للمؤسسة.

➤ تحويل عرض التنافسية للمؤسسة.

➤ تحويل الوضعية التنافسية للمؤسسة.

1- **على مستوى تنافسية مزيج المؤسسة:** إن تحويل المؤسسة لمنتجاتها، أو خدماتها إلى الأسواق الدولية، يتطلب منها ميزات تنافسية إضافية، أو مغايرة لتلك التي كانت تتمتع بها في السوق المحلي، وهذا بسبب تدخل مفهومين أساسيين وهما:

• التحويل المادي.

• أثر عبور الحدود.

إن التحويل المادي، وأثر عبور الحدود بإمكانهما إدخال عدة تشويهاات على تنافسية المؤسسة، وقدراتها على احتلال مكانة مرموقة، أو ربح حصص سوقية معتبرة في السوق الخارجي، وعليه يمكن تقييم التحويل المادي للميزة التنافسية بأنها مرتبطة بـ: " قياس ما تبقى من كفاءات المؤسسة عندما تتخلص (تتحول) السياسة السوقية من سياقها الوطني."

الملاحظ من خلال مختلف الدراسات، والأبحاث بأن الميزات التنافسية الأكثر عرضة للتشويه والتغير، والتأثر هي الميزات التنافسية ذات التمايز الأفقي، والتي يمكن اعتبارها ميزات تنافسية خارجية عن المنتج (على مواصفاته)، مثل صورة العلامة، تمايز الخدمات، قنوات التوزيع، والخدمة ما بعد البيع...، فكل هذه المؤشرات يمكن أن تكون للمؤسسة فيها قوة كبيرة في سوقها المحلي، بفعل السنوات الطويلة التي مارست فيها أعمالها في هذا السوق؛ وبالتالي استطاعت أن تصنع لنفسها صورة جيدة في أذهان المستهلكين، بواسطة الاستثمارات الضخمة في الإشهار، والاتصالات، ولكن هذه الأمور غير متوفرة في السوق الأجنبي.

لهذا السبب عند دخول المؤسسة لأول مرة إلى السوق الأجنبي، فإنها لا تتوفر على هذه المزايا التنافسية السالفة الذكر، بل تعتبر مؤسسة مجهولة من قبل الزبائن في ذلك السوق، خاصة إذا لم تكن مؤسسة معروفة عالميا، ومنه تصبح المزايا التنافسية المكتسبة في السوق المحلي غير عملية، مما يفرض على المؤسسة بذل مجهودات إضافية، ومعتبرة في الاتصال، والإشهار من أجل إعادة تشكيل صورتها في السوق الخارجي، مما يستدعي أموالا طائلة، قد لا تستطيع المؤسسة تحملها، وتوفيرها من جهة، ومن جهة أخرى، قد تؤثر على سعرها بالارتفاع، فيصبح غير تنافسي، وهذا ما يشكل خطر على مستقبل المؤسسة في ظل المنافسة العالمية الشرسة.

نفس المقولة تنطبق على قنوات التوزيع التي استطاعت المؤسسة كسب ثقتها في السوق المحلي، بفعل الخبرة الطويلة، والتعامل المستمر معها؛ ولكن بالانتقال إلى السوق الدولي سوف تحتاج، في غالب الأحيان، إلى موزعين أجانِب قادرين على إيصال المنتج، في أحسن الظروف، إلى المستهلك، وهذا ما قد يعوق المؤسسة، ولا تستطيع الوصول إليه، وبالتالي فإن المؤسسة تجد نفسها قد فقدت الميزة التنافسية التي كانت بحوزتها في السوق المحلي بتحولها إلى السوق الأجنبي. إضافة إلى ذلك قد يكون التحول إلى السوق الدولية عائقا أمام تقديم خدمات ما بعد البيع في مستوى الخدمات المقدمة في السوق المحلي، ويرجع ذلك لعاملين أساسيين<sup>(01)</sup> هما:

◆ امتلاك المؤسسة لمراكز تقديم هذه الخدمة في الأسواق الأجنبية، وما ينجم عنها من تكاليف مرتفعة، و مخاطر استثمار مرتفعة.

◆ توكيل هذه المهمة إلى المراكز المتخصصة المنتجة في هذه الأسواق، وما ينجم عنه من مخاطر فقدان السوق في حالة عدم تأدية هذه الخدمات للمستهلك بطريقة جيدة؛ وتكاليف إضافية كتكاليف إرسال الخبراء لتدريب العمالة في هذه المراكز...

أما التمييز العمودي المتعلق بمحتوى المنتج مثل الجودة والتكنولوجيا... فهذه عوامل سهلة التحويل مقارنة بالأولى، نظرا لكونها ميزات مكتسبة داخل المنتج، ولا أحد يمكن إنكارها أو تجاهلها، فإذا كان المنتج معترفا بجودته وتكنولوجياه العالية، فسوف يحافظ على هذه الميزة في كل الأسواق التي يتعامل فيها؛ وعليه فإن "التحويل المادي" يمس بتنافسية المؤسسة في السوق الأجنبي بالتدهور والانخفاض، بفعل اختلاف مكونات البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة بشكل واضح عند انتقالها من السوق المحلي إلى الأسواق الأجنبية.

إضافة إلى التحويل المادي؛ فإن عبور الحدود هو الآخر يؤثر على تنافسية المؤسسة بطريقة غير مباشرة، إما بالتحسين أو بالتدهور، حسب مكونات البيئة الأجنبية، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف معه، ومن العوامل الأكثر تأثيرا وظهورا هناك: " الحواجز على التبادلات، وسعر الصرف ".

حيث أن هذين العاملين يؤديان إلى تحمل المؤسسة تكاليف إضافية، كالنقل، الجمارك، التأمين، المقاييس... ، فيصل المنتج بذلك إلى السوق الأجنبي بأسعار مرتفعة، وبالتالي انخفاض تنافسيته في السوق، وقد تقلل المؤسسة من هذا التأثير من خلال انتهاجها طرقا أخرى لاقتحام الأسواق الخارجية من غير التصدير، مثل الاستثمار المباشر، الشراكة، عقود التسيير، التراخيص... مع العلم أن لكل طريقة مزايا وعيوب، فوائده ومخاطره.

أما سعر الصرف فينصب تأثيره أساسا حول إمكانية تحويل الميزة التنافسية السعرية حسب ارتفاع، وانخفاض سعر الصرف لعملة ذلك البلد مقارنة بالبلد الأصلي.

بالإضافة إلى كل ما سبق ، نجد بعض المسيرين اهتموا بعوامل أخرى قد تزيد من تنافسية المؤسسة في السوق الأجنبي، أو عند عبور الحدود، منها ما يسمى " L'effet Made In " (صنع في) ، حيث بالنسبة لبعض المنتجات يكتفي بمعرفة بلد المنشأ، أو الصنع للحكم على تنافسية المنتج وجودته، ولهذا نجد الحذاء الإيطالي مشهور ومعترف بجودته عالميا، العطور والأزياء النسائية في فرنسا، ملابس الرجال في إنجلترا ...

(01) مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي، (مجهول دار النشر والسنة)، ص102

2- تحويل عرض التنافسية للمؤسسة (La transformation de l'offre de compétitivité de la firme) في هذه الحالة يتعلق الأمر بتناول إمكانية تحويل المزايا التنافسية الوطنية إلى السوق الدولي، بالاعتماد على الاختلاف الدولي لأنظمة المنافسة، لأن هذه الاختلافات في البيئة قد تمارس تشويهات على القدرات التنافسية للمؤسسة، أو العكس قد تدعم نقاط قوتها، وهذا ما يحتم على المؤسسة ترجيح مزاياها التنافسية حسب شكل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه، والعناصر التي تعتمد عليها في التنافس، حيث نلاحظ أن بعض الأسواق تركز فيها المنافسة على الجودة والخدمة، والأخرى على السعر... فالمؤسسة التي تتبع منتجاتها بأسعار معقولة في سوق ما، وتعودت على قبول الزبائن لذلك السعر والمنتج، قد تجد صعوبة في تحويل هذه الميزة إلى الأسواق الأجنبية الأخرى التي قد يفضل زبائنها الجودة، والخدمة على حساب السعر؛ أي أن المنافسة في هذا السوق تعتمد على الجودة وخدمات ما بعد البيع، وهذا ما يفقد المؤسسة تنافسياتها عند دخولها لهذا السوق؛ غير أن هذا لا يعني أن هذه الميزة ستزول تماما، ولكن ستقل فعاليتها، وتأثيرها على قرارات الزبائن في تلك الأسواق؛ وهذا ما يسمى بظاهرة عدم فعالية تحويل الميزة التنافسية، أو أنها ميزة تنافسية مرتبطة بالسوق المحلي فقط، ولا يمكن تجاوزه.

3- على مستوى الوضعية التنافسية للمؤسسة: إضافة إلى كل هذه المعوقات، والقيود التي يمكن أن تقلل من تنافسية المؤسسة عند انتقالها للسوق الأجنبي، فإن المؤسسة ستجد أمامها نوعين من المنافسين، منافسين محليين ومنافسين أجنبين، وبالتالي فإن الوضعية التنافسية للمؤسسة قد تتعرض إلى تشويهات، وتتغير بالإيجاب أو بالسلب مقارنة بالسوق المحلي، وعليه فإن المزايا التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي، قد لا تكون كافية لمواجهة عرض المنافسين الآخرين الذين قد يلقوا قبولا أكثر من قبل الزبائن، وبالأخص المؤسسات المحلية التي قد تلقى الدعم والمساعدة من الحكومة من نواحي متعددة، وهذا ما يصعب على المؤسسات الأجنبية منافستها بالاعتماد على نفس المزايا التنافسية المستعملة سابقا في سوقها المحلي أو الأصلي، بل يتطلب الأمر تعديل عرضها التنافسي حتى يتلاءم مع متطلبات السوق الأجنبي (السوق الجديد) ومعطياته الخاصة به، علما أن هذا التأثير لا يكون دائما سلبيا، بل قد يكون إيجابيا في حالة كون السوق غير تنافسي إلى درجة كبيرة، كما أن الدولة قد تكون مدعومة، ومحفزة للاستثمار الأجنبي، وهذا ما يعني معاملة المؤسسات الأجنبية بالمثل مع نظيراتها المحلية من حيث الضرائب والرسوم، توفير المعلومات، تسهيلات إدارية...، وكل هذا يعطي للمؤسسات نفس الحظوظ في النجاح، وما على المؤسسات سواء المحلية، أو الدولية سوى استغلال الفرص المتاحة لها، باستعمال كل ما لديها من مؤهلات، وقدرات تنافسية، وتكييفها مع ذلك السوق؛ إن تطلب الأمر حتى تكون المؤسسة قريبة من زبائنها في مختلف الجوانب التي يختار على أساسها المستهلك المنتجات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق المردودية والأهداف المنتظرة التي تسمح للمؤسسة بتمديد وتوسيع نشاطاتها في الأسواق الأجنبية، كما تستطيع بذلك تحسين صورة علامتها في الأسواق الأجنبية من خلال تكثيف التعامل في تلك الأسواق، وبتوفير منتجات في المستوى من كل الجوانب (شكلا ومضمونا) .

### المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات الاقتصادية من أجل توسيع حصصها السوقية، وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتها، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

#### الفقرة 01: نشأة وتعريف مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن، وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية. ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات (Mc Kinsey Company)، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية، على الرغم من التغيير في الظروف البيئية<sup>(01)</sup>، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

بداية من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (M.PORTER) بين سنتي 1980 و1985، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة.

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها<sup>(02)</sup>: "الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج أو علامة ما، والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين"؛ مع الإشارة إلى أن هذه الخصائص والمواصفات متعددة ومتنوعة، وتمس جوانب كثيرة فقد تتعلق بالمنتج نفسه (خدمات قاعدية)، الخدمات الضرورية، أو المضافة الملازمة للخدمة القاعدية؛ وقد تكون في أشكال الإنتاج، التوزيع أو البيع الخاص بالمنتج أو المؤسسة، وهذا التميز، أو التفوق<sup>(03)</sup> يكون بالطبع مقارنة بأقوى المنافسين في سوق المؤسسة، حتى يسمح لها بتطوير ميزاتها التنافسية وكسب زبائن جدد.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها".

فضلا عن هذا يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين، وهما:

- 1- **الميزة التنافسية الخارجية:** حيث تركز المؤسسة في هذا النوع من الميزة التنافسية، على تمييزها للمنتج على عناصر تضاف إليه لصالح المشتري، وذلك من خلال تقليل تكلفته، أو رفع كفاءة استعماله.
- 2- **الميزة التنافسية الداخلية:** في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة، وتسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن، وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة، حتى في حالة انخفاض الأسعار، أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة، وبحوزتها معرفة تنظيمية، وتكنولوجية عالية.

(01) نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، (دار المعارف، 1995)، ص73

(02) JEAN JACQUES LAMBIN, OPCIT, P269

(03) علي عبد الله، الأداء المتميز، (مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08/09 مارس 2005).

ولقد تناول M.PORTER النوعين السالفين الذكر من الميزة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين من الميزة التنافسية، وهي السيطرة بالتكاليف، والتمايز<sup>(01)</sup>، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها، وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة، وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال)، وعليه يمكن القول، بصفة عامة، بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمؤسسة، وهما:

➤ التكلفة الأقل.

➤ تمايز أو تمييز المنتج.

1- **التكلفة الأقل:** تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة؛ وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة، أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للمؤسسة.

2- **تمييز المنتج:** يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا، وفريدا، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع...)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج، يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوزها إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان ... الخ.

### الفقرة 02 : محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، و يتمثل هذين المتغيرين في :

➤ حجم الميزة التنافسية.

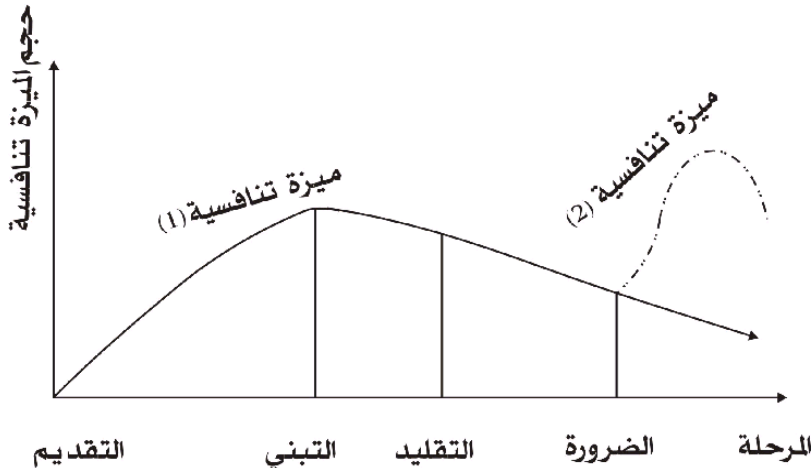
➤ نطاق التنافس (السوق المستهدف).

### أولاً: حجم الميزة التنافسية

كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة كبيرة، وجلية، وواضحة، سواء من ناحية التكلفة، أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة، وصرف أموال باهظة لكي تتمكن من التغلب عليها، وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها، والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة، كما هو الحال، في المنتج، وهو ما يبينه الشكل التالي:

(01) P.KOTLER, MARKETING MANAGEMENT, OPCIT, P307

## الشكل رقم(06):محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي:

**1- مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة في هذه المرحلة، وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

**2- مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة:** وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية؛ فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية، أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار، والثبات والتشيع بفعل تزايد عدد المنافسين.

**3- مرحلة الركود:** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة، وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها؛ أو بمعنى آخر، فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي، والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة التنافسية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة، وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (06)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية، وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية، أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

**4- مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل تكون المؤسسة مضطرة، وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج<sup>(01)</sup>، لأنه في الحالة العكسية، فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

(01) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86



**ثانيا: نطاق التنافس (السوق المستهدف)**

نتناول في هذا العنصر، درجة توسع نشاطات، وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها، أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية (الجدول 02):

**الجدول رقم(02): نطاق التنافس أو السوق**

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي (Segment scope)	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي (Vertical scope)	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع)، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد(أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي (Geographic scope)	يعكس عدد المناطق الجغرافية، أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة (Industry scope)	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة؛ فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة؛ فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، أو التكنولوجيا، أو الأفراد، أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

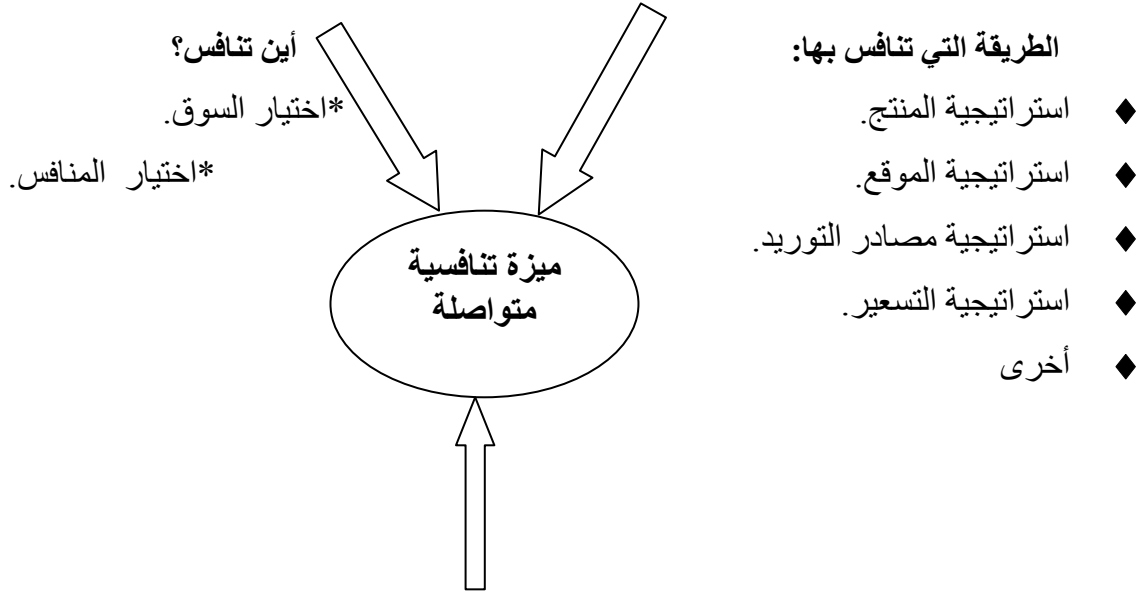
المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

**الفقرة 03 : إستراتيجية التنافس، والميزة التنافسية المتواصلة .**

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات، وأسواق، ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصص سوقية، وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات، تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، والشكل التالي يبين لنا دور الإستراتيجية التنافسية في الحصول على ميزة تنافسية متواصلة؛ وعليه فإستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- 1- **طريقة التنافس:** إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع والتصنيع.
- 2- **ميدان التنافس:** وتتضمن اختيار مجال التنافس، الأسواق والمنافسين.
- 3- **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة، والأداء في الأجل الطويل.

الشكل رقم(07): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة

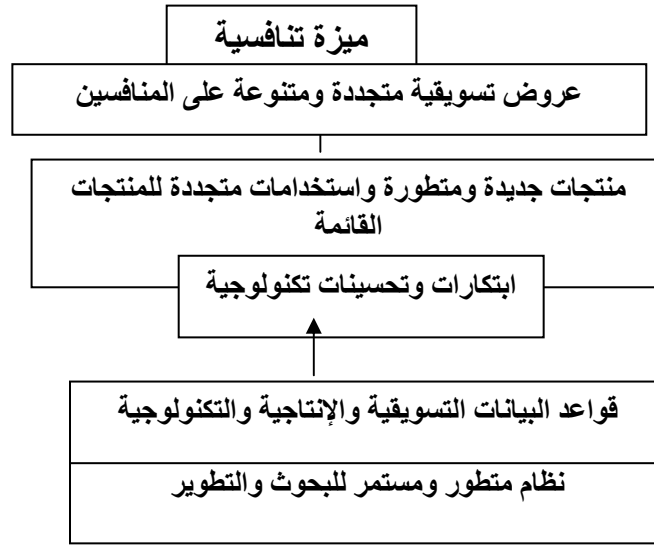


أساس التنافس: الأصول والمهارات.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص75

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول، والمهارات اللائقة والمناسبة، والتي ستكون بمثابة عوائق، أو حواجز أمام المنافسين؛ حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر، لكل المتغيرات، والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات، والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تعتمد المؤسسات في تكوينها، وتنميتها لقدراتها التنافسية، والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار، وإدراك واكتشاف سبل جديدة، وأفضل للمنافسة في الصناعة. نصل إلى نتيجة هامة، وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية، باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير، وتجديد المنظمة، وهو ما يبينه الشكل الآتي:

## الشكل رقم(08): المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، (دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، ص 186

من خلال ما سبق، يتضح بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، تكون عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة؛ ويتوفر فيها عنصرين أساسيين هما:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين، أو المحتملين مستقبلا.
- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

في هذا الصدد، لا بد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة، والعمل على تحسين الأداء الحالي، والتنافسي للمؤسسة، وهي:

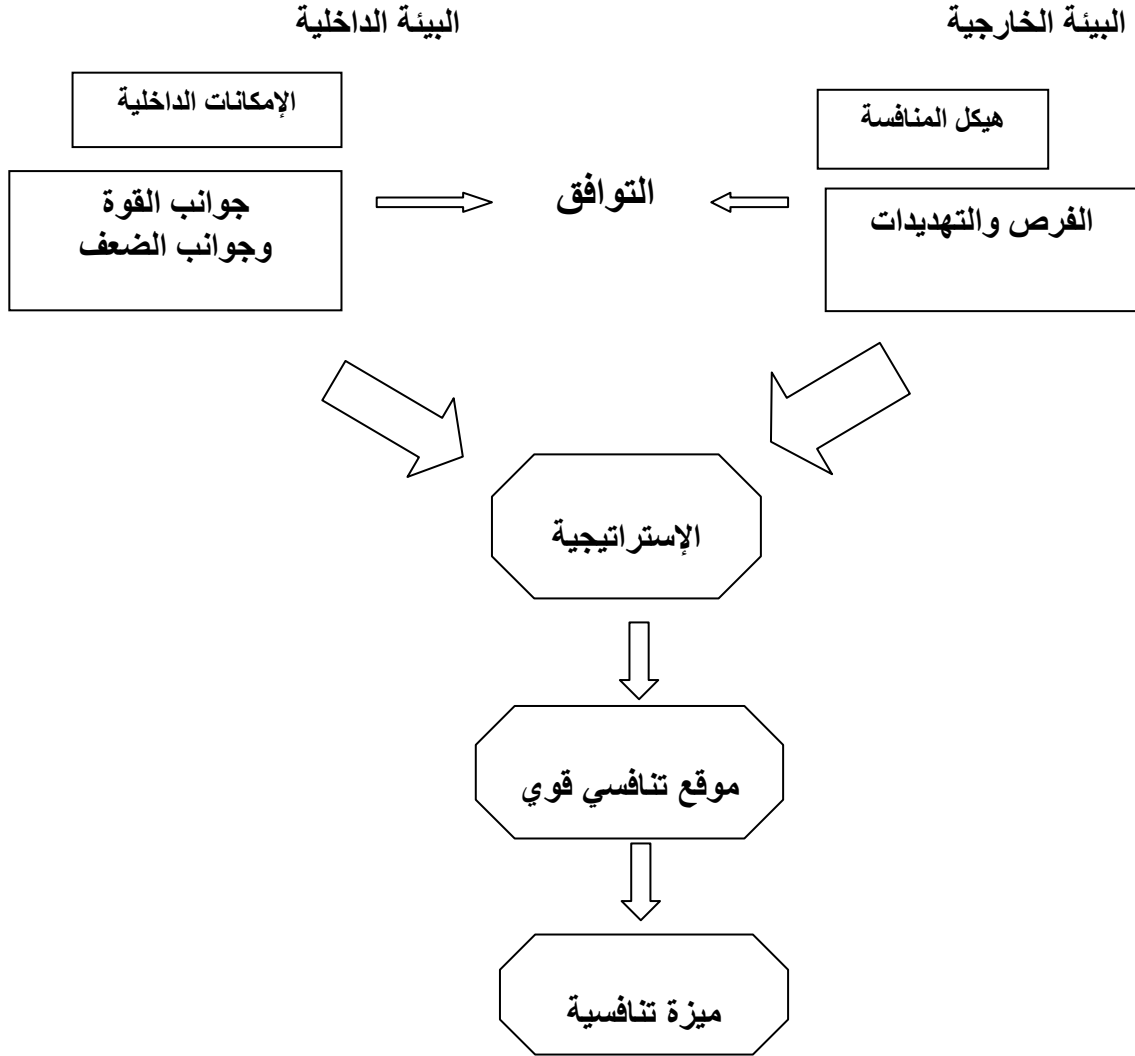
- ◆ أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا، أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق، أو قطاع معين من السوق.
- ◆ أن تكون مستمرة نسبيا؛ بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة .
- ◆ أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

إذن يمكن القول بأن المحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وطويلة الأجل على حساب المنافسين، في كل مجال نشاط المؤسسة؛ وعليه فلكي تتوصل المؤسسة إلى ذلك، فسوف تنطلق بالتشخيص، ودراسة البيئة الخارجية، محاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة، وهيكل المنافسة؛ وبالتالي استخلاص الفرص، والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف، والتكيف معها بأحسن طريقة ممكنة، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانيات المؤسسة وقدراتها؛ وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية، والعمل على تطويرها، وتحسينها عند الضرورة، استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .

ويتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية، والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة، تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال، من خلال الفرص المتاحة في السوق، وتجنب التهديدات بطريقة ذكية، بعيدة النظر ومدروسة بدقة؛ ولهذا فالإستراتيجية لها دور حساس، وهو تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة

متطلبات البيئة المتغيرة؛ واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها، وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"، وهو ما يوضحه الشكل التالي.

**الشكل رقم(09): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية**



المصدر: نبيل مرسي خليل "الإدارة الاستراتيجية"، دار المعارف، 1995، ص28

**الفصل الثاني :**  
**الشراكة الأورو متوسطية وأثرها على**  
**تنافسية المؤسسات الاقتصادية .**

## الفصل الثاني: الشراكة الأورو متوسطية وأثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

### تمهيد

يدخل مشروع الشراكة الذي تم اعتماده في قمة برشلونة (نوفمبر 1995) الرامي إلى إنشاء منطقة للتبادل الحر بين دول الاتحاد الأوروبي ودول جنوب المتوسط ، في إطار إعادة تنظيم العلاقات شمال /جنوب . ولقد تحقق هذا المشروع من خلال سلسلة من الاتفاقيات، التي عرفت باتفاقيات الجيل الجديد، والتي تختلف عن اتفاقيات التعاون الموقعة في الستينات، والسبعينات بين دول المجموعة الاقتصادية الأوروبية ودول المغرب العربي، وبعض دول جنوب المتوسط؛ وقد طبعت هذه الاتفاقيات بالطابع التجاري البحت، أما الاتفاقيات الجديدة فمجالها أوسع، إذ تتضمن تعاوناً مالياً، اقتصادياً وتقنياً، ومحوراً اجتماعياً وثقافياً، وحواراً سياسياً وأمنياً<sup>(01)</sup>. وإذا لم يسفر مسار تحضير انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة عن نتائج نهائية بعد ؛ فإن المفاوضات التي بدأتها الحكومة الجزائرية مع الاتحاد الأوروبي منذ 1997 تعززت بالتوقيع على اتفاق الشراكة بالأحرف الأولى بتاريخ 19 ديسمبر 2001 وبصفة رسمية في أبريل 2002، ودخل حيز التنفيذ في الفاتح من سبتمبر 2005.

وتتضمن هذه الاتفاقية إقامة منطقة للتبادل الحر بعد فترة انتقالية مدتها اثني عشر سنة (أي سنة 2017)، بحيث تعفى فيها السلع الصناعية الجزائرية من جميع الحقوق والرسوم الجمركية من قبل الاتحاد الأوروبي فور دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، بالمقابل تقوم الجزائر بإجراء تخفيضات جمركية بشكل تدريجي وذلك وفقاً لقوائم تفصيلية ملحقة بالاتفاقية على أن يتم إعفاء السلع الصناعية بشكل تام مع نهاية الفترة الانتقالية.

<sup>(01)</sup> MARIE FRANÇOISE LABOUZ, *Le Partenariat de L'union Européenne avec Les pays tiers, Conflits et Convergences*, (Bruylant, Bruxelles, 2000), P48

## المبحث الأول: الإطار العام للعلاقات الاقتصادية، والمبادلات التجارية الأورو متوسطية

ندرس في هذا المبحث تطور سياسة الاتحاد الأوروبي ( المجموعة الاقتصادية الأوروبية سابقا) تجاه دول جنوب المتوسط، والتي انتقلت من أسلوب التعاون الاقتصادي إلى أسلوب الشراكة، وهو ما يعتبر نمطا جديدا للتكتلات الإقليمية، نظرا لقيامه بين طرف مندمج اقتصاديا، ويعتبر أحد الأقطاب الثلاثة الكبرى في العالم، والدول جنوب المتوسط التي تصنف أغلبها في خانة الدول النامية (المطلب الأول)، وتبعا للسياسة الأوربية في المنطقة المتوسطية تطورت العلاقات الاقتصادية بين الجزائر، والاتحاد الأوروبي؛ حيث تميزت بطابع التعاون الاقتصادي نهاية الستينات وبداية السبعينات، وتطورت إلى شراكة ذات طابع متعدد اقتصاديا، سياسيا، ثقافيا... وهذا في إطار اتفاق الشراكة الذي جاء تنويجا للسياسة الجديدة للاتحاد الأوروبي في المنطقة المتوسطية (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: السياسة الاقتصادية الأورو متوسطية من التعاون إلى الشراكة أو النموذج الإقليمي الجديد :

فرض واقع التجارة الدولية على الكيانات الصغيرة، والتي تعتبر أغلبها من دول الجنوب، أن تنضم إلى محيط إحدى الكتل الاقتصادية التي تضم دول الشمال، ولقد بدأ تجسيد هذا المسار باتفاق الناقتا، والذي تمثل فيه المكسيك الدولة النامية، وكذا اتفاقيات الشراكة الأوربية بين الاتحاد الأوروبي والدول المتوسطية. ولم تكن السياسة الاقتصادية الأوربية تجاه الدول المتوسطية الجنوبية وليدة التسعينات، ولا مؤتمر برشلونة؛ بل تجد أصولها مع نشأة المجموعة الاقتصادية الأوربية ذاتها من خلال ما كانت تستهدفه من حفاظ على أسواقها، وحجم مبادلاتها مع هذه الدول، والتي تعتبر أغلبها مستعمرات سابقة، واستطاعت أن تحقق كثيرا من أهدافها التجارية في منطقة جنوب البحر المتوسط انطلاقا من سياسة التعاون الاقتصادي، والسياسة الجمركية التفضيلية، وقد تطورت هذه السياسة عبر المراحل الآتية:

### الفقرة 01 : مرحلة التعاون الاقتصادي والروابط التجارية التفضيلية.

انطلقت السياسة الجمركية التفضيلية للمجموعة الأوروبية منذ الستينات تجاه الدول النامية والدول المتوسطية ودول أوروبا الشرقية متمثلة فيما يلي:

#### أولاً: مساعدات الدول النامية

انطلقت المبادرة الأولى باتفاقية أروشا، وياواندي سنة 1963 مع 17 دولة إفريقية، ثم توسعت إلى دول جديدة بعد انضمام بريطانيا إلى المجموعة، وقررت لها نظاما تفضيليا يعفي كليا المنتجات المصنعة، وتخفيضا كبيرا للمنتجات الزراعية، وذلك دون تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل (réciprocité)؛ بالإضافة إلى دول الكاريبي، ودول الباسفيك الموقعة على اتفاقية لومي Lomé، لذلك يرمز لها اختصارا ACP ( Afrique , Caraïbe , Pacifique )

#### ثانيا: نظام الأفضليات المعمم (SGP)

بناء على توصيات ندوة الأمم المتحدة للتعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1971، اعتمدت المجموعة الأوروبية نظام الأفضليات المعمم للدول النامية، لتشجع عملية التصنيع بها، بالإعفاء الكلي للمنتجات المصنعة، ونصف المصنعة من الحقوق الجمركية، وتخفيض الحقوق الجمركية على بعض المنتجات الزراعية المحمولة<sup>(01)</sup>.

#### ثالثا: إنشاء روابط تجارية تفضيلية مع الدول المجاورة (دول متوسطية ودول أوروبا الشرقية)

عقدت المجموعة الاقتصادية الأوروبية عدة اتفاقيات تفضيلية مع دول مختلفة، تربطها بها علاقات تجارية قديمة، بحكم الجوار، كاتفاق حرية التبادل في إطار الفضاء الاقتصادي الأوروبي EEE مع كل من النرويج، اسكتلندا وليشتنشتاين؛ كانت أولها اتفاقية (Athènes) التي حضرته اليونان للدخول إلى السوق المشتركة، متبوعة بسلسلة من الاتفاقيات التجارية، مع كل من تركيا سنة 1963، تونس والمغرب سنة 1969، ومع إسرائيل وإسبانيا سنة 1970، مع مالطا وقبرص سنة 1978.

<sup>(01)</sup> RENOÛE JEAN CLAUDE, *La douane*, (Paris, OPF, 1989), P 47



كما وقعت اتفاقا جديدا مشتركا مع الدول المغاربية ( الجزائر، تونس والمغرب) في 25، 26، 27 أفريل 1986، وكذا مع دول المشرق العربي ( مصر، الأردن، سوريا ولبنان)<sup>(01)</sup>.

والملاحظ أنه منذ السبعينات، ارتبطت دول الاتحاد الأوروبي بأغلبية الدول المتوسطية عن طريق اتفاقيات تعاون؛ وتأكيدا لأهمية العلاقات التجارية بين المجموعة الأوروبية، والدول المتوسطية والمجاورة، وضعت معاهدة ماستريخت (1993) أساسا للضرائب التفضيلية، وهي المادة الثالثة التي تنص على زيادة التبادل التجاري، وتوطيد العلاقات الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية<sup>(02)</sup>. وتميزت هذه الأخيرة بحرية دخول المنتجات المصنعة، والدخول المفضل للمنتجات الزراعية في سوق المجموعة، وكذا ببرتوكولات مالية لمشاريع التنمية الاقتصادية.

وبالرجوع إلى المعطيات الميدانية، نجد أن المبادلات التجارية الأورو متوسطية بلغت 80 مليار دولار سنة 1993، وهو ما يمثل أكثر من نصف التجارة الخارجية لدول جنوب المتوسط؛ فيما لا يزيد عن نسبة 7% بالنسبة لدول الاتحاد الأوروبي (مجموعة الإثني عشر 1993)، ويشكل الاتحاد الأوروبي الشريك التجاري الرئيسي للدول المتوسطية بنسبية 49% من الواردات، و52% من الصادرات؛ أما الدول المتوسطية فتحتل المرتبة الرابعة في المبادلات التجارية للاتحاد الأوروبي، بنسبة 8,6% من الصادرات، و 5,8% من الواردات.

وتختلف درجة المبادلات التجارية الثنائية بين دول الاتحاد الأوروبي، والدول المتوسطية من دولة لأخرى، ففي حين لا تزيد صادرات ألمانيا إلى الدول المتوسطية نسبة 5%، تتوجه أكثر من 11% من الصادرات الفرنسية إلى المنطقة.

<sup>(01)</sup> Op-cit, P 47.

<sup>(02)</sup> المهدي محمد فليفل، النظم الجمركية والتجارة الدولية، (طرابلس، أكاديمية البحوث الاقتصادية، 1997)، ص 323

**الفقرة 02 : السياسة الأورومتوسطية الجديدة - مرحلة الشراكة - :**

بعد دخول اليونان، إسبانيا، والبرتغال إلى المجموعة الأوروبية، تغيرت الكثير من المعطيات الاقتصادية، وظهرت دوافع مراجعة السياسة المتوسطية للمجموعة؛ وبالفعل تم في سنة 1990 الإعلان عن بواكر السياسة الأورومتوسطية الجديدة؛ وفي 29 جوان 1992 أسست رسميا من طرف المجلس الأوروبي لمدة خمس سنوات (1992-1996)، والتي تطلبت بروتوكولات مالية جديدة .

وفي 19 أكتوبر 1994، تداول كل من البرلمان، والمجلس الأوروبي قضية تعزيز السياسة الأورومتوسطية للاتحاد الأوروبي، بتأسيس شراكة أورومتوسطية قائمة على توسيع مجالات التعاون، وإنشاء منطقة أوروبية مستقرة سياسيا وأمنيا؛ أما في الجانب الاقتصادي تضمن التقرير إنشاء منطقة للتبادل الحر، بين دول أوروبا الوسطى، وأوروبا الشرقية(بولونيا، المجر، التشيك والسلوفاك، سلوفينيا، لیتوانيا، بلغاريا ورومانيا) وتربطها بها اتفاقيات حرية التبادل بين الدول المتوسطية، وبين منطقة المجموعة، وأهم ما خرج به التقرير ضرورة تنظيم ندوة للدول المتوسطية في السداسي الثاني من عام 1995.

و في 08 مارس 1995 انعقد المجلس، و البرلمان الأوروبي، مرة أخرى، لتحديد برنامج التعاون الاقتصادي، والمالي للفترة (1995- 1999) أي برنامج ميذا ( 1 MEDA)، وتم اقتراح 5500 مليون وحدة، لكن خفضت في قمة (cannes) في جوان 1995 إلى 4685 مليون أورو؛ ويتم التمويل من موارد ميزانية الاتحاد الأوروبي، والبنك الأوروبي للاستثمار.

فعلى خلاف السياسة الأورومتوسطية القديمة، التي تقتصر بصفة أساسية على الجانب الاقتصادي ، توسعت السياسة الأورومتوسطية الجديدة لتشمل الأبعاد الأخرى السياسية والاجتماعية والثقافية ...

### أولاً: الشراكة في المجال السياسي والأمني .

تتطلع الدول المشاركة إلى تكثيف الحوار السياسي، على أساس مجموعة من القيم، والمبادئ؛ كاحترام السيادة الوطنية، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية، واحترام حقوق الإنسان ودولة القانون والديمقراطية، وعدم اللجوء إلى القوة، وحل المنازعات حلاً سلمياً، والسيطرة على التسلح، وانتشار الأسلحة، ولاسيما أسلحة الدمار الشامل، ومحاربة الإرهاب، والمخدرات، والجريمة المنظمة...<sup>(1)</sup>

### ثانياً: الشراكة في المجال الاقتصادي والمالي.

طرح اجتماع برشلونة شراكة اقتصادية تعمل على:

- 1- إنشاء منطقة للتجارة الحرة: تسعى دول الاتحاد الأوروبي، من خلال اتفاق برشلونة، لإنشاء أكبر منطقة للتجارة الحرة في العالم، تضم حوالي 30-40 دولة يتراوح عدد سكانها ما بين 600-900 مليون نسمة بحلول عام 2010، أخذين بالاعتبار الالتزامات الأساسية للمنظمة العالمية للتجارة. ويتم التوصل إلى الشروط التفضيلية لمنطقة التجارة الحرة، عن طريق إزالة القيود الجمركية، وغير الجمركية، على تجارة السلع المصنعة، عبر مفاوضات ثنائية، بين الاتحاد الأوروبي، وممثلي الدول المشاركة، وفقاً لجدول زمنية محددة؛ وبالنسبة للتجارة في المنتجات الزراعية، يشير الإعلان إلى العمل على تحرير تجارة المنتجات الزراعية، بقدر ما تسمح به السياسات الزراعية للاتحاد، ووفقاً لاتفاقات التحرير المتبادل، واسترشاداً بقواعد الجات، كما يتضمن الاتفاق ضرورة تحرير تجارة الخدمات.
- 2- تجسيد التعاون الاقتصادي، والتنسيق الإقليمي: وذلك بمختلف الإجراءات، والأشكال التي يمكن تجسيدها على أرض الواقع.
- 3- زيادة حجم المساعدات المالية المقدمة من الاتحاد الأوروبي للشركاء المتوسطيين: يعتبر برنامج MEDA أداة التمويل الرئيسية لسياسات الشراكة الأورومتوسطية، ويتعلق خصيصاً بالسياسات المالية، والفنية اللازمة للإصلاح الاقتصادي، والاجتماعي في دول المتوسط.

<sup>(1)</sup> صارم سمير، أوروبا والعرب... من الحوار إلى الشراكة، (دمشق، دار الفكر، 2000)، ص 211

### ثالثاً: الشراكة في المجال الثقافي، الاجتماعي والإنساني.

ويتضمن تشجيع التعاون، والتبادل الثقافي، والتعليمي، واحترام الأديان، والعادات، والتقاليد لشعوب المنطقة، وكذا الجانب الصحي، والاهتمام بالشباب، ومحاربة التطرف، والحد من الهجرة غير المشروعة؛ إضافة إلى منع المتاجرة بالسلع الممنوعة، ومقاومة الفساد، والتعصب، والتمييز العنصري والطائفي<sup>(01)</sup>.

### الفقرة 03: البعد التجاري في مشروع الشراكة الأورو متوسطية (منطقة التبادل الحر سنة 2010)

تشكل الدول المتوسطية سوقاً للاتحاد الأوروبي، يحقق فيها أكبر فوائضه التجارية (18 مليار دولار سنة 1993) المتأتية من تصدير المنتجات الصناعية، مغطياً بذلك عجزه التجاري في المواد الطاقوية؛ ولذلك أولت وثيقة برشلونة اهتماماً كبيراً بالمجال الاقتصادي، والتجاري؛ وذلك باستهداف إنشاء منطقة ازدهار مشتركة، أي إقامة مجال متوسطي مبني على التبادل الحر، وإلغاء الحواجز الجمركية بين شركاء المنطقة كافة، بصفة تدريجية، في أفق سنة 2010.

ومن خلال هذا المشروع، سيتم تفكيك الحواجز الجمركية (التعريفية) أمام المبادلات التجارية في المنتجات المصنعة، وفقاً لجدول زمنية، يتم مناقشتها بقدر ما تسمح به السياسات المختلفة، كما يتم تحرير التبادل التجاري للمنتجات الزراعية من خلال المعاملة التفضيلية المتبادلة بين الأطراف، فضلاً عن تحرير التجارة في مجال الخدمات.

ولتسهيل إقامة منطقة التبادل الحر تقرّر ما يلي<sup>(02)</sup>:

- ◆ الإلغاء التدريجي لقيود التعريفية الجمركية على المنتجات الصناعية، والتحرير التدريجي لتجارة المنتجات الزراعية، وتجارة الخدمات.
- ◆ اتخاذ إجراءات مناسبة فيما يتعلق بقواعد المنشأ، والشهادات الخاصة، وحماية حقوق الملكية الفكرية، والملكية الصناعية، وسيادة المنافسة.
- ◆ إتباع سياسة مبنية على اقتصاد السوق، وتكامل الاقتصاد الوطني أخذاً بالاعتبار احتياجات التنمية.
- ◆ تكيف، وتحديث الهياكل الاقتصادية، والاجتماعية؛ مع إعطاء الأولوية لتشجيع، وتطوير القطاع الخاص، ورفع مستوى القطاع الإنتاجي، ووضع إطار مؤسسي وتنظيمي لمواكبة اقتصاد السوق.
- ◆ العمل على تخفيف الآثار الاجتماعية السلبية التي قد تنجم عن عملية التكيف، من خلال برامج موضوعية لخدمة الطبقات الأكثر احتياجاً.
- ◆ إقامة آليات لتشجيع، ونقل التكنولوجيا من الدول الأكثر تقدماً إلى بلدان المتوسط.

(01) شعباني إسماعيل، محتوى الشراكة الأورو-عربية، تحليل اتفاقيات تونس والمغرب، وآفاق الشراكة الأورو جزائرية، (مداخلة ضمن ملتقى حول الشراكة الأورو جزائرية، الجزائر، جمعية المعرفة العلمية والثقافية، 06 جوان 2001)، ص 02.

(02) صارم سمير، مرجع سابق، ص 214.

## الجدول رقم (03) : جدول يلخص مراحل العلاقات الأورو-متوسطية

الفترة	ظهور العلاقات	فترة البروتوكولات		فترات (MEDA)
	1979-1958	1989-1979	1995-1990	ابتداء من سنة 1995
إطار السياسة Cadre Politique	السياسة المتوسطية الشاملة (PMG)	-----	سياسة متوسطية متجددة (PMR)	إعلان برشلونة
إطار التعاون Cadre de coopération	اتفاقية المشاركة (Association) (قبرص، مالطا، تركيا) واتفاقيات تجارية	اتفاقيات تعاون (Coopération)		اتفاقيات شراكة أورو-متوسطية حلت محل اتفاقيات التعاون
إطار التمويل Cadre de financement	بروتوكولات بالنسبة للدول الثلاثة الموقعة على اتفاقيات المشاركة	البروتوكول الأول والثاني والثالث	البروتوكول الرابع	إجراءات برنامج ميديا (MEDA)

Source : Rapport définitif de synthèse sur l'évaluation de certains aspects de l'aide de développement accordé par L'UE et la région de la méditerranée COWI, Danemark, , 1998.

## المطلب الثاني : آليات الشراكة الأورو-متوسطية : (برنامج ميديا MEDA)\*

إن المساعدات المالية للمجموعة الأوروبية، كانت وإلى غاية سنة 1995، تمنح لكل دولة مهما كان حجم، ووتيرة الإصلاحات المعتمدة، والمنجزة؛ وذلك عن طريق بروتوكولات مالية يتم التفاوض عليها مع هذه الدول، لكن وعلى أساس إعلان برشلونة، تم اعتماد إجراءات جديدة للتمويل، وذلك بموجب برنامج، أو صندوق دعم الشراكة الأورو-متوسطية، أو ما يصطلح على تسميته ببرنامج ميديا (MEDA) .

وهذا بالإضافة إلى القروض الممنوحة من البنك الأوروبي للاستثمار (BEI)، وهما آليتان جديدتان لتقديم المساعدات التي يمنحها الإتحاد الأوروبي إلى دول جنوب وشرق المتوسط، فهذه المخصصات هي عبارة عن غلافات مالية شاملة، ومشروطة باحترام تنفيذ الإتفاقيات الموقعة، ومدى التقدم في مجال الإصلاحات الإقتصادية، وكذا احترام حقوق الإنسان، وتطبيق الديمقراطية في هذه الدول، والملاحظ أن هذه المخصصات يمكن إعادة تخصيصها، إن لم يتم استغلالها كاملة، ولا تقدم هذه المبالغ لكل دولة كما هو الحال في السابق (البروتوكولات المالية) بل حسب المشاريع المقترحة والقدرة على الاستيعاب أو الامتصاص ( Les capacités d'absorption)<sup>(01)</sup>.

يعتبر هذا البرنامج الأداة المالية الأساسية للإتحاد الأوروبي لتنفيذ الشراكة الأورو-متوسطية، حيث تم تخصيص مبلغ 3.435 مليار أورو من ميزانية الإتحاد (فعليا تم صرف مبلغ 890 مليون أورو فقط)، مرفقة بمبلغ

(\*) MEDA : هي الاختصار باللغة الفرنسية لـ: (MESURES D'ACCOMPAGNEMENT) :

(01) REMY LEVEAU, Le partenariat euro-med, (rapport du groupe de travail, la documentation française, Paris, 2000).P36.

4.672 مليار أورو في شكل قروض ممنوحة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار، وهذا للفترة الممتدة ما بين (1995-1999)، وتم تخصيص ما يقارب 90% من القروض والمساعدات بشكل ثنائي؛ و10% الباقية تم توجيهها لتمويل مشاريع التعاون الجهوي<sup>(02)</sup>.

وقد تم تخصيص هذه الموارد حسب الأولويات الآتية: (01)

1- **المساهمة في التحول الإقتصادي:** والهدف منه تحضير المؤسسات الاقتصادية للتمكن من الدخول في منطقة التبادل الحر وذلك بتحسين تنافسيتها.

2- **تدعيم التنمية الإقتصادية، والاجتماعية المستدامة:** بتخفيف عبء الانتقال الإقتصادي باعتماد إجراءات ملائمة بخصوص السياسة الإجتماعية.

3- **دعم التعاون الجهوي والإقليمي:** ويتعلق الأمر بتطوير المبادلات على المستوى الجهوي، ولعل أهم المشاريع الممولة من طرف هذا البرنامج بصفة ثنائية نسجل ما يلي:

➤ دعم مباشر لصالح برنامج التصحيح الهيكلي : (600 مليون أورو من المجموع أي بنسبة 20% من مجموع الالتزامات) فمن بين المشاريع الممولة عن طريق هذا الصندوق (ميديا) نذكر برنامج التصحيح أو التعديل الهيكلي في المغرب، تونس، الجزائر والأردن، والصندوق الإجتماعي لخلق مناصب شغل في مصر، تجديد وتطوير الإدارة العامة في لبنان وبرنامج التنمية الريفية في المغرب.

➤ التعاون الإقتصادي وتنمية القطاع الخاص (بما فيها عمليات رأسمال- مخاطرة)<sup>(02)</sup> التي يشرف عليها البنك الأوروبي للاستثمار (1035 مليون أورو بنسبة 30% من مجموع التزامات MEDA).

➤ دعم القطاع الإجتماعي (الصحة، التربية، الصناديق الإجتماعية)، وهذا من أجل تخفيف الآثار الناتجة عن التحول الإقتصادي (1 مليار أورو يقابله 29% من مجموع التزامات ميديا).

➤ النشاطات المتعلقة بمجال البيئة (235 مليون أورو، أي بنسبة 7% من مجموع التعهدات الإجمالية لـ MEDA).

أما بخصوص المشاريع الجهوية، فقد خصص لها مبلغ 418 مليون أورو، أي بنسبة 12% من برنامج MEDA، وتم تخصيصها للمجالات الآتية:

◆ تنظيم ندوات التكوين بالنسبة للدبلوماسيين، تبادل المعلومات على أساس الاتفاقيات الدولية بخصوص حقوق الإنسان، و التعاون في مجال الحماية المدنية.

◆ أما بخصوص الجانب الإقتصادي، والمالي فيتعلق الأمر بست (06) برامج كبرى ذات أولوية وهي: التعاون الصناعي، البيئة، المياه، الطاقة، النقل، ومجتمع الإعلام.

◆ أما بخصوص الجانب الثقافي، فيتعلق الأمر بثلاث (03) برامج يراد تنفيذها، وهي الثقافة، السمعي البصري والشباب. (\*)

(02) Conference ministrielle euro-med, (marseille 15-16/NOV/2000), les relations euro-med.

<http://www.france.diplomatie.fr/index.html>.

(01) BICHARA KHADER, **Partenariat euro-med (EMD), Les Taches non accomplies**, (Université Louvain- La neuve – Belgique)

(02) أوسرير منور ، بومدين يوسف، إعادة تأهيل المؤسسات شرط ضروري لإنجاح الشراكة الاقتصادية ومفتاح للقدرة التنافسية، (مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة ، المكتبة الوطنية ، الجزائر، 11 و12 جوان 2005)، ص 06

(\*) Voir:Decisions de financement de la commission européenne sur des programmes et projets en faveur des partenaires méditerranéens en 1999, Annuaire euromed 1999. <http://www.euromed.net>.

◆ أما بخصوص القروض المقدمة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار (BEI)، نجد مشروع تحسين معالجة المياه القذرة، وتسيير المياه في مصر، لبنان، الأردن والمغرب وفلسطين؛ بالإضافة إلى إجراءات التقليل من التلوث، وعصرنة نظام الرقابة في المجال الجوي في المطارات الجزائرية.<sup>(01)</sup>

### الفقرة 01 : إجراءات تنفيذ برنامج MEDA .

قام الإتحاد الأوروبي في إطار اتفاقيات الشراكة، باقتراح مساعدات مالية تساهم، كما سبق الإشارة، في تحمل جزء من تكاليف الانفتاح، حيث تسمح بتمويل كل المشاريع المدرجة في إطار التحول الاقتصادي، الإجماعي والثقافي، وتسهر اللجنة الأوروبية (باعتبارها الجهاز التنفيذي لميزانية الإتحاد الأوروبي في المجال الاقتصادي، والمالي) على تمويل المشاريع التي تدخل في إطار البرنامج الوطني، أو الجهوي، وذلك بالتشاور مع الدول الأعضاء ( يتم النقاش بطريقة ثنائية في إطار مجلس المشاركة (Conseil d'association)، وبصفة جماعية (multilatéral) في إطار لجنة برشلونة (Comité de Barcelone ou comité EUROMED)؛ وباعتماد إجراءات معينة تتمثل في اقتراح المشاريع ثم إعلانها عن طريق المزايدات (Appels d'offres) من الجهة الوصية للمشروع (الوزارة التقنية المؤهلة في البلد المستفيد)، أو هيئة لامركزية تؤسس في دول جنوب وشرق المتوسط (وهي بعثة، أو وفد من الإتحاد الأوروبي مرفق بخبراء لمتابعة المشاريع (Meda Teams)<sup>(02)</sup> .

وتجدر الملاحظة أن موارد البنك الأوروبي للاستثمار تقوم على نفس القواعد التي تقوم عليها موارد (MEDA)، إلا أن الاختلاف يكمن في أن تدخل البنك الأوروبي للاستثمار يركز على تمويل المشاريع الخاصة بالهياكل القاعدية، وأن المساعدات المقدمة في إطار برنامج ميديا هي مساعدات غير قابلة للاسترجاع؛ بينما التحويلات الممنوحة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار هي عبارة عن قروض بمعدلات فائدة منخفضة (2% إلى 3%)، ويتم توزيع هذه الموارد بموجب برنامجين هما :

### أولاً: البرنامج الوطني التأسيري : Programmes Indicatifs Nationaux (PIN)

هي برامج يتم وضعها بالتشاور مع الدول المتوسطية المستفيدة، فتحدد القطاعات ذات الأولوية بوضع أو تبني برامج وطنية لمدة 03 سنوات (البرامج التأسيرية الأولى 1996-1999)، ثم البرامج التأسيرية الوطنية الثانية (2000-2003)، ينبغي أن تكون هذه البرامج مطابقة لمخططات التمويل لمدة 03 سنوات، ويتم مراجعتها سنويا بدلالة النتائج المتوصل إليها. كما ينبغي الإشارة إلى أن المساعدات المالية الثنائية تخصص فقط للدول المتوسطية التسعة (الجزائر، المغرب، تونس، مصر، سوريا، الأردن، لبنان، تركيا) أما قبرص، مالطا وإسرائيل فلم تستفد إلا من المخصصات الموجهة للتعاون الجهوي بسبب إختلاف مستويات المداخل.

### ثانياً: البرنامج التأسيري الجهوي : Programmes Indicatifs Régionaux (PIR)

يتم إعداد هذا البرنامج بالتشاور مع اللجنة الأورومتوسطية التي تمثل 27 دولة متوسطية، ويتم فيه تحديد قطاعات التعاون الجهوية؛ وللإشارة فإن أول برنامج تأسيري جهوي تم تبنيه، كان سنة 1997 لمدة سنتين ثم البرنامج الثاني (2000-2003) لمدة ثلاث سنوات.

إن مجمل المساعدات المقدمة للدول المتوسطية، الهدف منها، هو دعم عملية الانتقال الاقتصادي والعمل على إيجاد وتوفير محيط مشجع للقطاع الخاص، وإعادة الهيكلة الصناعية، ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والخصوصية، وترقية الاستثمارات، وإصلاح الإدارة<sup>(02)</sup>، وتوحيد المعايير، وإصلاح النظام المصرفي والمالي،

<sup>(01)</sup> Bichara Khader, op.cit

<sup>(02)</sup> Remy Leveau, op.cit,P(47)

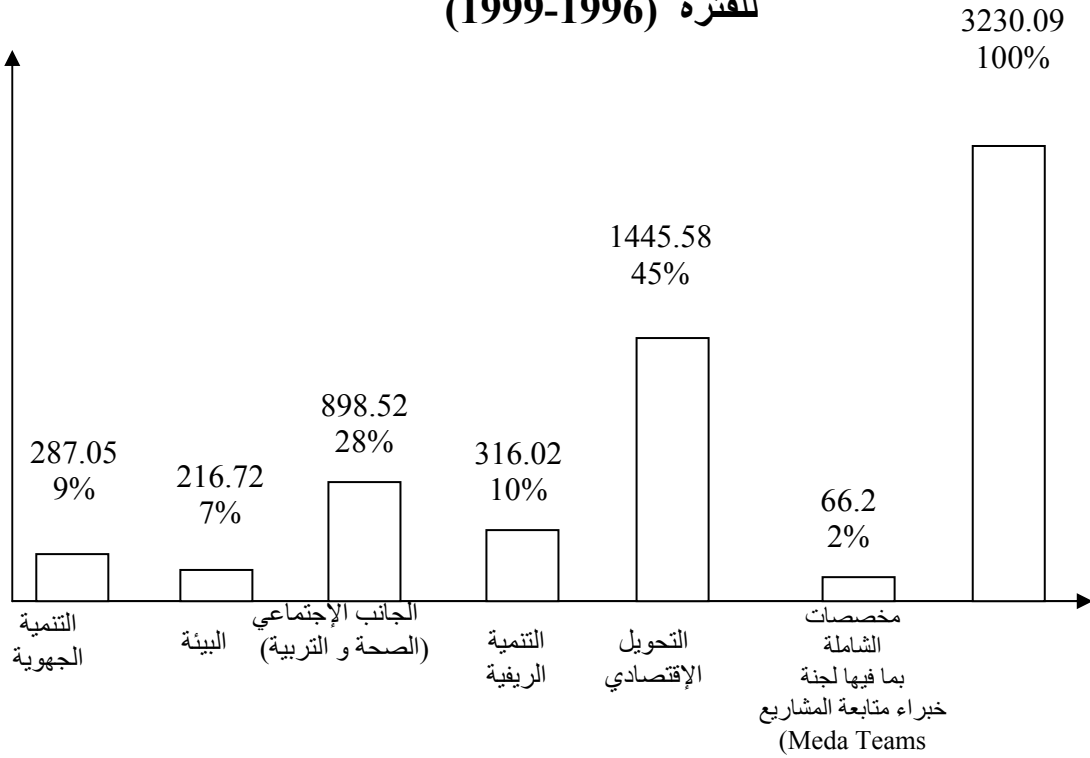
<sup>(02)</sup> تم تبني نظام آخر لعصرنة الإدارات العمومية ذات التدخل الاقتصادي، يسمى برنامج مارا MARA:

حيث تم تخصيص أكثر من 45% من موارد صندوق (MEDA) ما بين الفترة (1995 – 1999) لهذه المجالات؛ فالغلاف المالي المخصص في إطار برنامج (MEDA) للانتقال الإقتصادي خصص نصفه لدعم عملية التصحيح الهيكلي (715 مليون أورو أنفقت ما بين 1996-1999) أي ما يعادل 22% من إجمالي موارد (MEDA)؛ والملاحظ أن تخصيص هذه الأموال في إطار تسهيلات التعديل الهيكلي (FAS) تمت بالتنسيق مع المؤسسات المالية الدولية (BM, FMI) بنفس الشروط التي تفرض من قبل هاتين الهيئتين على الدول المدينة، وبواسطة أقساط؛ حيث يمنح القسط الأول عند الشروع في الإصلاحات، أما القسط الثاني فهو مرتبط أو مشروط بنسبة التقدم، أو الإنجاز؛ أما بخصوص المشاريع التي تعتبر ضرورية لعملية التنمية (الهياكل القاعدية، التنمية الريفية...)، فهي الأخرى أدرجت ضمن المشاريع ذات الأولوية، فشكلت مشاريع التنمية الريفية، والبيئة على سبيل المثال ما يقارب 17% من التزامات MEDA ما بين (1995 – 1999).<sup>(01)</sup>

أما في ما يتعلق بالنفقات الإجتماعية، والسياسية فكانت أقل أهمية في التزامات MEDA من حيث الحجم، بالرغم من أن تكثيف المساعدات في هذه المجالات، تعتبر أكثر من ضرورة قصد تخفيف أثار الاختلافات الإجتماعية، والسياسية الناتجة عن عملية التحويل الإقتصادي، والتحرير التجاري.

### الشكل رقم (10): التمثيل البياني يوضح التوزيع المتراكم حسب القطاعات

للفترة (1996-1999)



Source : Commission Europeenne



### الفقرة 02 : صعوبات تنفيذ مخصصات برنامج (MEDA).

ينبغي الإشارة إلى أن مساعدات الإتحاد الأوروبي منذ سنة 1995 سجلت اختلافات فيما يخص استفادة دول شرق وجنوب المتوسط، فبعض الدول كسوريا مثلا لم تستفد إلا بـ 3% من موارد صندوق (MEDA)، ولم تحصل على أي قرض من البنك الأوروبي للاستثمار، وكذا الجزائر لم تستفد إلا بنسبة 14% من مجموع التعهدات من موارد صندوق (MEDA)، باستثناء قطاع المحروقات الذي استفاد من قرض من البنك الأوروبي للاستثمار بـ 330 مليون أورو سنة 1997، عكس المغرب وتونس التي أظهرتا طاقات امتصاص قوية من هذه المساعدات (36% من موارد MEDA تم الاستفادة منها ما بين الفترة (1995-1999))؛ وترجع هذه الاختلافات، أو الفروقات في التخصيص الجغرافي لموارد الإتحاد الأوروبي ليس للأولويات الممنوحة لبعض الدول، وإنما لوتيرة الإصلاحات التي تم الشروع فيها، ونسبة التقدم في المفاوضات مع الإتحاد الأوروبي بشأن اتفاقيات الشراكة، فالدول الموقعة عقود الشراكة (المغرب، تونس، الأردن، فلسطين) أن ذلك استفادت من تمويلات جد معتبرة.<sup>(01)</sup>

### الجدول رقم (04) : المدفوعات الفعلية للمساعدات المالية للدول العربية (1995-1999)

الوحدة: مليون أورو

البلد	المساعدات المالية المخصصة (التعهدات)	نسبة إلى مجموع الإلتزامات	المدفوعات الفعلية من المساعدات	نسبة المدفوعات إلى إجمالي المخصصات	عدد السكان (م/ن)	أورو / بالنسبة لكل شخص
الجزائر	164	4.8	30	18.2%	30	5.5€
مصر	686	20%	157	22.8%	61.4	11€
الأردن	254	7.4	108	42.5%	04.6	55€
لبنان	182	5.3	01	0.5%	04.2	43€
المغرب	656	19%	127	19.3%	27.8	24€
سوريا	99	2.8	0	0%	15.3	06€
تونس	428	12.5	168	39.2%	09.4	46€
فلسطين	111	3.2	54	48.6%	02.3	48€
بقية	855	25%	230	27%	-	-
المجموع	3435	100	890	26%	-	-

Source : commission européenne : www.europa.eu.int

يوضح الجدول أن المدفوعات الفعلية من هذه المخصصات، هي 890 مليون أورو فقط، وأن إجمالي المبالغ المدفوعة للدول العربية المتوسطية بلغ 660 مليون أورو، أي بنسبة 74% من إجمالي المبالغ المدفوعة، كما يتضح لنا أيضا أن أكبر نسبة من هذه المبالغ استفادت منها السلطة الفلسطينية بنسبة 48.6%، تليها الأردن بـ 42.5% ثم تونس بـ 39.2%، مصر بـ 22.8% ثم المغرب بـ 19.3%، الجزائر بـ 18.2%، أما لبنان فقد حصلت على 0.5% فقط من المبالغ المخصصة لها، في حين لم تحصل سوريا على أي مساعدات مالية خلال الفترة

(01) Remy Leveau, op.cit , p(52).

(\*) بقية الدول الأخرى هي : مالطا ، تركيا ، إسرائيل ، قبرص.

(1995-1999)، فمن خلال هذا التحليل يمكن القول ان العبرة لا تكمن في حجم المخصصات المالية للمساعدات المالية المقدمة من الإتحاد الأوروبي، وإنما في المبالغ المالية المنفقة فعلا من هذه المخصصات<sup>(1)</sup>، وانعكاساتها على برامج التنمية الاقتصادية في هذه الدول.

### الفقرة 03 : تقييم برنامج (MEDA).

حسب آراء الاقتصاديين، والمتخصصين في رسم السياسات العامة، تبقى المبالغ المقدمة للدول المتوسطية في إطار برنامج MEDA غير كافية، بالنظر إلى احتياجات الدول المتوسطية، وبالإضافة إلى القيود الكمية (من حيث حجم المبالغ)، فإن تجنيد الأموال اتسم بالبطء والتعقيد في الإجراءات، فعلى سبيل المثال سنة 1996 نص قرار المجلس الأوروبي على تخصيص 900 مليون أورو، في حين نجد أن المبلغ الذي تم تخصيصه فعلا هو 403 مليون أورو، و لم يصرف منه إلا مبلغ 50 مليون أورو، لكن تم إستدراك هذا التأخر سنتي (1998-1999) فاستفادت المنطقة المتوسطية خلال هذه الفترة من 1.8 مليار أورو، منها 60% كإعانات ممنوحة من ميزانية الإتحاد الأوروبي، و40% في شكل قروض مقدمة من طرف البنك الأوروبي للإستثمار، حيث ساهم صندوق MEDA سنة 1999 بمقدار 937 مليون أورو، منها 56 مليون أورو خصصت لدعم اتفاقيات السلام<sup>(1)</sup>.

### الجدول رقم (05): المدفوعات السنوية لبرنامج (MEDA) خلال (1995-1999)

الوحدة: مليون أورو

السنوات	التعهدات	المدفوعات	%
1995	173	50	29%
1996	403	155	38%
1997	981	211	22%
1998	941	231	25%
1999	937	243	26%
المجموع	3435	890	26%

Source : Louis Le Pensec, op cit , P(12)

ومن أهم التفسيرات المتعلقة بالتأخر في تحقيق الالتزامات، نسجل ما يلي :

- ◆ ضعف طاقات الامتصاص لدى الدول المتوسطية (Capacité d'absorption).
- ◆ مدة تنفيذ المشاريع (التي تتراوح ما بين سنتين إلى 08 سنوات حسب طبيعة المشروع).
- ◆ الثقل البيروقراطي للإجراءات، باعتبار أن المخطط العام للالتزام (L'engagement)، أو التعهد يتطلب أربع خطوات متتالية وهي:

➤ ينبغي تحضير برنامج تأشيري وطني (PIN).

➤ مطابقة المشاريع مع اقتراحات التمويل.

<sup>(1)</sup> انظر بالتفصيل الملحق المتضمن جدول الإعانات الممنوحة في إطار برنامج ميذا للدول العربية المتوسطية

<sup>(1)</sup> LEPENSEC LOUIS, le partenariat euro- méditerranéen : Grand espoirs modestes résultats, ( Rapport d'information 121 (2001-2002), délégation du sénat pour L'UE). pp (10-12)

➤ وضع اتفاقية – إطار، ثم اتفاقية التمويل ما بين الأطراف.

➤ ثم أخيرا إنجاز المشروع بعد المرور بإجراءات العرض العام (Appel D'offre) التي تشرع فيه الدولة المستفيدة.

فعلاوة على المشاكل التي ذكرناها سابقا، هناك أيضا مشكل نقص التأطير (الموظفين) لدى المجلس الأوروبي لتسيير كل هذه الإجراءات (السابقة الذكر)، وعليه ونتيجة النقائص التي أظهرها سير برنامج (MEDA I)، والذي استاءت له الكثير من الدول المتوسطية المتعاقدة، اقترح المجلس الأوروبي إعادة النظر في برنامج، وسير هذا الصندوق خلال المرحلة الثانية، أي برنامج MEDA II، الذي يغطي الفترة (2000-2006)، وذلك باعتماد إجراءات جديدة تتمثل<sup>(01)</sup> :

➤ برمجة المشاريع لعدد محدود من الأولويات، يتم تحديدها بالتشاور مع الدول المستفيدة، في إطار إستراتيجية متعددة السنوات.

➤ تقوم كل دولة بوضع برامج تأشيرية متعددة السنوات، يعاد النظر فيها كل سنتين، أو ثلاث سنوات.

➤ ينبغي وضع مخططات مالية تعكس، أو تعبر عن الأولويات المحددة من طرف كل دولة متعاقدة.

وتجدر الإشارة إلى رصد مبلغ 5.35 مليار أورو في إطار برنامج MEDA II بالإضافة إلى مبلغ 6.425 مليار أورو كقروض مقدمة من طرف البنك الأوروبي للاستثمار، و1 مليار أورو إضافي أي بمبلغ إجمالي 12.75 مليار أورو للفترة (2000-2006)<sup>(02)</sup>.

**المطلب الثالث: تطور العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي: من التعاون إلى الشراكة.**

يمكن تقسيم العلاقات الاقتصادية بين الجزائر، والاتحاد الأوروبي (المجموعة الأوروبية سابقا) إلى مرحلتين هما: مرحلة التعاون، ومرحلة الشراكة.

### الفقرة 01: التعاون الاقتصادي والمالي بين الجزائر والمجموعة الاقتصادية الأوروبية.

نظمت العلاقات الاقتصادية بين الجزائر، والاتحاد الأوروبي اتفاقيات، وبروتوكولات تجارية، ومالية، وفنية تعود في أساسها إلى الاتفاقيات التي وقعتها المجموعة الاقتصادية الأوروبية مع بلدان المغرب العربي، ودول البحر الأبيض المتوسط في السبعينيات، وقد قامت هذه الاتفاقيات على التعاون التجاري، والعلاقات الاقتصادية التفضيلية، بما تضمنته من حرية دخول كافة المنتجات الصناعية إلى السوق الأوروبية، والامتيازات الجمركية الخاصة بالسلع الزراعية، وقد تم هذا التفضيل دون أن تلتزم الدول، ومنها الجزائر، بمبدأ المعاملة بالمثل.

ولوجود مصالح تجارية مع بعض دول المجموعة في مجال الصادرات الزراعية، والصناعية، ظهرت بعض العقبات إزاء التدابير التجارية التفضيلية، خاصة بعد انضمام كل من اليونان و إسبانيا والبرتغال إلى عضوية السوق الأوروبية المشتركة، الأمر الذي أدى إلى الحد من الامتيازات التجارية في صناعة المنسوجات، والجلود والمنتجات الزراعية.

<sup>(01)</sup> Louis Le Pensec, op.cit P(17)

<sup>(02)</sup> Programmes Regionaux, **Partenariat économique et financiers, Les activités de la banque Européenne d'investissement dans la région.** <http://www.eib.org>. (consulté le 15/05/2004).

وفي عام 1987، تم إبرام اتفاقية إضافية سمحت بموجبها دول المجموعة الأوروبية للدول العربية بالمحافظة على المعدلات التقليدية لصادراتها، وإلغاء الرسوم الجمركية على عدد من المنتجات الزراعية بالتدريج<sup>(01)</sup>. أما التعاون المالي فيعود إلى اتفاق التعاون الموقع بين الجزائر والمجموعة الأوروبية في 1976 والذي تمّ تكميله بأربع بروتوكولات مالية متتالية ممتدة على الفترة (1976-1996)، (أنظر الجدول رقم 06).

### الجدول رقم(06) :حصيلة تنفيذ البروتوكولات المالية (1976 - 1996) / الوحدة : مليون إيكو

الدفع		الالتزام		المجموع	البروتوكولات المالية
النسبة (%)	المبلغ	النسبة (%)	المبلغ		
83	97	95	108	104	بروتوكول(1) : 1977 - 1988
65	92	94	141	151	بروتوكول (2) : 1982 - 1986
16	38	100	239	239	بروتوكول (03) : 1987 - 1991
10	15	41	145	350	بروتوكول(04) : 1992 - 1996

source : Bouzidi, essais sur l'ouverture de l'économie Algérienne, Alger, ENAD,1998 ,p 112

ويقدر حجم الإعانات المالية المقدمة للجزائر من الاتحاد الأوروبي، من خلال البروتوكولات المالية الأربع التي استفادت منها الجزائر، ما بين 1978 و 1996 بـ: 949 مليون يورو (309 مليون يورو من ميزانية المجموعة و640 يورو من البنك الاستثمار الأوروبي).

كما خصص الاتحاد الأوروبي للجزائر، خلال الفترة (1996- 1999)، في إطار برنامج المساعدات المالية MEDA I 164 مليون يورو، وقد وجه هذا البرنامج بصفة أساسية إلى تسهيل التغييرات الإستراتيجية الكبيرة، المتمثلة في خيار اقتصاد السوق، وتنمية القطاع الخاص، والتوازن الاقتصادي والاجتماعي للبلاد؛ و قسم هذا المبلغ كما يلي: 125 مليون أورو تسهيلات لبرنامج التعديل الهيكلي، 57 مليون أورو لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 38 مليون أورو لدعم إعادة الهيكلة الصناعية والخصوصية، و23 مليون أورو لتطوير القطاع المالي.

وقد مست المساعدات المالية القطاعات التالية<sup>(01)</sup>: الهياكل الاقتصادية والاجتماعية 60%، تسيير المياه 11%، الزراعة والصيد 9 % ، الطاقة 7 % ، التعاون العلمي 5 % ، أما فيما يتعلق بالمساعدات المالية المخصصة للجزائر خلال الفترة 2000-2001 في إطار برنامج MEDA II قد بلغت 90.2 مليون أورو.

<sup>(01)</sup> صارم سمير، مرجع سابق، ص 182

<sup>(01)</sup> L Union européenne et l'Algérie :contexte de la coopération :aide financière de l'UE à l Algérie, source Internet site de la commission européenne : www.europa.eu.int

## الجدول رقم (07): برنامج التعاون المالي MEDA I و MEDA II خلال الفترة 1996-2001.

الوحدة: مليون أورو

المجموع	برنامج التعاون المالي MEDA II		برنامج التعاون المالي MEDA I					المساعدات المالية
	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	
5 071.5	754.4	879.1	937	941	981	403	173	المجموع
254.2	60	30.2	28	95	41	-	-	المخصصة للإنتاج

المصدر: المفوضية الأوروبية [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

ولقد بلغت قيمة المبالغ المسددة فعليا إلى الجزائر في إطار برنامج MEDA I خلال الفترة (1995-1999) مبلغ 30.2 مليون أورو، ولم تتعدى مبلغ 5.8 مليون أورو في إطار برنامج MEDA II خلال الفترة (2000-2001).

## الفقرة 02: المفاوضات الجزائرية الأوروبية حول مشروع الشراكة

مرت المفاوضات الجزائرية الأوروبية حول مشروع الشراكة بثلاث مراحل:

## أولاً: المرحلة الأولى لمفاوضات الشراكة الأورو - جزائرية: 1993-1997.

بتاريخ 13 أكتوبر 1993، أخطرت الجزائر اللجنة الأوروبية بموافقتها على مبدأ تأسيس منطقة للتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، للشروع في مناقشات تمهيدية لإبرام اتفاق شراكة بين ممثلي الطرفين، ويأتي هذا الموقف استمراراً لاتفاقيات التعاون الاقتصادي، والمالي الموقعة عام 1976 واستجابة للسياسة الأورومتوسطية الجديدة. وبدأ مسار المفاوضات التمهيدية بأربع جولات تمت بين جوان 1994، وفيفري 1996؛ عقدت بالجزائر وبروكسل بالتناوب، وكانت هذه اللقاءات الأولى بين الخبراء الجزائريين، والأوروبيين للتعرف أكثر على الفلسفة الجديدة للشراكة الأورومتوسطية وأهدافها، وخلال هذه الفترة جاء إعلان برشلونة المنبثق عن الندوة الوزارية الأولى ليومي 27 و28 نوفمبر 1995، والتي جمعت ممثلي 27 دولة متوسطية (15 تمثل دول الاتحاد الأوروبي و12 بلداً متوسطياً) مبيناً بوضوح مميزات مشروع الشراكة القائم على الشمولية وتعدد أبعاده السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والأمنية.

وبتاريخ 10 جوان 1996، صادق الاتحاد الأوروبي على وثيقة تفاوضية، على غرار ما عرض على باقي دول جنوب المتوسط. وقد عرضت على الجزائر بصفة رسمية في شهر ديسمبر 1996 بعد الزيارة التي قام بها نائب رئيس اللجنة الأوروبية مانوال ماران (Manuel Marin) للجزائر.

**ثانيا: الانطلاقة الرسمية لمفاوضات الشراكة الأورو- جزائرية 1997- 2001 :**

انطلقت المفاوضات الجزائرية - الأوربية رسمياً يومى 04 و 05 مارس 1997 ببروكسل، بين وفدي خبراء الطرفين، وعقدت الجولة الثانية بين 21 و 23 أبريل 1997، والثالثة يومى 27 و 28 ماي 1997، وعدا إنشاء أربع مجموعات عمل ( التعاون الاجتماعي والثقافي، التعاون الاقتصادي والمالي، الزراعة، الخدمات )، لم تسفر هذه المفاوضات على نتائج واضحة.

وخلال فترة دامت ثلاث سنوات توقفت فيها المفاوضات بين الطرفين جراء تردد الطرف الأوربي بسبب الوضع السياسي والأمني الذي عرفته الجزائر، وإصراره على رفض الطلبات الجزائرية القائمة على احترام خصوصية الاقتصاد الجزائري، وطبيعة المرحلة الانتقالية.

وبتاريخ 17 أبريل 2000، استأنفت مفاوضات الجولة الرابعة بعد إقرار وفد الترويكافا خصوصية الاقتصاد الجزائري، وقد وضع المفاوض الجزائري منطلقين أساسيين، أولهما ألا تنطلق عملية التفكيك الجمركي إلا بعد 2002، ثانيا الأخذ بعين الاعتبار خصوصية القطاع الزراعي.

وبعد الجولة الخامسة في شهر جويلية، عقدت الجولة السادسة بتاريخ 13 ديسمبر 2000 ببروكسل، وفيها عرض المفاوض الأوربي العقبات التي يتضمنها النظام الجمركي الجزائري، ومطالباً في الوقت نفسه بما يلي:

- ◆ ضرورة إلغاء نظام القيمة الجمركية الإدارية.
- ◆ تفكيك القيود الجمركية.

ومن جهته اعتبر المفاوض الجزائري أن هذين الشرطين يشكلان تحدياً كبيراً بالنظر إلى النقاط التالية:

- ◆ إضعاف مستوى حماية الإنتاج الوطني.
  - ◆ أهمية الخسارة الجبائية الناجمة عن التفكيك الجمركي، والتي تصل ما بين 1.4 و 1.7 مليار دولار.
- وتركزت مفاوضات الجولة السابعة ( 12 / 13 فيفري 2001 ) حول الجوانب الأمنية والقضائية، وحرية تنقل الأشخاص، كما قُدمت تنازلات متبادلة بخصوص تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتعويض الخسائر الناجمة عن إلغاء القيود والحقوق الجمركية، واتفق الطرفان على عقد جلسة مفاوضات كل شهر، حيث عقدت الجولة الثامنة في 15 و 16 مارس 2001، وتناولت موضوع حركة رؤوس الأموال، والجولة التاسعة بين 03 و 05 ماي 2001 ودرست موضوعي الزراعة والخدمات.

وفي 05 و 06 جوان 2001 عقدت ببروكسل مفاوضات الجولة العاشرة، وتناولت قضية التنقل الحر للبضائع، العدالة، الشؤون الداخلية، تقديم الخدمات والحق في الإقامة؛ وبهذا وصلت المفاوضات الثنائية مرحلتها الأخيرة ليستمر التفاوض حول المجالات المرتبطة بالجانب المؤسساتي في جولات لاحقة.

### ثالثا: المرحلة النهائية لمفاوضات الشراكة الأورو - جزائرية: توقيع الاتفاق ديسمبر 2001 .

وبعد اكتمال الجولة الثامنة عشر، أعلن وزير الخارجية الجزائري في 07 ديسمبر 2001، عن قرار توقيع عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وبعد زيارة رئيس الجمهورية الجزائري لبروكسل، تم توقيع الاتفاق بالأحرف الأولى في يوم 19 ديسمبر 2001 .

وقد تضمن هذا الاتفاق مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الحوار السياسي، والاقتصادي المستمر، إقامة منطقة للتبادل الحر مرحليا حسب أحكام المنظمة العالمية للتجارة، حرية تنقل رؤوس الأموال، والخدمات؛ وتطبيق قواعد المنافسة المطبقة بالاتحاد الأوروبي، تعاون في مجال العدالة والشؤون الداخلية، تقوية التعاون الاقتصادي، إقامة تعاون ثقافي واجتماعي، التعاون المالي، إقامة مجلس شراكة، ولجنة الشراكة تتميز بسلطة القرار<sup>(01)</sup>.

وفي جانب التعاون المالي، تم في شهر ديسمبر 2001، وضع برنامج جديد للفترة الممتدة من 2002 إلى غاية سنة 2004، ليسهم في حسن تطبيق اتفاق الشراكة بين الجزائر، والاتحاد الأوروبي، وقد تركز هذا البرنامج حول دعم الإصلاحات الاقتصادية، وتقوية مؤسسات اقتصاد السوق، تطوير الهياكل القاعدية وتنمية الموارد البشرية.

وبتاريخ 22 أبريل 2002 بمدينة (valence) باسبانيا، وبمناسبة الدورة الوزارية الأورومتوسطية الخامسة، وقعت الجزائر على الاتفاق بصفة نهائية.

### الفقرة 03: عرض عام لاتفاق الشراكة الجزائرية الأوروبية

جاء هذا الاتفاق المنشئ للشراكة بين الجزائر من جهة، والاتحاد الأوروبي بدوله الأعضاء من جهة أخرى، معوضا لاتفاق التعاون بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، وكذا الاتفاق الموقع بين دول المجموعة الأوروبية للفحم والصلب والجزائر.

دخل هذا الاتفاق حيز التنفيذ في اليوم الأول من شهر سبتمبر 2005، بعد المصادقة عليه من طرف البرلمان الجزائري، وبرلمانات الدول الأعضاء.

يضم اتفاق الشراكة ديباجة، و 110 مادة موزعة على 09 أبواب، تشمل المجالات التالية<sup>(01)</sup>:

- الحوار السياسي؛
- انتقال البضائع؛
- التجارة والخدمات، المدفوعات، رؤوس الأموال، المنافسة والتزامات اقتصادية أخرى.
- التعاون الاقتصادي؛
- التعاون الاجتماعي والثقافي؛
- التعاون المالي.
- التعاون في مجالات العدالة والشؤون الداخلية.
- أحكام مؤسساتية عامة ونهائية.

(01) مداني لخضر، تطور سياسة التعريف الجمركية في ظل النظام التجاري متعدد الأطراف والتكتلات الاقتصادية الإقليمية، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006) ص 204 .

(01) انظر نص الاتفاقية .

وتشكل الملاحق من 1 إلى 06 أقسام أساسية من الاتفاق.

- **ملحق 1:** قائمة المنتجات الزراعية والمنتجات الزراعية المحولة، (الفصل 25 إلى 97 من النظام المنسق) مشار إليها بالمواد 7 و 14؛
  - **ملحق 2:** قائمة المنتجات الصناعية المشار إليها بالمادة 9 فقرة 1؛
  - **ملحق 3:** قائمة المنتجات الصناعية المشار إليها بالمادة 9 فقرة 2؛
  - **ملحق 4:** قائمة المنتجات الخاضعة للحق الإضافي المؤقت المشار إليها بالمادة 17 / 4؛
  - **ملحق 5:** آليات تطبيق المادة 41؛
  - **ملحق 6:** الملكية الفكرية، الصناعية والتجارية (المادة 44)؛ إضافة إلى سبعة (07) بروتوكولات.
- البروتوكول 1: المنتجات الزراعية ذات المنشأ الجزائري مشار إليها بالمادة 1-14.
- البروتوكول 2: المنتجات الزراعية والتي منشؤها الاتحاد الأوروبي مشار إليها بالمادة 2-14.
- البروتوكول 3: منتجات الصيد ذات المنشأ الجزائري مشار إليها بالمادة 4-14.
- البروتوكول 5: المنتجات الزراعية المحولة مشار إليها في المادة 5-14.
- البروتوكول 6: تعريف مصطلح "منتجات ذات المنشأ" وطرق التعاون الإداري (المادة 28).
- البروتوكول 7: التعاون الإداري المتبادل في المجال الجمركي (المادة 63).
- كما يشمل الاتفاق خمسة تصريحات مشتركة، وخمسة تصريحات أحادية الجانب من طرف الاتحاد الأوروبي، وأربعة تصريحات أحادية الجانب من طرف الجزائر .



## المبحث الثاني: مراحل التفكيك التعريفي، وإسقاطها على محيط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تم الاعتماد في هندسة مراحل تفكيك التعريفات الجمركية بين دول الاتحاد الأوروبي، ودول جنوب البحر الأبيض المتوسط على ما يلي :

- ◆ حرية انتقال كل السلع المصنعة من دول جنوب المتوسط إلى دول الاتحاد الأوروبي بمجرد دخول الاتفاق حيز التنفيذ؛
- ◆ اعتماد المرحلة، والتدرج في تفكيك التعريفات الجمركية، وهذا زمنيا، بتفريق عملية تخفيض الحقوق الجمركية، وفق جدول زمني محدد، وحسب طبيعة السلع، وذلك بتحرير دخول السلع غير ذات الأولوية وإبقاء معدلات جمركة مرتفعة على السلع التي تهدد منتجات محلية إستراتيجية؛
- ◆ التمييز بين المنتجات المصنعة، والمنتجات الزراعية في عملية التفكيك (هذه الملاحظات سنلمسها فيما بعد عند تناول تجارب بعض الدول العربية (تونس، سوريا، الأردن) في مجال مراحل التفكيك الجمركي على المنتجات الصناعية، و الزراعية)؛
- ◆ يمكن للدول الموقعة على اتفاق الشراكة اتخاذ تدابير استثنائية كفرض رسوم جمركية جديدة لفترة زمنية محدودة إذا تعلق الأمر بحماية صناعات ناشئة، أو قطاعات حديثة النشأة، أو تلك التي يترتب عنها آثار اجتماعية خطيرة<sup>(01)</sup>.

(01) شعباني إسماعيل، مرجع سابق، ص 07 .

## المطلب الأول: دراسة مبررات الحماية التعريفية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

### الفقرة 01: مفهوم وأهداف مدونة التعريفية الجمركية.

تستند إدارة الجمارك عند فرض الحقوق والرسوم الجمركية، على التعريفية الجمركية التي تشمل على قوائم مختلف البضائع وتسمى بالمدونة، ويقابل كل سلعة نسبة الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة عليها، وهذا ما يطلق عليه السياسة الجمركية، أو سياسة التعريفية الجمركية؛ أي جميع الحقوق والرسوم الجمركية التي تفرضها الدولة على السلع، والبضائع الداخلة إليها، أو الخارجة منها؛ وذلك بمقتضى تشريع خاص لتنظيم حركة التجارة الخارجية<sup>(01)</sup>.

### أولاً: أنواع التعريفات الجمركية

نميز بين نوعين من التعريفات الجمركية وهي:

**1- التعريفية الجمركية المستقلة:** وتسمى أيضا التعريفية الجمركية العامة، وفيها يتم تحديد نسب الحقوق الجمركية من طرف السلطات الوطنية، بطريقة مستقلة منفردة وسيادية، باعتبارها المسؤولة عن حماية الاقتصاد الوطني، كما ترجع إليها سلطة تغييرها، أو إلغائها الكلي، ويشمل تطبيق نسب الحقوق الجمركية كل السلع باختلاف مصدرها.

**2- التعريفية الجمركية الاتفاقية:** وفيها يتم تحديد نسب الحقوق الجمركية باتفاقيات دولية، ثنائية أو متعددة الأطراف، ولا تستطيع الدولة تغييرها إلا بعد تجميد الاتفاقية، ونسجل في هذا الصدد أن نسب الحقوق الجمركية تختلف في هذه الحالة باختلاف منشأ السلعة.

وتعتبر أغلب التعريفات الجمركية الوطنية الحالية تعريفات اتفاقية، سواء كان ذلك على مستوى الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (GATT) تحت إشراف ومراقبة المنظمة العالمية للتجارة، أو على مستوى الاتفاقيات الإقليمية، والثنائية.

وهناك من يضيف نوع آخر، وهو **التعريفية الجمركية الإضافية**<sup>(01)</sup> وتستعمل في حالة وجود أزمات اقتصادية، مثل تدهور سعر صرف العملة الوطنية، أو قيام بعض الدول، أو المؤسسات بإغراق الأسواق الداخلية، أو منح إعانات للتصدير من بعض الدول لمصدريها، مما يؤثر سلباً على البلد المستورد؛ ولذلك تلجأ الدول إلى تطبيق تعريفية جمركية إضافية لمواجهة هذه الحالات.

### ثانياً: أهداف الحقوق، والرسوم الجمركية:

للحقوق الجمركية هدفين أحدهما جبائي، و الآخر اقتصادي:

**1- الهدف الجبائي:** تمثل الحقوق الجمركية مورداً مالياً سيادياً، يسهم في احتياجات الميزانية العامة للدولة، وعلى هذا الأساس كان الهدف من إنشاء الحقوق الجمركية، في بداية الأمر، هو هدف جبائي بحت، إلا أن درجة الاعتماد على الحقوق الجمركية، كمصدر لتغذية الخزينة العمومية تختلف من دولة إلى أخرى، وفي الغالب

(01) مداني لخضر، مرجع سابق، ص 26.  
(01) المهدي محمد فليفل، مرجع سابق، ص 110.

تعتبر مصدراً معتبراً في الدول النامية، في حين لا تمثل بالنسبة للدول المتقدمة إلا قسماً بسيطاً من إيراداتها الجبائية<sup>(02)</sup>.

**2-الهدف الاقتصادي:** إلى جانب الدور الجبائي التقليدي للحقوق الجمركية، تلعب هذه الأخيرة دوراً اقتصادياً معتبراً، ويكفي أنها أصبحت تسمى بـ: " الموازن الاقتصادي régulateur économique"، وذلك اعتباراً للأدوار الآتية:

- ◆ الحقوق الجمركية أداة حمائية؛
- ◆ الحقوق الجمركية أداة لتشجيع الإنتاج الوطني؛
- ◆ الحقوق الجمركية أداة لتعديل الميزان التجاري؛
- ◆ الحقوق الجمركية لحماية الشغل، والحفاظ على الرأسمال الوطني؛
- ◆ الحقوق الجمركية أداة لإعادة توزيع الدخل؛

### الفقرة 02: مبررات الحماية الجمركية.

يستند أنصار الحماية، إلى حجج عديدة، إلا أن أبرزها، وأقدمها هي حجة حماية المؤسسات الاقتصادية الناشئة، أي أن التعريف الجمركية هي معيار التقارب، أو التباعد بين الإنتاج المحلي، ومدى كفاءته من ناحية السعر والنوعية، وبين الإنتاج الأجنبي المنافس؛ كما يمكن أن نتوسع في ذكر الحجج الواردة في هذا الإطار، ونتعدى المجال الاقتصادي إلى غيره من المجالات؛ لكون الاعتبارات الاقتصادية البحتة ليست المعيار الوحيد الذي تسترشد به الحكومات في تقييد التجارة أو تحريرها.

### أولاً: حماية المؤسسات الاقتصادية الناشئة:

وهو من أكثر المبررات استخداماً، وأقدمها لفرض حماية على التجارة الدولية؛ ويعود أصل هذه الفكرة إلى ألكسندر هاميلتون سنة 1819 في كتابه " تقرير حول الصناعة " متبوعاً بمساهمة ليست سنة 1841 في كتابه "النظام القومي للاقتصاد سنة السياسي" حيث يعتبر، في هذا الصدد أن السياسة التجارية، أداة مؤقتة تسمح للدولة بالمرور باقتصادها، من مرحلة إلى مرحلة، بغرض بناء قوتها الاقتصادية.

وتتميز السياسة التجارية الحمائية من خلال نظرية ليست بما يلي:

- أنها تنصب على الصناعة، ولا تمتد إلى الزراعة.
- أن تكون حماية مؤقتة، حيث يؤكد أن الصناعات المستفيدة من الحماية الجمركية بنسبة 40 % إلى 60%، ولا تستطيع مقاومة المنافسة، بعد عدة سنوات، يجب أن تحرر من كل حماية<sup>(01)</sup>.

<sup>(02)</sup> RENOUE .J.C, op-cit,p 28.

<sup>(01)</sup> MARIE FRANÇOISE LABOUZ, op. Cit. p 91

وينطلق مبرر حماية الصناعات الناشئة، أن هذه الأخيرة تكتسب خبرة مع دورية عملياتها الإنتاجية، ينخفض من خلالها منحنى تكاليفها، وتصبح أكثر تنافسية؛ وقد استعمل هذا المبرر من طرف الدول النامية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث اتبعت إستراتيجية إحلال الواردات، بإقامة منشآت صناعية انطلاقاً من استغلال التطور التقني والحجم؛ إلا أن هذه الصناعات تتحمل تكاليف عالية في بداية نشاطها، لذلك وإلى غاية تحقيق الخبرة، وتقنيات النجاعة والتحكم في التكاليف، تبقى الحماية الجمركية بمثابة كسب الوقت وتدرجاً نحو التحسن

و بخلاف النظرة التي تحصر استعمال مبرر الصناعة الناشئة، كطريق للحماية الجمركية في الدول النامية، في ظل معركة المنافسة، فإن الوقائع التاريخية تبين أن أمريكا قد استندت لهذا المبرر في حماية قطاع النسيج، والمعادن وصناعات أخرى لا يمكنها تحمل منافسة الصناعات البريطانية في القرن الثامن عشر، أما اليابان فقد مارست الحماية على صناعات الصلب و السيارات، و بناء السفن في الخمسينات والستينات، وبعدها حماية الصناعات المعلوماتية و الإلكترونية.<sup>(01)</sup>

وإذا كانت حماية الصناعات الناشئة في الدول المتقدمة، في الفترة السابقة، قد أدت نتیجتها، بسبب أن معظم الدول كانت في بداية تطورها الاقتصادي، فإن هذه الحماية لم تكن ثمارها بالكبيرة في الدول النامية، حيث أكد الاقتصادي بال في 1984، أن هناك عدد قليل جداً من الصناعات في الدول النامية التي تمكنت من زيادة الكفاءة<sup>(02)</sup> الإنتاجية لمواجهة المنافسة الدولية. كما أثبتت دراسة حول الحماية في تركيا، أعدها سنة 1982 TUNEER و KRUEGER عن عدم وجود أي مؤشر للصناعات المحمية يدل على تخفيض تكاليفها بوتيرة أسرع من الصناعات غير المحمية.

والفكرة الأساسية في هذه المناقشة أن اختيار الصناعة الأولى بالحماية يعد أمراً هاماً، حتى تتفادى الدول النامية لأهم الموارد الاقتصادية، حيث ذكر الاقتصادي (WEST PHAL) سنة 1981، أن تكلفة حماية الصناعات الوطنية، التي لا تتمتع بأي ميزة، في الدول النامية قد تفوق ما تحققه الحكومة من توفير في العملة الأجنبية نتيجة فرض الحماية.

وقد أشار (Baldwin)، سنة 1996، في هذا الصدد أن الصناعات، أو القطاعات المحمية لا يمكن أن تحقق فعاليتها الاقتصادية بصفة أكيدة، واقترح بدائل أخرى غير الحماية الجمركية، والمتمثلة في تعظيم حجم القطاع الإنتاجي، وإتباع سياسات البحث والتطوير، ويمكن مساعدتها في هذه الحالة بالقروض البنكية.

<sup>(01)</sup> DUC LOI, *P'économie mondiale entre le protectionnisme et le libre-échange*, (Paris, CUJAS, 1993), P126

<sup>(02)</sup> فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، (مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005)، ص 14

**ثانياً: تحسين معدل التبادل التجاري**

يؤدي عجز الميزان التجاري الناتج عن زيادة الواردات، وقلة الصادرات إلى عجز ميزان المدفوعات، مما يعتبر خلاها هيكلياً، تترتب عليه كثير من المشاكل في الاقتصاد الوطني، وأخطرها التضخم، وما ينجر عنه من آثار أخرى على محيط المؤسسات الاقتصادية ... ( أنظر الملاحق : إحصائيات الميزان التجاري بين الجزائر، ودول الإتحاد الأوربي )

ومن خلال فرض الحماية على التجارة الدولية، يمكن للدول التي تعاني موازين مدفوعاتها من عجز دائم، أن تتغلب على هذه المشاكل، ولو جزئياً، من خلال ما تفرضه الدولة من قيود على الواردات؛ وإذا كانت الدولة ذات حجم كبير، يمكنها أن تؤثر على الأسعار العالمية لصالحها، بتخفيض الطلب على الواردات، أو تخفيض العرض بتقييد صادراتها، ما دامت تتمتع بنسبة كبيرة في الإنتاج العالمي، وفي هذه الحالة، يكون لتقييد التجارة الدولية من جانب هذه الدولة أثراً حسناً على معدل تبادلها الدولي.

**ثالثاً: زيادة حصيلة الإيرادات العامة**

يعتبر هدف زيادة الإيرادات العامة، من المبررات الهامة، والقوية للسياسات الحمائية، خاصة في الدول ذات الدخل المنخفض أو المتوسط، والوسائل المناسبة التي تؤدي إلى زيادة حصيلة الإيرادات العامة للدولة، هي: استخدام التعريفات الجمركية، أو الضرائب على الصادرات. إلا أن المغالاة في فرض التعريفات الجمركية والضرائب على الصادرات تؤدي إلى نقص حقيقي في الإيراد الكلي، جراء المعاملة بالمثل من طرف الدول الأخرى.

**رابعاً: معالجة البطالة، والاستفادة من العمالة الرخيصة**

يرى أنصار الحماية ضرورة هذه الأخيرة لزيادة الطلب المحلي، مما يساعد على درء خطر البطالة، وزيادة فرص الاستثمار المربح في الداخل، كما تخلق الحماية أنواعاً جديدة من الصناعات التي تستخدم المزيد من العمالة، وبمثل ذلك يؤدي التوسع في سياسة الاكتفاء الذاتي داخل الدولة، إلى زيادة فرص العمل والتشغيل بها. إلا أن فرض الحماية بغرض زيادة العمالة، قد لا يتحقق، إذا طبقت الدول الأخرى، مبدأ المعاملة بالمثل، والذي يؤدي إلى نقص الطلب على المنتجات الوطنية في الخارج.

وتعتبر حجة العمالة الرخيصة من أكثر الحجج شيوعاً لفرض الحماية، ويتمثل هذا المبرر فيما يلي:

- أن السلع المنتجة باستخدام العمالة الرخيصة ستباع بأقل من أسعار المنتجات المحلية، مما يجعل المؤسسات المحلية غير قادرة على المنافسة.
- أن المؤسسات المحلية تحاول نقل عملياتها خارج الحدود الوطنية، لغرض استخدام العمالة الرخيصة<sup>(01)</sup>.

وقد استخدمت هذه الحجة من طرف الوم.أ أكثر من غيرها، في مقابل المنتجات الصينية أو اليابانية.

(01) زروخي فيروز، إستراتيجيات تخفيض العمالة، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006)، ص 64

**خامسا: جذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار المباشر**

تستخدم الحماية كأداة إغراء لدخول رؤوس الأموال الأجنبية، بتجنبها لعبء الرسوم الجمركية المفروضة، وبهذا يتم تشجيع الصناعات الوطنية التي تعتمد على رأس المال الأجنبي، مما يساعد على زيادة الدخل القومي بزيادة التشغيل والإنفاق الكلي، وكذا تطوير فنون الإنتاج المحلي ورفع كفاءته.

ولكن هدف جذب رؤوس الأموال يمكن أن يضر بالاقتصاد الوطني في حالة تسرب جانب مهم من الفائض الاقتصادي الناجم عن تلك الاستثمارات، ولهذا يتوقف دور سياسة الحماية الجمركية في جذب رأس المال الأجنبي على إحكام دور هذا الأخير وتحديد مساره في جهود الإنماء الاقتصادي فضلا عن منع المغالاة في تسرب الأرباح إلى الخارج.

**الفقرة 03: مستوى الحماية التعريفية في دول المنطقة المتوسطية**

تراجع متوسط الحقوق الجمركية المفروضة على السلع الصناعية في مجموع الدول المتوسطية بنسبة 11%، إلا أن هذا المتوسط البالغ 17% سنة 2003، يبقى مرتفعا مقارنة بدول آسيا 10.8%، ودول أمريكا اللاتينية 9.5%، والأعضاء الجدد (10 دول) في الاتحاد الأوروبي 5.2%.

غير أن الوضعية الحقيقية للحماية التعريفية، لا يعكسها المتوسط البسيط للحقوق الجمركية، وهو ما لا يتم إلا بترجيح هذا المتوسط بالأهمية النسبية للمنتوج في مجموع المبادلات، أي **المعدل المتوسط المرجح « TMP »** Taux Moyen Pondéré، ومعرفة تشتت نسب الحقوق الجمركية والمعدل الأقصى المطبق، وعدد المعدلات التعريفية العظمى... ووفقا لهذه المقاييس للحماية التعريفية، فإن الدول المتوسطية تحتل وضعية قريبة نسبيا من ناحية مستوى الحماية التعريفية، مقارنة بدول آسيا، وأمريكا اللاتينية (تفوق الأولى بنسبة 3.5% والثانية بـ 2.8%) وبالنسبة للحماية التعريفية في السلع الزراعية، فإن المعدل المتوسط المرجح TMP في الدول المتوسطية لا يزيد على مثيله في الدول الحديثة الانضمام للاتحاد الأوروبي عن 2%، ولا تزيد على 5% مقارنة بـ: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، الاتحاد الأوروبي واليابان؛ إذا ما أخذنا في الحسبان القيود غير القيمة (Les équivalents ad-valorem).

كما أن المعدل الأقصى للحقوق الجمركية على المنتجات الصناعية بالدول المتوسطية، والبالغ 83% يعتبر أقل من ذلك المسجل في دول آسيا 300%، وأقل بكثير من المعدل الأقصى في الدول الأربعة سالفة الذكر في حالة إدماج القيود غير القيمة 1253% (48% بحساب الحقوق الجمركية فقط)، ومن باب المقارنة كذلك، يبلغ المعدل الأقصى في أمريكا اللاتينية 40% و 38% في الدول حديثة الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. وبالنظر إلى عدد المعدلات الأعظمية الدولية (Pics tarifaires) (أي المعدلات التي تتجاوز ثلاثة أضعاف المتوسط البسيط) تسجل المنطقة المتوسطية أكبر عدد من المعدلات الأعظمية الدولية (23604) مقارنة بدول أمريكا اللاتينية (19799) وآسيا (13501).

أما المعدلات الأعظمية الوطنية، فيبلغ عددها حسب المناطق السالفة كما يلي<sup>(01)</sup>:

- 332 وضعية تعريفية تزيد معدلاتها على 32% (قد تصل إلى 300% في دول آسيا).
- 609 وضعية تعريفية تزيد معدلاتها على 32% (لا تتجاوز 40% في دول أمريكا اللاتينية).
- 310 وضعية تزيد معدلاتها على 15.5% بالدول حديثة الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي (أقل من 38%)
- 311 وضعية تعريفية تزيد معدلاتها على 11.8% و1628 وضعية تعريفية تتجاوز 10.7% باحتساب الحقوق الجمركية.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال ما سبق، أن الدول المتوسطية لا تستعمل المعدلات الأعظمية، بصفة كبيرة، مقارنة بدول آسيا وأمريكا اللاتينية، والدول الأربعة (الاتحاد الأوروبي، اليابان، كندا، والولايات المتحدة الأمريكية) وذلك رغم أهمية هذه الأداة في توفير الحماية الانتقائية حسب القطاع الصناعي لكل دولة؛ ومن جهة أخرى تلجأ الدول المتوسطية إلى تطبيق رسوم جمركية غير قيمية (حقوق خاصة)، باستثناء مصر، وإسرائيل بدرجة أقل في تركيا (المنتجات الزراعية).

خلال الإثني عشر سنة الأخيرة (1995-2007)، قامت كل الدول المتوسطية بتخفيض مستوى الحقوق الجمركية على المنتجات الصناعية، حيث شهد كل من المتوسط البسيط، المعدل الأقصى للحقوق الجمركية انخفاضا تختلف كل من المتوسط البسيط المعدل الأقصى للحقوق الجمركية انخفاضا تختلف درجتها من دول متوسطية إلى أخرى.

كما يمكن تسجيل ثلاث ملاحظات:

1- في بداية مسار برشلونة 1995، كانت مستويات الحقوق الجمركية في الدول المتوسطية متباعدة تبدأ من 8% بالنسبة لإسرائيل، وتصل إلى 64% كما هو الشأن في المغرب، ونفس الأمر بالنسبة للمعدل الأقصى للحقوق الجمركية، حيث يبدأ من معدل 38% (حالة تركيا)، ويصل إلى 160% (حالة مصر). ومن بين الدول المتوسطية التي تعتبر مستويات حقوقها الجمركية مرتفعة في هذه المنطقة، يمكن إحصاء خمس دول هي: المغرب، تونس، مصر، الجزائر و الأردن<sup>(01)</sup>.

2- خلال السنوات العشر الماضية، باشرت هذه الدول عمليات تفكيك تعريفاتها الجمركية بوتيرة مختلفة من دولة إلى أخرى، ويمكن في هذا الصدد أن نميز ثلاث مجموعات:

- **المغرب:** حيث تم تخفيض الحقوق الجمركية 37 نقطة أي بنسبة 75%، وتخفيض المعدل الأقصى، وذلك خلال الفترة من 1993-2003 بـ: 93 نقطة، أي بنسبة 65%.

- **الجزائر، تونس ومصر:** اختارت هذه الدول تفكيكا جمركيا بطيئا، حيث خفضت تعريفاتها خلال فترة 10 سنوات بست 6 نقاط (الجزائر وتونس)، و 8 نقاط بنسبة لمصر، وذلك ما يعطي معدل تغيير بين 20% و 30%.

<sup>(01)</sup> مداني لخضر، مرجع سابق، ص 212.

<sup>(01)</sup> Samir.R,Reiffers .J, *Le partenariat Euro- méditerranéen, 10 ans après Barcelone :acquits et perspectives*, ( Femise, février 2005).

- الأردن: وهذه الأخيرة قامت بتخفيض تعريفاتها بنسبة 43% ، أي بتخفيض 9 نقاط خلال ثلاث سنوات 2003-2000.
- أما الدول التي كانت مستويات تعريفاتها الجمركية منخفضة، ومتقاربة 9% عند بداية مسار برشلونة، وهي تركيا، إسرائيل ولبنان، فقد قامت بتقليص هذا المعدل إلى 4% بالنسبة لإسرائيل سنة 1999، ولبنان سنة 2002، وإلى معدل 5.2% بالنسبة لتركيا (2003).
- 3- رغم تخفيض مستويات التعريفات الجمركية في كل دول المنطقة، إلا أن مستويات الحماية التعريفية في المنطقة لازالت متباينة، ونميز في هذا الإطار ثلاث مناطق:
  - مجموعة تضم 05 دول (الجزائر، مصر، المغرب، سوريا، تونس): لا تزال فيها مستويات الحماية التعريفية مرتفعة.
  - الأردن: يعتبر مستوى تعريفاتها الجمركية متوسطة، بمعدل بسيط 12%، ومعدل أقصى 30%.
  - مجموعة تضم ثلاث دول (تركيا، إسرائيل، لبنان) تسجل معدلات بسيطة منخفضة بين 4 و5%، لكن تظل معدلاتها القصوى مرتفعة: 100% في إسرائيل 75%، في لبنان، و83% في تركيا<sup>(01)</sup>.
- أما بخصوص القطاعات الصناعية التي تتمتع بمستوى عال من الحماية التعريفية، فتسجل أربع قطاعات وهي: قطاع المنتجات الغذائية، والمشروبات، قطاع المنتجات القاعدية من التبغ، الملابس والجلود، وهذا إذا نظرنا إلى عموم المنطقة المتوسطة.
- أما عن مستوى التعريفات الجمركية بين الدول المتوسطة، فنسجل خلال الفترة من 1993 إلى 2003، انخفاض معدل التعريفات الجمركية بـ 9.7 نقطة، إلا أن المعدل البسيط، و البالغ 19.4% سنة 2003، يظل مرتفعا، وهو ما يدل على أن الاندماج الإقليمي بين هذه الدول لم يتقدم كثيرا، وأن اتفاقيات التجارة جنوب/ جنوب سواء الإقليمية، أو الثنائية لم تعط ثمارها بعد؛ ويمكن تفسير ذلك بحدثة دخول هذه الاتفاقيات حيز التنفيذ، كما هو الشأن بالنسبة لاتفاق أغادير، الممضي في شهر فيفري 2004 بين كل من المغرب، تونس، مصر والأردن، أو بعض الاتفاقيات الثنائية مثل: اتفاق الأردن /سوريا 2002، واتفاق المغرب/ تركيا سنة 2005.
- ومن جهة ثانية يمكن تفسير عدم تقدم عملية الاندماج الإقليمي بين دول الجنوب المتوسطية بمحدودية تطبيق هذه الاتفاقيات بسبب عوائق سياسية، ويمكن أن يدخل اتفاق حرية التبادل للرابطة الغربية، والذي دخل حيز التنفيذ منذ 1998، متبوعا باتفاقيات ثنائية كان يفترض تطبيقها منذ 1999، وللإشارة تجمع هذه الرابطة كل من مصر، تونس، المغرب، سوريا، الأردن، ولبنان يضاف إليها الاتفاق الثنائي بين الجزائر والأردن والذي دخل حيز التنفيذ منذ 1998.

<sup>(01)</sup> Samir.R,Reiffers .J,op-cit.



ويبقى أن نسجل أن الاتفاق الثنائي الوحيد في هذه المنطقة الذي أدى إلى رفع المبادلات التجارية بشكل معتبر، هو الاتفاق بين تركيا، والكيان الإسرائيلي الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1997 .  
ونشير في هذا الصدد أن تركيا باعتبارها أحد أطراف الاتحاد الجمركي مع الاتحاد الأوروبي، تمنح بصفة أحادية الجانب امتيازات تعريفية للدول المتوسطية، وعلى هذا الأساس سعت على المعاملة بالمثل، والحصول على امتيازات مماثلة، وهو ما حصلت عليه مع كل من تونس، وفلسطين سنة 2004، والمغرب سنة 2005، إضافة إلى الاتفاق مع إسرائيل 1997 سالف الذكر<sup>(01)</sup>.

بين سنة 1992 و2003 انخفضت التعريفات الجمركية للدول المتوسطية المطبقة على المنتجات المستوردة من الاتحاد الأوروبي ب: 11 نقطة، وهو ما لا يعتبر مهما، ويرجع ذلك إلى حداثة اتفاقيات الشراكة، ودخولها حيز التنفيذ المتأخر، وتظل كل من المغرب، الجزائر، تونس وسوريا تحتفظ بتعريفات مرتفعة؛ فيما قامت مصر بإجراء إصلاحات جوهرية على تعريفاتها الجمركية في سبتمبر 2004، أسفر عن تخفيض مستوى الحماية التعريفية ( المعدل البسيط) تجاه الاتحاد الأوروبي إلى 91%.

### المطلب الثاني: مخطط تفكيك الجمركي في ظل اتفاق الشراكة الأورومتوسطي

#### الفقرة 01 :دراسة تجارب بعض الدول العربية المتوسطية في تفكيك الحقوق الجمركية.

تتضمن الشراكة العربية الأوروبية العديد من المصالح لكلا الطرفين، إلا أن مصالح الدول الأوروبية تبدو أكثر من مصالح الدول العربية، نتيجة غياب التكامل العربي في هذه المفاوضات، حيث جرى التفاوض بين دول الإتحاد الأوروبي كمجموعة موحدة، وبين كل دولة عربية على انفراد، بالإضافة إلى عدم التنسيق بين الدول العربية على طاولة المفاوضات، كل هذه العوامل كانت في غير صالح الدول العربية وأدى إلى فقدانها العديد من المزايا التي كانت في متناولها، مقابل قيامها بالعديد من التنازلات لصالح الدول الأوروبية.\*

#### أولاً:مراحل تفكيك الرسوم الجمركية في اتفاق الشراكة بين تونس والاتحاد الأوروبي:

سعت تونس منذ سنة 1992 إلى توسيع علاقاتها مع الإتحاد الأوروبي، للانتقال بهذه العلاقات من مستوى المبادلات التجارية، والإعانات المالية، إلى علاقة شراكة تكون أكثر شمولية؛ وتم في 17 جويلية 1995 توقيع اتفاق الشراكة ما بين الطرفين، ودخل حيز التنفيذ في: 01 مارس 1998، ليحل محل اتفاقيات التعاون السابقة، التي أصبحت لا تتوافق مع بعض المبادئ، والقواعد الجديدة للتجارة العالمية المنبثقة عن جولة الأورغواي، وللإشارة فإن تونس هو أول بلد عربي و متوسطي، يوقع على اتفاقية الشراكة في إطار المشروع المتوسطي الهادف إلى قيام كتل بين دول الإتحاد الأوروبي والدول المتوسطية.

(01) عمورة جمال، دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطية، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006)، ص285

(\* من المزايا التي فقدتها الدول العربية: حرية دخول المنتجات العربية إلى الأسواق الأوروبية، أي إلغاء مبدأ عدم المعاملة بالمثل، أما التنازلات التي قدمتها تمثلت في عدم إدراج الملف الزراعي في المفاوضات، ناهيك عن فقدان جزء من سيادة هذه الدول في إختيار نظامها السياسي والإقتصادي والإجتماعي.

وتولي تونس أهمية كبيرة لهذا الاتفاق، باعتبار أن دول الاتحاد الأوروبي تعد من أكبر شركائها في العالم، حيث تمثل الصادرات التونسية ما يزيد عن 79% إلى السوق الأوروبية، مقابل 71% من وارداتها، بالإضافة إلى أن تونس قد استفادت عن ما يقارب مليار وعشرة ملايين دولار، منحها أوروبا في شكل اعتمادات مالية، منها 453 مليون دولار كمساعدات وهبات، ومبلغ 642 مليون دولار في شكل قروض ميسرة؛ أما بخصوص الاستثمارات، فيوجد ما يزيد عن 877 مشروع أوروبي مشترك نتج في معظمها للإنتاج التصديري، وأدت هذه المشاريع إلى خلق ما يزيد عن 80 ألف منصب شغل<sup>(01)</sup>.

وللإشارة فقد دامت المفاوضات التونسية- الأوروبية أربع سنوات، وتم التركيز فيها على المنتوجات الزراعية التي تتمتع فيها تونس بمزايا نسبية، وتشكل أهمية كبيرة للإقتصاد التونسي كمادة زيت الزيتون، حيث كانت تدخل السوق الأوروبية، وفق نظام الحصص، وتجد منافسة شديدة من إسبانيا، والبرتغال.

لقد احتوى الإتفاق التونسي- الأوروبي أربع مجالات تمثلت في الجوانب الآتية :

**-الجانب الأول:** يتمثل في إقامة حوار سياسي منظم، والتشاور في المواضيع السياسية الدولية ذات الإهتمام المشترك، والتي تخص السلم والأمن والاستقرار.

**-الجانب الثاني:** يتعلق بالجانب التجاري بإقامة منطقة التبادل الحر خلال فترة انتقالية محددة بـ 12 سنة كمدة قصوى؛ (وهو في الواقع تفويض ممنوح من قبل الإتحاد الأوروبي بسنتين إضافيتين، للمدة المحددة من طرف GATT وهي 10 سنوات).

**-الجانب الثالث:** يتعلق بالتعاون الإقتصادي، ويشمل جميع الميادين التي لها تأثير على العلاقات الأوروبية التونسية : (النقل، السياحة، التربية، التكوين...) وكذا التعاون المالي لدعم الإصلاحات الهيكلية الضرورية للإقتصاد التونسي.

**-الجانب الرابع:** ويتعلق بالتعاون الإجتماعي، والثقافي، ومعالجة مشاكل الهجرة غير المشروعة.

وتنص الإتفاقية<sup>(01)</sup> على أن يعمل الطرفان على تحرير أوسع للمبادلات، فيما بينهما بصفة تدريجية، ودون المساس باتفاقيات الجات، وذلك بالتركيز على المبادئ الآتية :

✓ عدم فرض قيود كمية جديدة على الواردات، أو إتخاذ أي إجراءات أخرى مماثلة على المبادلات بين الطرفين .

✓ إلغاء القيود الكمية، والإجراءات ذات الأثر المماثل المطبقة على المبادلات.

✓ الامتناع عن ممارسة أي إجراء داخلي، من شأنه أن يؤدي إلى التمييز بين المنتوجات المحلية، ومنتوجات الطرف الآخر.

✓ إمكانية إتخاذ إجراءات حمائية، ووقائية، في حالة ممارسة الإغراق، من أحد الأطراف في علاقاته مع الطرف الآخر، أو دخول منتوجات عن طريق الإستيراد، بكميات وشروط من شأنها أن تلحق الضرر بالمنتجين الوطنيين.

(01) سمير صارم، مرجع سبق ذكره، ص. 314

(01) Voir le texte intégral de l'accord de l'association entre L'UE et la tunisie (entré en vigueur le 01/03/1998)  
<http://www.deltun.cec.eu.int/fr/eu-et-tunisie/accord.pdf>

وللإشارة فإن المنتجات الفلاحية، ومنتجات الصيد البحري المصدرة إلى الإتحاد الأوروبي سوف تستفيد بمجموعة من الامتيازات تم تحديدها حسب نوعية المنتج، ودرجة حساسيته على مستوى السوق الأوروبية وتتمثل هذه الامتيازات فيما يلي:<sup>(01)</sup>

- الإعفاء التام من التعريفات الجمركية، وبدون تحديد كمي للصادرات، ولا لفترات التصدير، وهذا بالنسبة للمنتجات، التي لا يشكل تصديرها أي خلل على السوق الأوروبية، ( كالتفاح، وبعض الخضروات، وكذا بعض أصناف اللحوم، والنباتات المستعملة في إنتاج العطور... وغيرها).
- الإعفاء التام من التعريفات الجمركية، مع تحديد فترة زمنية معينة، مع إمكانية تحديد كميات مرجعية للمنتجات، التي قد يشكل تصديرها، بعض الإختلالات في السوق الأوروبية، ويهم هذا الإمتياز أغلبية أنواع الخضار.
- الإعفاء التام من التعريفات الجمركية، ولفترات تصدير محددة، مع إمكانية تحديد كميات مرجعية للمنتجات التي سوف تؤدي إلى خلق بعض الصعوبات في السوق الأوروبية، ومن أهم المنتجات المعنية بهذا الإمتياز نذكر خاصة: الفلفل، الفول المخصص للبذر، والخيول المخصصة للذبح.
- الإعفاء التام من الحقوق الجمركية، في حدود حصة تعريفية معينة، ويهم هذا الإمتياز: البطاطا، البرتقال والخمور.
- الإعفاء التام من الحقوق الجمركية في حدود حصص تعريفية، أو كمية مرجعية ويهم هذا الإجراء: الزهور، اللوز والبرتقال غير الطازج، والمشمش ومعجون الطماطم.
- التخفيض بنسب مختلفة في الرسوم الجمركية، بدون تحديد للكميات المصدرة، ويتعلق هذا الإجراء على الخصوص ب: الباذنجان، القرع، العنب، الدلاع، البرقوق... الخ.
- أما فيما يتعلق بالمنتجات الغذائية التونسية الأكثر تصنيعا، تتمتع عند التصدير بالإعفاء التام من الرسوم الجمركية على المكونات الصناعية الداخلة في تركيبها، في حين يتم إخضاع المكون الفلاحي لرسوم جمركية تعكس الفارق بين أسعار هذه المكونات عند التوريد في الإتحاد الأوروبي وأسعارها داخل الإتحاد.

## الجدول رقم (08): قوائم السلع والمنتجات المتعلقة بالتفكيك الجمركي في تونس.

القائمة	نوع المنتج	وتيرة الإلغاء	حصتها في الواردات من الإتحاد الأوروبي
1	السلع التجهيزية وغير المنتجة محليا	فورا	12%
2	المواد الأولية، والمدخلات غير المنتجة محليا	على مدى 05 سنوات توقيع الإتفاقية	28%
3	السلع المنتجة محليا وتواجه منافسة أوروبية.	على مدى 12 سنة (12/1 سنويا).	30%
4	السلع الصناعية التي تنتج محليا	ثمن سنويا ابتداء من السنة الخامسة (أي 4 سنوات إعفاء).	29%

Source : Remy Leveau, op cit, P(87)

## ثانيا: مراحل تفكيك الرسوم الجمركية في اتفاق الشراكة بين سوريا والاتحاد الأوروبي:

تم توزيع مراحل تفكيك الرسوم الجمركية للمنتجات الصناعية مع سوريا على أربع فئات، كما يلي:

\* **القائمة الأولى:** تمثل المنتجات الصناعية، التي يتم تحريرها كليا من الرسوم الجمركية، أو ما يماثلها، فور سريان الاتفاقية، وتشمل التجهيزات التي لا تصنع محليا، وتشكل ثلث واردات سوريا من الاتحاد الأوروبي.

\* **القائمة الثانية:** المدخلات من السلع الوسيطة، والمواد الأولية، وتخضع لتحرير تدريجي من الرسوم الجمركية أو ما يماثلها، خلال فترة خمس (5) سنوات من تاريخ توقيع الاتفاقية، حيث تخفض بنسبة 15 % فور سريان الاتفاقية، وبنفس النسبة يتم التخفيض خلال السنوات الأربع الأولى، وبنسبة 25% خلال السنة الخامسة، وتشكل هذه المنتجات الثلث الثاني من واردات سوريا من الاتحاد الأوروبي.

\* **القائمة الثالثة:** المنتجات السورية المنافسة للمنتجات الأوروبية، وتخضع لتخفيض تدريجي من الرسوم الجمركية والضرائب المماثلة خلال فترة انتقالية لمدة اثنا عشر (12) سنة، بمعدل 8 % خلال السنوات الإحدى عشر الأولى، و4 % خلال السنة الأخيرة.

\* **القائمة الرابعة:** المنتجات الصناعية الأخرى، ويبدأ التفكيك الجمركي بخصوصها بعد أربع سنوات من بداية سريان الاتفاقية، إذ تخضع آنذاك لتخفيض سنوي بنسبة 11 % خلال الأعوام الثمانية اللاحقة.

أما منتجات الصناعات الزراعية، والغذائية فتخضع المنتجات السورية لرسم خاص على المنتجات المصنفة، فيما يسمى بالعنصر الغذائي، وينصب هذا الرسم على الفارق بين أسعار المدخلات الزراعية اللازمة لتصنيع تلك المنتجات في بلدان الاتحاد الأوروبي، وأسعار نفس هذه المنتجات المستوردة من دول أخرى غير الاتحاد الأوروبي أو سوريا، إذا ما كانت التكلفة الإجمالية لهذه المدخلات أعلى في الاتحاد الأوروبي منها في الخارج. ويمكن أن يكون هذا الرسم مبلغا محددًا، أو نسبة معينة من الفارق المذكور، أما المنتجات المستوردة من دول المجموعة الأوروبية فيمكن لسوريا أيضا أن تفرض رسماً على منتجات العنصر الزراعي.

## ثالثا: مراحل تفكيك الرسوم الجمركية في اتفاق الشراكة بين الأردن و الاتحاد الأوروبي:

بدأت المفاوضات الرسمية لعقد اتفاقية شراكة أوروبية أردنية في أواسط عام 1995، وعقدت ست جولات من المفاوضات بين الطرفين، توجت الجولة الأخيرة منها بتوقيع الاتفاق في 24 نوفمبر 1997 ببروكسل.

و إلى جانب الشراكة الاقتصادية والمالية ( الجزء الأكثر أهمية سيما، و أن تجارة الأردن مع الاتحاد الأوروبي تشكل عجزا قدر بـ: 1,2 مليار دولار سنة 1997 ) تضمنت الاتفاقية: حرية انتقال المنتجات الصناعية؛ قوانين المنشأ التراكمي؛ وحرية حركة المنتجات الزراعية.

وقد قسمت واردات السلع الصناعية من الاتحاد الأوروبي حسب مراحل التفكيك الجمركي إلى 5 قوائم:  
 \* قائمة سلبية لبعض السلع الصناعية ذات المنشأ الأوروبي، والمستوردة إلى الأردن، حيث تستثني الاتفاقية هذه المنتجات من الإعفاء الجمركي، وهي: السجائر والسيارات المستعملة، ومعجون الطماطم، والملابس المستعملة والملابس والأحذية والسجاد (استثناء جزئي).

\* قائمة السلع الأوروبية المنشأ والواردة إلى الأردن (492 سلعة).

\* قائمة السلع الأوروبية المنشأ، والواردة إلى الأردن برسوم بين (5% و10%)، تلغى هذه الرسوم الجمركية والرسوم ذات الأثر المماثل تدريجيا بنسبة 20% سنويا، بدءا من السنة الأولى لدخول الاتفاق حيز التنفيذ، وتشمل السلع الاستهلاكية الأساسية، والمعدات الطبية، والمواد الخام الصناعية، وقطع الغيار للمكينات الصناعية، والمدخلات الصناعية، والمواد الكيماوية الصناعية، ومنتجات الصيدلة والأسمدة.

\* قائمة السلع الأوروبية المنشأ، والواردة إلى الأردن برسوم يتراوح بين 20%، و30% و40%، ويجب إزالة هذه الرسوم، وأية رسوم لها تأثير مماثل تدريجيا، بمعدل 12,5% سنويا، بدءا من العام الخامس من دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، وتضم اللائحة سلعا صناعية منتجة محليا، وتحتاج إلى فترة انتقالية للتكيف<sup>(01)</sup>.

(01) الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، غرفة التجارة العربية الفرنسية، غرفة التجارة العربية مع بلجيكا ولوكسمبورغ، لجنة الاتحاد الأوروبي، ندوة الشراكة العربية - الأوروبية : تجارب وتوقعات، (تحرير مهدي الحافظ، سوريا، مارس 1999، دار الكنوز الأدبية، 2000)، ص52.

**الفقرة 02: مراحل التفكيك التعريفي على المنتجات المصنعة في اتفاق الشراكة الأورو - جزائري**

يتم فتح السوق الجزائرية أمام المنتجات الصناعية لدول الاتحاد الأوروبي بطريقة مرحلية، حيث يتم إلغاء كل الحقوق الجمركية خلال فترة تقدر باثني عشر (12) سنة من دخول الاتفاق حيز التنفيذ. (أي سنة 2017)

**أولاً: عرض عام لجدول التفكيك الجمركي**

انطلاقاً من توزيع نسب الحقوق الجمركية في التعريفات الجمركية الجزائرية، على أساس درجة تطور المنتج، تم توزيع الرزنامة الزمنية للتفكيك الجمركي على ثلاث (3) قوائم للمنتجات، حيث يتم الإعفاء الكلي من الحقوق الجمركية على منتجات القائمة الأولى بمجرد دخول الاتفاق حيز التنفيذ، على أن يتم التفكيك الجمركي بطريقة تدريجية بالنسبة للقائمة الثانية والثالثة حسب الرزنامة الآتية:

**الجدول رقم (09): توزيع رزنامة التفكيك الجمركي حسب اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية**

السنوات	السنة 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
القائمة الأولى	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
القائمة الثانية	%100	%80	%70	%60	%40	%20	%0	%0	%0	%0	%0	%0
القائمة الثالثة	%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10	%5	%0

وللإشارة يبلغ عدد بنود التعريفات الجمركية الجزائرية 6069 بنداً منها 5139 بنداً تمثل كلها منتجات مصنعة، و930 بنداً تمثل منتجات زراعية.

تشمل القائمة الأولى 2075 بنداً تعريفياً، والقائمة الثانية 1100 بنداً تعريفياً، والقائمة الثالثة 1964 بنداً تعريفياً. وقبل أن نتناول بالتفصيل مراحل التفكيك الجمركي حسب كل قائمة، نعرض توزيع معدلات التعريفات الجمركية حسب طبيعة السلع في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (10): توزيع معدلات التعريفات الجمركية لسنة 2003 حسب طبيعة السلع**

عدد البنود	(الإعفاء 0%)	معدل 5%	معدل 15%	معدل 30%
سلع التسيير	44	386	1669	229
سلع التجهيز	35	764	172	270
سلع استهلاكية	23	71	122	1354
المجموع	102	1275	1982	1860

المصدر: منشورات المديرية العامة للجمارك 2004

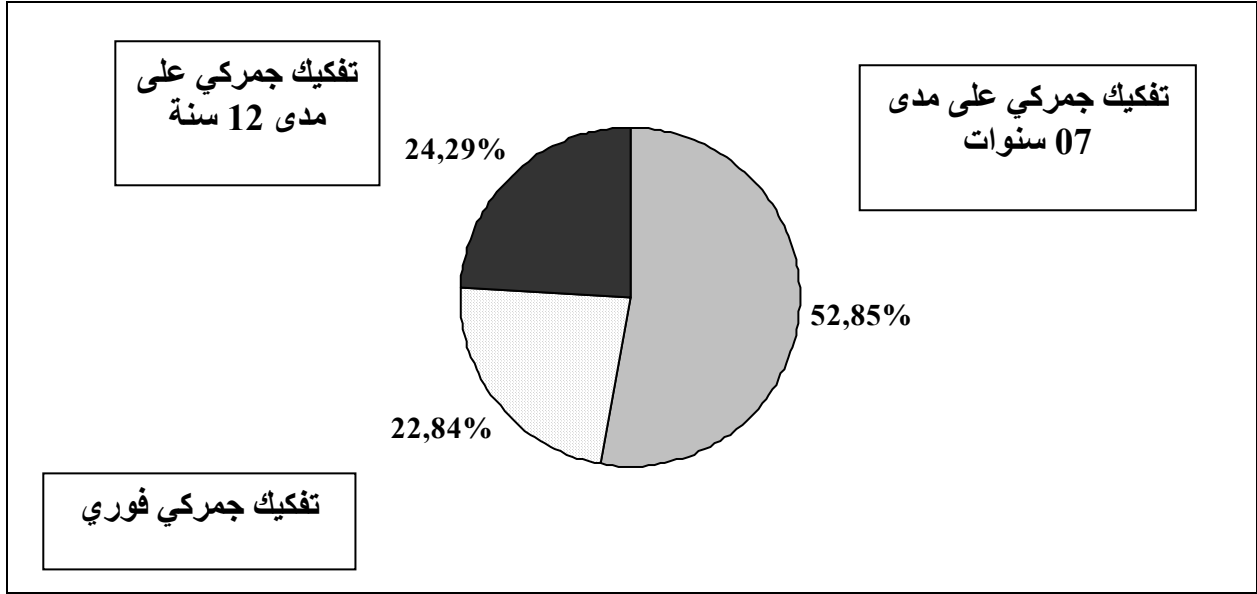
يوضح لنا هذا الجدول التوزيع النظري لمعدلات التعريفات الجمركية الجزائرية حسب المجموعات الكبرى<sup>(01)</sup> للسلع، ومن خلاله يمكن ملاحظة أن أغلب السلع الاستهلاكية خاضعة لمعدل 30%، وأغلب سلع التسيير خاضعة لمعدل 15%، وأغلب سلع التجهيز خاضعة لمعدل 5%.

(01) بوكماش عبد الله، التفكيك الجمركي وأثره على تنافسية المؤسسات - دور برنامج تأهيل المؤسسات كتدبير مرافق-، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007)، ص 120

وبالرجوع إلى قوائم التفكيك الجمركي، نجد أن كل قائمة تضم مجموعة من منتجات الأصناف الثلاث (سلع تسيير، تجهيز، و سلع استهلاكية)؛ لكن يمكن تحديد الصنف الغالب في كل قائمة ، فالقائمة الأولى يغلب عليها سلع التسيير، والقائمة الثانية سلع التجهيز، أما القائمة الثالثة فتغلب عليها السلع الاستهلاكية.

كما نشير إلى أن أكثر من 52% من المنتجات الصناعية المستوردة من الاتحاد الأوربي، مدمجة في الملحق الثالث (100 بند تعريفي)، والتي يتم التفكيك الجمركي عليها على مدى 7 سبع سنوات.

الشكل رقم (11): مخطط التفكيك الجمركي على السلع المستوردة من الاتحاد الأوروبي



المصدر : مداني لخضر ، مرجع سبق ذكره، ص 216

ثانيا : عرض عملية التفكيك حسب كل قائمة على حدى:

1- القائمة الأولى: تضم مجموع المنتجات المصنعة التي يتم إعفاء دخولها من الحقوق الجمركية، مع بداية سريان تنفيذ الاتفاق، ويطلق على هذه القائمة صفة تأشيرة الدخول (ticket d'entrée)، وهي مفصلة في الملحق الثاني من اتفاقية الشراكة؛ وتشتمل على 2075 بندا تعريفيًا من الفصل 25 إلى الفصل 97 من مدونة التعريفية الجمركية. وتمس بالدرجة الأولى سلع التسيير (2014 بندا)، والتي يخضع أغلبها لمعدل 15% (1616 بندا)، ومعدل 5% (355 بندا)، فيما لا يتعدى عدد بنود سلع التجهيز 37 بندا، منها 31 بندا معفاة تماما من الحقوق الجمركية؛ أي أن التفكيك يمس بصفة فعلية 6 بنود فقط.

أما السلع الاستهلاكية فتتضمن 24 بندا، منها 23 بندا معفاة تماما من الحقوق الجمركية، فيما يبلغ معدل البند المتبقي 15%.

وعلى هذا الأساس فإن التفكيك الجمركي الذي يمس القائمة الأولى متعلق بصفة جوهرية بمنتجات التسيير، وهذا ما يجعل انتقال معدلات الحقوق الجمركية من 15% إلى 0% ؛ وهو ميزة مهمة لمدخلات القطاع التحويلي لاعتبارين : بقاء معدلات السلع النهائية مرتفعة (30%) ، وانخفاض تكاليف المدخلات المستوردة.

وهو ما يعني توفير حماية فعلية معتبرة يمكن الاستفادة منها، إلى جانب تدابير التأهيل الصناعي، في توفير ميزة تنافسية للمنتوج المحلي.

الجدول رقم (11): توزيع منتجات القائمة الأولى للتفكيك الجمركي حسب المعدلات، و البنود التعريفية.

معدل 30%	معدل 15%	معدل 5%	الإعفاء (0%)	عدد البنود	
0	1616	355	43	2014	سلع التسيير
0	3	3	31	37	سلع التجهيز
0	1	0	23	24	سلع استهلاكية
0	1620	358	97	2075	المجموع

المصدر: منشورات المديرية العامة للجمارك 2004

2- القائمة الثانية: تفكيك جمركي على مدى 07 سنوات: تضم هذه القائمة السلع التي يتم تفكيك الحقوق الجمركية، والرسوم ذات الأثر المماثل المفروضة عليها، بصفة تدريجية على مدى سبع سنوات؛ وتبدأ عملية التفكيك انطلاقا من السنة الثانية لسريان الاتفاق (أي في 01 سبتمبر 2007)، وفي كل سنة يتم تخفيض معدلات الحقوق الجمركية بنسبة 20% لمدة خمس سنوات، لتصبح معدلات الحقوق الجمركية المفروضة على منتجات هذه القائمة منعدمة في السنة السابعة.

ويبين الجدول السابق، أنه من بين 1100 بندا تعريفيا يشكل هذه القائمة، 912 بندا تمثل سلع التجهيز بقيمة 215 مليار دينار من الواردات، متبوعا بسلع استهلاكية بقيمة 60 مليار دج تقريبا.

وتجدر الملاحظة أن 805 بندا تعريفيا خاضعا للمعدل الأدنى (5%)، وهذا ما جعل من المعدل غير المرجح المطبق على هذه السلع لا يتجاوز 8.6%، أما المعدل الفعلي فبلغ 4.5%، ويمكن تفسير ذلك بأهمية الامتيازات الجبائية الممنوحة لسلع التجهيز، فرغم بلوغ قيمة الواردات من سلع التجهيز 215.3 مليار دينار، لم تتجاوز قيمة الحقوق الجمركية المحصلة 8.9 مليار دينار، على عكس السلع الاستهلاكية التي لم تتجاوز قيمة وارداتها 60 مليار دينار؛ فيما بلغت قيمة الحقوق الجمركية المطبقة عليها 3.6 مليار دينار.

الجدول رقم (12): توزيع منتجات القائمة الثانية للتفكيك الجمركي حسب البنود والمعدلات.

الإيرادات الجمركية	قيمة الواردات	المعدلات				عدد البنود	المجموعات الكبرى للسلع
		30%	15%	5%	0%		
333	6645	1	24	27	0	52	سلع التسيير
8844	215318	15	153	744	0	912	سلع التجهيز
3611	59488	51	51	34	0	136	السلع الاستهلاكية
12788	281451	67	228	805	0	1100	المجموع

المصدر: منشورات المديرية العامة للجمارك 2004

4- القائمة الثالثة: السلع المصنعة الأخرى: تضم القائمة الثالثة كل البنود المتبقية، ويتم التفكيك الجمركي على هذه السلع بصفة تدريجية على مدى 12 سنة، كما هو موضح في الجدول الآتي:



## الجدول رقم (13): توزيع منتجات القائمة الثالثة للتفكيك الجمركي حسب البنود، والمعدلات .

عدد البنود	%0	%5	%15	%30
سلع التسيير	1	4	29	228
سلع التجهيز	4	17	16	255
سلع استهلاكية	0	37	70	1303
المجموع	5	56	117	1786

المصدر : منشورات المديرية العامة للجمارك 2004

من خلال الجدول، نلاحظ أنه من أصل 1964 بندا يخضع (1786 بندا) للمعدل الأقصى 30%، وهذا ما جعل من المعدل غير المرجح لهذه المجموعة من السلع يصل إلى 28.31%، كما نشير في هذا الصدد أن مبدأ التدرج منتهج في هذه القائمة، وذلك بالبدا بالسلع الاستهلاكية الضرورية في بداية التفكيك الجمركي، وصولاً إلى السلع الكمالية والمنتجات المصنعة محلياً في آخر فترة التفكيك<sup>(01)</sup>.

## الفقرة 03: مخطط التفكيك الجمركي على المنتجات الزراعية بين الجزائر، والاتحاد الأوروبي:

تبقى الزراعة، القطاع المتميز بالحساسية بالنسبة للاتحاد الأوروبي؛ لذلك فإن فتح السوق الجزائري، والأوروبي أمام المنتجات الزراعية لا يكون نهائياً في المرحلة الأولى، ويبقى تحرير التبادل التجاري للمنتجات الزراعية محكوماً بمبدأين أساسيين:

➤ تقديم تنازلات متبادلة بين الطرفين، بهدف رفع مستوى تحرير المبادلات فيما بينهما، وليس الإزالة الكاملة للحقوق الجمركية، أو الضرائب المماثلة؛ وتبدأ المفاوضات لتحديد إجراءات التحرير، في السنة الخامسة من دخول الاتفاق خير تنفيذ.

➤ انطلاقاً من الحساسية الخاصة بالمنتجات الزراعية، يبحث الجانبان في إطار مجلس الشراكة، إمكانية منح بعضها البعض، الامتيازات المناسبة لكل منتج على حدى، وعلى أساس تبادلي<sup>(02)</sup>.  
ويميز بين أصناف المنتجات الزراعية، ويخصص لكل صنف منها معالجة خاصة. كما نميز ثلاث أصناف:  
1- منتجات الصيد؛ 2- المنتجات الزراعية المحولة؛ 3- منتجات زراعية أخرى.

وفيما يلي، تفصيل التنازلات المقدمة لكل طرف، أي الامتيازات المقررة للصادرات الزراعية الأوروبية، وتلك المقررة للصادرات الزراعية الجزائرية، باعتبار أن كل طرف قدم امتيازات (concessions) جمركية، بناء على طبيعة مبادلاته الزراعية.

## أولاً: الامتيازات الجمركية المقررة للصادرات الزراعية الأوروبية

أهم المنتجات التي تستوردها الجزائر من الاتحاد الأوروبي، تتمثل في القمح الصلب واللين، الحليب الجاف، السكر، بذور البطاطا، الخميرة الحية، زيوت الكولزا، زيوت الصوجا للصناعات الغذائية، والجبن الخام بغرض التحويل.

<sup>(01)</sup> DIRECTION GENERALE DES DOUANES, Accord d'association Algérie- Union Européenne :Les conséquences budgétaires du démantèlement tarifaire, (Mai 2004.)

<sup>(02)</sup> المادة 9-18 من اتفاق الشراكة الأورو جزائرية.

وتجدر الإشارة إلى وجود موردين مهمين للجزائر في مجال السلع الزراعية خارج دول الاتحاد الأوروبي مثل كندا والولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى الدول الأخرى المصدرة للمنتجات الاستوائية produits tropicaux (البن مثلاً)، وهي منتجات غير متوفرة في الاتحاد الأوروبي. ويبين الجدول رقم 14، أن 10.24 % فقط من هذه المنتجات الزراعية، لم تحصل على الامتيازات الجمركية المقررة للصادرات الزراعية التي منشؤها من الاتحاد الأوروبي.

وتتوزع التنازلات في المجال الزراعي على منتجات الصيد (البروتوكول الرابع)، والتي تمثل 0.45% من الواردات الزراعية الجزائرية من الاتحاد الأوروبي، والمنتجات الزراعية المحولة والتي تمثل نسبة 6.80%، وهي متضمنة في البروتوكول الخامس، أما المنتجات الزراعية المتضمنة في البروتوكول الثاني (المنتجات الزراعية الأخرى)، فتمثل أكبر نسبة من الواردات الزراعية الجزائرية من الاتحاد الأوروبي (82.51%).

الجدول رقم (14): تقدير الامتيازات الجمركية المقررة للصادرات الزراعية لدول الاتحاد الأوروبي (الوحدة: مليون دج)

المجموع	منتجات أخرى	بروتوكول 5	بروتوكول 2	بروتوكول 4	الواردات من UE سنة 2003
99218	10159	6749	81864	446	
100	10.24	6.80	82.51	0.45	النسبة إلى الواردات %
9169	1489	969	6591	120	الإيرادات الجمركية
2905	/	468	2347	90	الخسارة الجبائية

المصدر: DIRECTION GENERALE DES DOUANES, Accord d'association Algérie- Union Européenne, Le régime des échanges agricoles, (Mai 2004).

أ \*منتجات الصيد البحري: يتم معاملة منتجات الصيد المستوردة من الاتحاد الأوروبي، بصفة تفضيلية، حسب ما تضمنه البروتوكول الرابع من الاتفاقية. ويشمل 88 بندا تعريفيًا، يخضع أغلبها للمعدل الأقصى (30%)، باستثناء بندين فقط يخضعان للمعدل الأدنى (5%) هما: (Alvins, naissains de moules).

و تتمثل الامتيازات المقررة لهذا الصنف فيما يلي:

• الإعفاء الكلي من الحقوق الجمركية لـ: 39 بندا تعريفيًا.

• تخفيض معدل الحقوق الجمركية بنسبة 25% لـ: 49 بندا تعريفيًا، بمعنى تخفيض المعدل الأقصى من معدل 30% إلى 22.5%؛ وينتج عن هذا التخفيض مبلغ 99 مليون دج كخسارة من الإيرادات الجمركية.

ب \*المنتجات الزراعية المحولة: تستفيد المنتجات الزراعية لهذا الصنف من تنازلات مباشرة، وأخرى مرحلية، بالنسبة للتنازلات المباشرة، يتوجب على الجزائر تخفيض معدلات الحقوق الجمركية بنسب ما بين 20% و100%، كما حدد البروتوكول الخامس، حصص تعريفية لاستيراد المستحضرات الغذائية والخمور؛ ويتضمن هذا الصنف 50 منتجًا، منها 28 بندا خاضعة لمعدل 30%، 16 بندا خاضعة لمعدل 15%، و6 بنود خاضعة لمعدل 5%.

## الجدول رقم (15): أمثلة عن المنتجات الزراعية المحولة ( البروتوكول 5 ) .

المنتجات	معدلات الحقوق الجمركية العامة	الحقوق الجمركية التفضيلية مع الاتحاد الأوروبي	نظام الحظر
طحين مصنوع الحليب Farine laiterie	%5	%0	غير محدد
الحلويات البسكويت	%30	%22.5	
غبرة للتخمير	%15	%10	
خمائر حية	%15	%10	3000 طن
غبرة الكاكاو	%15	%7.5	غير محددة

المصدر: ملحقات اتفاق الشراكة الأوروجزائرية

ج \*المنتجات الزراعية الأخرى:ي تم التفكيك الجمركي على السلع الزراعية الأخرى، والمتضمنة في البروتوكول الثاني، والبالغ عدد بنودها التعريفية 114 بندا، بنسب تتراوح بين 20% و 100% ، ويشمل هذا التخفيض الحقوق والرسوم الجمركية ؛ والرسوم ذات الأثر المماثل(الحق الإضافي المؤقت) .  
وتتميز هذه القائمة من المنتجات الزراعية عن باقي المنتجات في مجال التفكيك الجمركي، بوجود أكبر عدد من الحظر التعريفي (contingents tarifaires)، حيث يشمل تطبيقه 102 وضعية تعريفية.

## الجدول رقم (16): أمثلة عن المنتجات الزراعية الأخرى ( بروتوكول 02 )

بعض منتجات البروتوكول (2)	معدلات الحقوق الجمركية الحق العام	الحقوق الجمركية المطبقة على سلع الاتحاد الأوروبي	الخطر التعريفي ( الكمية )
لحوم البقر منزوعة العظام	%30	%24	11000 طن
حليب جاف (1.5 ملغ)	%05	% 0	40.000 طن
أشجار مثمرة	%05	0%	غير محددة
زيت الصوجا الخام	%15	%7.5	1000 طن
القمح الصلب	%5	%0	1000.000 طن

المصدر: ملحقات اتفاق الشراكة الأوروجزائرية

ويتمثل الحظر التعريفي في تحديد كمية المنتجات التي ستستفيد من الامتيازات التعريفية، بحيث يتم استيرادها بإعفاء كلي، أو جزئي من الحقوق والرسوم الجمركية (الحق الإضافي المؤقت...); وبوصول كمية المنتجات المستوردة إلي كمية الحظر التعريفي، لا يتم منع هذه المنتجات من الدخول إلى إقليم الجمركي؛ ولكن يتوجب جمركتها بتطبيق الحق العام، أي بدفع الحقوق الجمركية والحق الإضافي المؤقت..  
وبهذا يبدأ تطبيق الامتيازات التعريفية(الإعفاء الكلي، أو التخفيض في الحقوق الجمركية، والحق الإضافي المؤقت)، على المنتجات المستوردة، إلى أن تصل الكميات المستوردة إلى حد الحظر، وابتداء من هذا التاريخ، يتم تطبيق نسب الحقوق الجمركية المتضمنة في تعريفه الحق العام (غير التفضيلية)<sup>(01)</sup>.

(01) DIRECTION GENERALE DES DOUANES, Entrée en vigueur de l'accord d'association avec la Communauté Européenne, 2005

2- الامتيازات المقررة للصادرات الزراعية الجزائرية: بلغت الصادرات الجزائرية من المنتجات الزراعية باتجاه دول الاتحاد الأوربي سنة 2006 ما يقارب مبلغ 259 مليون دينار، أي ما يعطي معدل تغطية للواردات من السلع الزراعية بمؤشر 0.34%. وهذا ما يؤكد حجم التبعية الغذائية للخارج، هذه الملاحظة الأولى، أما الملاحظة الثانية، فتتمثل في طبيعة الصادرات الزراعية الجزائرية، التي يسيطر عليها منتوج التمور من نوع "دقلة نور" بقيمة 230 مليون دينار، فيما يتوزع المبلغ الباقي 120 مليون دينار بين منتوج الخروب، الحلزون، الجمبري، الخمائر الحية، والتبغ...

وبالرجوع إلى اتفاق الشراكة، نجد أن الامتيازات المقررة للصادرات الجزائرية من السلع الزراعية تختلف حسب الأصناف التالية: 1- منتجات الصيد؛ 2- المنتوجات الزراعية المحولة 3- منتجات زراعية أخرى.

أ \* منتجات الصيد : تعفى الصادرات الجزائرية إلى الاتحاد الأوربي من منتجات الصيد (حسب البروتوكول الثالث من اتفاق الشراكة) من الحقوق الجمركية، وتمثل هذه المنتجات في أنواع الأسماك (المتضمنة في الفصل الثالث من التعريف الجمركية)، ومنتجات الصيد المحولة (الفصل 5)، والمصبرات (الفصل 16)، والمستحضرات القاعدية من السمك (الفصل 19)، ودقيق السمك (الفصل 23).

ب \*المنتجات الزراعية المحولة: تتمثل الامتيازات الممنوحة للمنتجات الزراعية الجزائرية المحولة في إعفاءات وتخفيضات في الحقوق الجمركية، والرسوم ذات الأثر المماثل عند الاستيراد، وتنازلات أخرى تشمل الاقتطاعات الخاصة ببعض المنتجات الزراعية (بروتوكول 5 ملحق 1).

وتتوزع هذه المنتجات على ثلاث قوائم، تتضمن الأولى 163 بندا من التعريف الجمركية للاتحاد الأوربي، وتتمتع الصادرات الجزائرية لهذه المنتجات بإعفاء كلي من الحقوق الجمركية، ولا يطبق عليها أية قيود كمية .

أما القائمة الثانية، والمتمثلة أساسا في الحليب (فصل 4)، والمستحضرات الغذائية (فصل 19)، فتتمثل الامتيازات المقررة لها في إعفاء كلي من الحقوق الجمركية، لكن مع تطبيق نظام التحديد الكمي السنوي، بمعنى أن الصادرات الجزائرية لهذه المنتوجات ستخضع للحقوق الجمركية، إذا تجاوزت هذه الكميات المحددة سنويا من طرف الاتحاد الأوربي، وهو ما يطلق عليه الحظر التعريفي.

وفيما يتعلق بالقائمة الثالثة، والتي تضم 144 بندا تعريفيًا، فتحظى بعدم التطبيق (العنصر الزراعي\*)، إضافة إلى إعفاء كلي أو جزئي من الحقوق الجمركية.

ج \* منتجات زراعية أخرى :بالنسبة للصادرات الجزائرية من المنتجات الزراعية المتبقية، والمتضمنة في الملحق الأول من البروتوكول الأول، فتتمثل الامتيازات المقررة لها في إلغاء، أو تخفيض للحقوق الجمركية بنسب مختلفة، وبكميات محددة (حظر تعريفي).

وفي هذه القائمة نجد أهم الصادرات الزراعية الجزائرية كالتنمر، وخاصة منتوج دقلة نور والخروب...

\* اقتطاعات خاصة (حسب الوزن أو الحجم) يتم تحصيلها على بعض المنتجات الزراعية .

## المبحث الثالث: آثار منطقة التبادل الحر الأورو-جزائرية على مستقبل المؤسسات الاقتصادية

سنتناول في هذا المبحث، دراسة الآثار المتوقعة لمنطقة التبادل الحر بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، في إطارها العام (الآثار المتوقعة على المنطقة المتوسطية عموماً)، لنتخصص في بحث آثار التفكيك الجمركي-الذي يعتبر الالتزام المباشر في اتفاق الشراكة - على المالية العمومية، ثم على السياسة الصناعية، وحركية الاستثمارات الأجنبية في الجزائر.

### المطلب الأول: الآثار الشاملة لمنطقة التبادل الحر الأورومتوسطية

يرى أغلب الاقتصاديين، انه سيكون لإنشاء منطقة التبادل الحر الأورومتوسطية آثار إيجابية، وأخرى سلبية على دول جنوب المتوسط، إذ ستؤدي عملية التفكيك الجمركي على السلع الأوربية إلى انخفاض مهم في الموارد الجبائية للخزائن العامة للدول من جهة، وزوال أغلب الصناعات التي لا تتمتع بدرجة تنافسية كافية من جهة أخرى، أما الآثار الإيجابية لإنشاء هذه المنطقة فهي آثار غير مباشرة وعلى المدى البعيد، وترتبط بشكل أساسي برفع المستوى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية في المنطقة نتيجة لإزالة الحماية الجمركية.

كما سيستفيد المستهلك من انخفاض الأسعار الداخلية نتيجة التفكيك الجمركي، وهذا ما لم يتم زيادة معدلات الرسم على القيمة المضافة، لتعويض الخسارة الناتجة عن هذا التفكيك<sup>(01)</sup>.

ويؤدي التفكيك الجمركي إزاء السلع الصناعية القادمة من الاتحاد الأوروبي، إلى ضغط كبير على الميزان التجاري<sup>(02)</sup> لدول جنوب وشرق المتوسط، هذه الزيادة ستتم في جزء منها عن طريق تحويل التجارة على حساب باقي الدول الصناعية، التي لا تستفيد من هذا الإعفاء الجمركي، كما أنه على المدى المتوسط سوف يكون هناك طلب إضافي على سلع التجهيز، والسلع الوسيطة بسبب إعادة تخصيص في عوامل الإنتاج.

وسيؤثر إلغاء القيود الكمية والرسوم الجمركية على مستويات الاستهلاك الكلي، وهو ما يدفع المستهلكين إلى شراء السلع المستوردة بدلاً من السلع المحلية، لارتفاع درجة تنافسيتها من ناحية السعر، إضافة إلى وجود ضغط تنافسي على صادرات السلع المصنعة نحو الاتحاد الأوروبي بسبب الاندماج المتزايد لدول أوربا الوسطى والشرقية في مبادلات الاتحاد الأوروبي، وانخفاض ما كانت تتمتع به الدول المتوسطية من تفضيلات، وخاصة في مجال النسيج. ويتأكد هذا التحدي من خلال ما يلي:

- ترفع التزامات التحرير التجاري في إطار المنظمة العالمية للتجارة من درجة حدة المنافسة في دول جنوب المتوسط، ويهدد منتجاتها المحلية التي لا تتمتع بدرجة تنافسية عالية.
- منافسة الدول النامية الأخرى، والدول الصناعية لدول جنوب المتوسط، وافتكاك حصصها من السوق الأوربية التي سيزداد انفتاحها في إطار التزاماتها القادمة في المنظمة العالمية للتجارة (خاصة في قطاع الزراعة والنسيج)، وهذا يعني نهاية الامتيازات التجارية التي كانت مقررة لدول جنوب المتوسط، وخسارة أسواق مهمة في الاتحاد الأوروبي (بعض المنتجات المصنعة، المعادن، السلع الزراعية).

(01) زايري ب و دربال ع، الآثار المتوقعة لمنطقة التبادل الحر الأورومتوسطية على أداء وتأهيل القطاع الصناعي في الجزائر، (مجلة مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية، العدد 61، 2002)، ص 34.

(02) KEBABBIAN G, *Élément d'une prospective Euro méditerranéenne*, Euro Méditerranée : une région à construire (édition published, Paris 1995), p 79-81.

• انفتاح الأسواق المحلية لدول جنوب المتوسط، باعتبارها دول أعضاء، أو تحضر عضويتها للمنظمة العالمية للتجارة، والنتيجة أن دول جنوب المتوسط ستفقد كل امتيازاتها التجارية في سوق الاتحاد الأوربي، وكل أدواتها الحمائية على أسواقها الداخلية.

### الفقرة 01: أثر منطقة التبادل الحر على الاندماج الإقليمي بين دول الجنوب

من خصائص المنطقة المتوسطية وجود صفتين، صفة شمالية مندمجة اقتصاديا، ومؤسساتيا، وصفة جنوبية، وشرقية تتميز اقتصادياتها بالتباعد، ولا تلعب المبادلات التجارية فيما بينها أي دور ديناميكي في نمو المنطقة، وفي الوقت نفسه يعتبر حجم المبادلات بين دول جنوب المتوسط ودول الاتحاد الأوربي معتبرا. ففي حين يشكل الاتحاد الأوربي الشريك التجاري لدول جنوب وشرق المتوسط بنسبة 52 % من مجموع المبادلات (واردات + صادرات)، لا تتعدى التجارة المتوسطية البينية نسبة 5%.

### الجدول رقم (17) : التجارة الأورو-متوسطية حسب القطاعات (1994) الوحدة مليار دولار

الرصيد التجاري للاتحاد الأوربي	صادرات دول جنوب وشرق المتوسط نحو الاتحاد الأوربي	صادرات الاتحاد الأوربي نحو دول جنوب وشرق المتوسط	
0.9	4.3	5.2	الصناعات الغذائية
23.8	16.2	40.0	السلع المصنعة
9.5	10.3	0.8	الطاقة
0	0.6	0.6	المناجم
18.3	33.3	51.6	كل السلع

Source Isabelle Bensidoum & agnès chevalier : libre échange Euro méditerranéen : marché de dupes ou pari sur l'avenir (la lettre du CEPPII n° 147 juin 1996)p.3

من خلال الجدول السابق، يظهر رصيد الميزان التجاري للاتحاد الأوربي مع دول جنوب وشرق المتوسط بإشارة موجبة، وبمبلغ 18.3 مليار دولار، ويرجع مصدر هذا الفائض إلى السلع المصنعة، حيث صدر الاتحاد الأوربي 40 مليار دولار مقابل استيراد 16.2 مليار دولار من دول جنوب وشرق المتوسط (فارق 23.8 مليار).

في حين لا يسجل دول جنوب وشرق المتوسط إشارات موجبة، في مبادلاتها مع الاتحاد الأوربي عدا في منتج الطاقة، حيث سجلت سنة 1994 فائضا بقيمة 9.5 مليار دولار<sup>(01)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن الحجم الكلي للتجارة الخارجية للمنطقة، انتقل من 116 مليار دولار سنة 1975 إلى 340 مليار دولار سنة 1980، ثم إلى 240 مليار دولار سنة 1991 متأثرا بتغير أسعار البترول.

(01) زايدي ب و دربال، ع، نفسه، ص 33

وفيما يخص حجم التجارة البينية، فقد انتقلت الصادرات الإقليمية (داخل إقليم جنوب وشرق المتوسط)، من 98 مليار دولار سنة 1985 إلى 174 مليار دولار سنة 1996، وترجع هذه الزيادة إلى ارتفاع مساهمة المنتجات المصنعة في الصادرات المنطقة، حيث ارتفعت من 10.7% إلى 16.4% ما بين 1990 و1996. وتشكل المنتجات المصنعة في الصادرات غير البترولية لأغلب دول المنطقة، نسبة مماثلة لتلك المسجلة في أمريكا اللاتينية؛ حيث تصل إلى 61% مقارنة بدول أوروبا الوسطى (69%)؛ فمثلا تسجل مصر نسبة 64%، المغرب 67%، تونس 71%، وتركيا 70.3%، وإسرائيل 78%، فيما تبقى المنطقة تسجل 70% من صادراتها من المواد الأولية، وبصفة شبه كلية بالنسبة للجزائر، أين تشكل المحروقات 96% من صادراتها سنة 2000.

كما يلاحظ على مبادلات المنطقة هو تركيزها في مجموعات فرعية: المغرب، المشرق، دول مجلس التعاون الخليجي، <sup>(01)</sup> وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نسبة الصادرات البينية إلى الصادرات الإجمالية للدول المتوسطية حسب التجمعات الفرعية.

المغرب	المشرق	مجلس التعاون الخليجي
المغرب	3.3%	0.6%
المشرق	8.6%	1.2%
مجلس التعاون الخليجي	10.2%	5.5%

المصدر: صندوق النقد الدولي 1998

تشكل التجارة الإجمالية البينية العربية 8% من المبادلات التجارية للمنطقة، متركزة في ثلاث مناطق أو تجمعات فرعية (دون إقليمية): هي منطقة المغرب العربي، المشرق العربي، ودول مجلس التعاون الخليجي، وإضافة إلى كون هذه النسبة (8%) ضعيفة، فهي تدل على هشاشة الاندماج الإقليمي بالمنطقة، كذلك لا يزال حجم التبادل بين دول التجمعات الفرعية ضعيفا هو الآخر (3.1% بين دول المغرب، 5.5% بين دول مجلس التعاون الخليجي، و8.6% بين دول المشرق).

والرهان الذي يطرحه إنشاء منطقة التبادل الحر بين دول الاتحاد الأوروبي، ودول جنوب المتوسط، هو مدى مساهمة هذه المنطقة في تفعيل الاندماج الاقتصادي بين دول الجنوب، وبالدرجة الأولى رفع حجم المبادلات التجارية البينية.

وفي هذا الصدد نؤكد على جملة من الأسباب الاقتصادية، التي ساهمت إلى جانب الأسباب السياسية، في عرقلة عملية الاندماج الإقليمي بين دول جنوب المتوسط:

- تميزت أغلب النماذج التنموية لدول جنوب المتوسط، باعتماد إستراتيجية التصنيع، تدعمها سياسة حمائية قوية، فكانت المؤسسات العمومية، والتي تعود ملكيتها للدولة، تتوجه إلى أسواقها المحلية لتغطية الطلب الداخلي؛ ولغياب المنافسة الاقتصادية، تدهورت القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، ولذلك نجد أن أغلبها كان مصيره التصفية بعد تبني دول جنوب المتوسط، لإستراتيجية تنموية أكثر انفتاحا.

<sup>(01)</sup> Lorne T. P'intégration économique Sud- Sud, Direction des relation économiques extérieures, France, Janvier 2002, (www.dree.org)

- نظرا لاستراتيجيات التنمية المتوجهة إلى الداخل، لم تراع دول جنوب المتوسط، المجالات التي تحظى فيها بميزة نسبية تتخصص فيها، ولذلك نجد تقاربا وتشابها في مجالات التخصص الإنتاجي، وهذا ما يجعل من عملية الاندماج الإقليمي جنوب-جنوب **مُكَلِّفَة بالنسبة للمؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية عالية**.
- تؤكد دراسات تاريخ الأحداث الاقتصادية، أن ظاهرتي الانفتاح الاقتصادي، والاندماج الإقليمي، إما أن تكونا مترافقين (متزامنين)، كما كان الحال بالنسبة المجموعة الاقتصادية الأوروبية، أو أن يسبق الانفتاح التجاري الاندماج الإقليمي؛ إلا أن التاريخ الاقتصادي لا يذكر إطلاقا وجود اندماج إقليمي قبل الانفتاح الاقتصادي. وهذا ما يفسر بدرجة كبيرة عدم نجاح الاندماج الإقليمي بين دول الجنوب، التي اختارت إستراتيجية التنمية المركزية المتوجهة إلى الداخل، و المنغلقة على الذات، من خلال القيود المختلفة على المبادلات التجارية، والمعاملات المالية، و الاستثمارات الأجنبية... ، وعلى هذا الأساس، يمكن أن يدفع الفضاء الحر الذي توفره منطقة التبادل الحر الأورومتوسطية المشاريع الاندماجية الإقليمية في منطقة الجنوب الأمام<sup>(01)</sup>.

### الفقرة 02: البطالة والتكلفة الاجتماعية

في غضون عشرين 20 سنة القادمة، سينتقل عدد سكان دول جنوب المتوسط من 150 مليون نسمة إلى 230 مليون نسمة، وانطلاقا من التحليل الاقتصادي الذي يعطي الاعتبار في دراسة أثر النمو الديمغرافي على النمو الاقتصادي، لتوزيع هرم الأعمار أكثر من أثر النمو الديمغرافي في حد ذاته (مالتوس)، فإن منطقة جنوب المتوسط تتمتع بفرصة وجود 40% من السكان تقل أعمارهم على 14 سنة، وهي نسبة تفوق بكثير ما هي عليه في دول الاتحاد الأوربي البالغة 17.5%.

إن وصول هذه الشريحة من المجتمع إلى سوق العمل، ونمو مساهمة المرأة في الشغل، سيخلف ارتفاعا سريعا للفئة النشيطة، و هذا ما يمثل فرصة وتحديا في نفس الوقت؛ أما كونه فرصة، فإن التاريخ الاقتصادي الحديث يسجل أن تغير هرم أعمار السكان، يمكن أن يشكل فرصة للاستقرار الاجتماعي، إذ أن العلاقة بين الفئة النشيطة، والفئة غير النشيطة ستكون مثالية، لأن الفئة الأولى ستتكفل بالفئة الثانية، كما أن انخفاض مستوى أعمار الفئة الأولى يجعل من عدد الأطفال المتكفلين بهم ضعيفا.

إن تغيير نسبة الفئة النشيطة مقارنة بإجمالي عدد السكان، يشكل فرصة في دول جنوب المتوسط، إلا أنها تواجه تحديا مهما، وهو ضرورة توفير فرص العمل لهذه النسبة المرتفعة من الداخلين الجدد في سوق العمل<sup>(01)</sup>. كما أن الاندماج في السوق العالمي، وما يتطلبه من رفع المستويات الكفاءة في استخدام الموارد، ورفع مستويات الجودة، سيجعل الفئة الاجتماعية، الأقل مهارة وتدريباً مهددة، بسبب عدم قدرتها على التكيف مع مطالب السوق المفتوحة.

وإذا حاولنا إجراء مقارنة بين الدول العربية المتوسطة، سنجد أن الجزائر على رأس هذه الدول من ناحية ارتفاع معدل البطالة، وكذا تطور الفئات النشيطة من ناحية أخرى، ففي سنة 1994، وحسب إحصائيات البنك العالمي، بلغ معدل البطالة في الجزائر 24.4%، وهذا المعدل يفوق معدل البطالة في كل من المغرب 15.9% سنة 1993، تونس 17.2% سنة 1994، تركيا 19.8% سنة 1995، و مصر 20% في سنة 1993. أما إذا

<sup>(01)</sup> Kebabbian G, op-cit, P 84-88.

<sup>(01)</sup> Direction des relations économiques extérieures, **Enjeux économiques en méditerranée**, 2002, (www.dree.org).



رجعنا إلى تطور الفئات النشيطة ومعدلاتها السنوية، سنجد أن الجزائر تحتل المرتبة الثانية<sup>(02)</sup> بعد سوريا في المنطقة المتوسطية خلال الفترة ما 1995-2025.

### المطلب الثاني: آثار التفكيك الجمركي على المالية العمومية: تقدير الخسارة الجبائية

يخلف المشروع الإقليمي الأورو متوسطي لحرية التبادل آثارا اقتصادية معتبرة، تعتبر الخسارة الجبائية أهم الآثار المباشرة لهذا المشروع، إذ أن إلغاء الحقوق الجمركية المحصلة على الواردات من المنتجات الصناعية الآتية من دول الاتحاد الأوروبي، ستنتقص من الإيرادات العامة للدولة.

وبصفة عامة، تؤدي سياسات تحرير التجارة الخارجية، إلى تخفيض إيرادات الدولة، خاصة، إذا لم يصاحب تخفيض نسب الضرائب على الواردات زيادة في ضرائب أخرى، كما أن المصاعب المالية التي تواجهها المؤسسات، جعلت من الصعب عليها الاستجابة للمنافسة الخارجية بشكل جيد وفعال<sup>(01)</sup>.

وإذا كان من دور رئيسي تلعبه التعريفات الجمركية، فهو الدور الجبائي بتوفيرها لموارد معتبرة للخزينة العمومية، والدور الاقتصادي بحمايتها للنسيج الصناعي الوطني، وبهذا تشكل عملية التفكيك الجمركي رهانا حقيقيا أمام اقتصاديات الدول النامية، والعربية المتوسطية الملتزمة بإلغاء كل القيود التعريفية، لبناء منطقة للتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي في أفق سنة 2010.

وقد حذر خبراء صندوق النقد الدولي، من الآثار السلبية التي ستعرض لها اقتصاديات دول جنوب وشرق المتوسط، لدى تطبيق اتفاقات الشراكة الأوروبية المتوسطية حيث أشار بول شاربييه رئيس إدارة الشرق الأوسط في صندوق النقد الدولي، إلى أن دول جنوب وشرق المتوسط ستعرض لخسائر مالية بسبب الشراكة مع أوروبا، من جراء ما سيترتب عليها من خفض إيرادات الرسوم الجمركية، والتكاليف الكبيرة لتعديل هيكلها العمالية والاستثمارية، ودعم صناعاتها.

<sup>(02)</sup> Bensidoum.I, Europe - méditerranée :le pari de l'ouverture,Paris,Economica,1996,P119.

<sup>(01)</sup> العباس بلقاسم ، مرجع سابق ،ص 18 .

### الفقرة 01: الإيرادات الجمركية للدول المتوسطية، وتقدير الخسارة الجبائية

إن نسبة الإيرادات الجمركية إلى الناتج المحلي في الجزائر متماشية، بشكل عام، مع المستويات المحققة في البلدان ذات الدخل المتوسط الأخرى في المنطقة، غير أن الحاجة إلى فتح الاقتصاد للمنافسة الدولية، يستدعي إدخال تخفيضات أخرى على التعريف الجمركية، وتقليل الضرائب التجارية بعد ذلك، وبصفة خاصة، فإن الاتفاق الموقع مع الاتحاد الأوروبي حول إنشاء منطقة للتجارة الحرة، ينطوي على إلغاء تدريجي للحقوق الجمركية على الواردات من الاتحاد الأوروبي بحلول عام 2017، ولما كانت الواردات من الاتحاد الأوروبي تمثل ثلثي واردات الجزائر، فإن إقامة منطقة التبادل الحر، سترتب عليها فقدان التدريجي للإيرادات الضريبية المتعلقة بالتجارة الخارجية، بما مقداره 2.5 % من إجمالي الناتج المحلي<sup>(01)</sup>.

ولغياب المعطيات حول الإيرادات الجمركية حسب كل منتج ومصدره الجغرافي، فإن تقدير الخسارة الجبائية يقوم على افتراض أن القسط المحصل من الإيرادات الجمركية التي مصدرها الحقوق الجمركية المفروضة على الواردات من الاتحاد الأوروبي، توافق نسبة هذه الواردات في الواردات الإجمالية للدولة المتوسطية. وفقا لهذه الطريقة قدرت الخسارة الجبائية بما يقارب ربع الإيرادات الجمركية في تونس، و 11 % في المغرب، و قدرت بالناتج الداخلي الخام بـ: 1,5 % في الجزائر ومصر، 3 % في المغرب، و 6 % في تونس.

### الجدول رقم (19): تقدير الخسارة الجبائية في الدول المتوسطية الناتجة عن التفكيك الجمركي .

البيان	الجزائر	المغرب	تونس	تركيا	مصر
نسبة الحقوق الجمركية بالنسبة للإيرادات العامة للدولة	10.2	19	33	4.5	12.1
نسبة الحقوق الجمركية بالنسبة للناتج الداخلي الخام	2.9	5	8.2	1	3.9
الواردات المعنية بالتفكيك بالنسبة للواردات الإجمالية	53.2	58.3	73.5	47.9	36.7
الخسارة الجبائية بالنسبة للإيرادات العامة للدولة	5.4	11.1	24.3	2.2	4.4
الخسارة الجبائية بالنسبة للناتج الداخلي الخام PIB	1.5	2.9	6.0	0.5	1.4

كما ستتأثر الضرائب غير المباشرة، خاصة الرسم على القيمة المضافة TVA، المحصلة على المنتجات المستوردة من الاتحاد الأوروبي، ويرجع هذا الانخفاض إلى كون أن هذا الرسم يحسب على أساس الوعاء المتشكل من قيمة المنتجات المستوردة (القيمة لدى الجمارك)، مضافا إليها قيمة الحقوق الجمركية، والرسوم الأخرى التي يخضع لها هذا المنتج عند الاستيراد<sup>(01)</sup>.

وفيما يلي، جدول يوضح تقديرات الخسارة الجبائية الناتجة عن عملية التفكيك الجمركي في بعض الدول المتوسطية لمقارنتها بحالة الجزائر.

(01) النشاشيبي كريم، (وأخرون)، الجزائر وتحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، صندوق النقد الدولي، واشنطن، 1998، ص 47.  
(01) Bensidoum.I, A.Chevalier, op-cit,p 116.

الجدول رقم (20): الإيرادات العامة للدول المتوسطية وتقدير الخسارة الجبائية من الناتج الداخلي الخام/ الوحدة: (%)

الجزائر	المغرب	تونس	تركيا	مصر	
28.5	26.4	25	21.8	32.3	الإيرادات الإجمالية
17.5	3.0	4.8	3.9	10.9	الإيرادات غير الجبائية
11.0	23.4	20.2	17.9	21.4	الإيرادات الجبائية
3.0	6.2	3.9	9.2	8.7	على الدخل
4.6	11.0	6.7	7.7	5.5	على السلع والخدمات
2.9	5.0	8.2	1.0	3.9	على الواردات
0.5	1.2	1.4	-	3.3	أخرى
1.5	2.9	6.0	0.5	1.4	الخسارة الجبائية

المصدر: صندوق النقد الدولي 1995، البنك العالمي 1994

تشكل الإيرادات الجبائية العامة في الجزائر نسبة 28,5% من الناتج الداخلي الخام، وتعود نسبة 17,5% منها إلى الإيرادات غير الجبائية (البتروولية....)، أما الإيرادات الجمركية فتمثل نسبة 2,9% .. وكما أشرنا سابقاً فإن عملية التفكيك الجمركي، التي تمس نسبة 53,2% من الواردات الإجمالية للجزائر، تخلف خسارة جبائية تقدر بـ: 5,4% من الإيرادات العامة، و 1,5% من الناتج الداخلي الخام. وفي هذا الصدد نورد ملاحظتين:

- إن آثار التفكيك الجمركي لا تقف عند حد تخفيض الإيرادات العامة للدولة، بل تتعداه إلى الآثار التي تخلفها الآليات المتبعة لتعويض هذه الخسارة، والتي هي أحد المسارين، إمّا تخفيض النفقات العامة، أو رفع الإيرادات الجبائية، ونقدّر أن كلا المسارين له آثاره على الجانب الاقتصادي (الضغط الجبائي)، والجانب الاجتماعي.
  - إن آثار التفكيك الجمركي على الإيرادات العامة للدولة، تزداد بالتدرّج مما يقتضي وضع إستراتيجية، تضم مجموعة من البدائل الكفيلة بتعويض هذه الخسارة المتوقعة، وفي الصدد تشير التقديرات أنه على المغرب أن يرفع الضرائب على الدخل بنسبة 150%، و 26% الضرائب غير المباشرة، وعلى تونس أن ترفع الضرائب على الدخل بنسبة 47%، والضرائب غير المباشرة بـ: 90%.
- أما بالنسبة للجزائر، أين تشكل الجبائية البتروولية 17,5% من الناتج الداخلي الخام، ونسبة هامة من الإيرادات العامة للدولة، فإن الاعتماد على الإيرادات الجبائية العادية لتعويض هذه الخسارة، لن يخرج عن الزيادة في نسبة الضرائب على الدخل، و الضرائب غير المباشرة.

#### الفقرة 02: آثار التفكيك الجمركي على حاصل الرسم على القيمة المضافة:

يخلف تفكيك الحقوق الجمركية عند الاستيراد، آثاراً سلبية على الإيرادات الجبائية، المتأتية من تحصيل الرسم على القيمة المضافة عند الاستيراد، باعتبار أن الحقوق الجمركية تدخل في حساب وعاء هذا الأخير. ويمكن تقدير هذه الخسارة بتطبيق متوسط معدلات الرسم على القيمة المضافة على إجمالي الخسارة من الحقوق الجمركية الذي يحسب بالصيغة الآتية:

الرسم على القيمة المضافة على الواردات (من الاتحاد الأوروبي)

قيمة الواردات (من الاتحاد الأوروبي) مضافاً إليها الحقوق الجمركية

ويحتل الرسم على القيمة المضافة، أهمية معتبرة في تعويض هذه الخسارة، وذلك بتحسين مردودية تحصيل هذا الرسم، التي لا تزال ضعيفة جداً. كما أن توزيع السلع على قوائم التدرج، يخفف الخسارة الجبائية، والفترة الانتقالية، فترة كافية، يمكن فيها تعويض خسارة موارد الخزينة، إذا تم تحسين أداء وحدات القطاع العام، وتطور الاستثمار الخاص، والاستثمار الأجنبي، وتحسن الأداء الضريبي<sup>(01)</sup>. (انظر الجدول التالي)

### الجدول رقم (21): تقدير الخسارة الجبائية من عملية التفكيك الجمركي

الوحدة: مليون دج

الحقوق الجمركية+ خسارة TVA	المجموع السنوي للخسارة (الحقوق الجمركية)	القائمة الثالثة	القائمة الثانية	القائمة الأولى	سنوات تنفيذ الاتفاق
11463	10497	/	/	10497	السنة 01
11463	10497	/	/	10497	السنة 02
16072	14718	1660	2561	10497	السنة 03
19251	17629	3307	3825	10497	السنة 04
22448	20557	4954	5106	10497	السنة 05
27043	24765	6601	7667	10497	السنة 06
31637	28972	8247	10228	10497	السنة 07
36233	33180	9894	12789	10497	السنة 08
38031	34827	11541	12789	10497	السنة 09
39829	36473	13187	12789	10497	السنة 10
41627	38120	14834	12798	10497	السنة 11
42526	38943	15657	12798	10497	السنة 12
43482	39819	16533	12798	10497	السنة 13
<b>381105</b>	<b>348997</b>		<b>106121</b>		مجموع السنوات

Document téléchargé depuis www.pnst.cerist.dz CERIST

المصدر: Direction générale des douanes, accord d'association Algérie union européenne, les conséquences budgétaires du démantèlement tarifaire, Mai 2004

<sup>(01)</sup> DGD, Accord d'association Algérie U E, les conséquences budgétaires du démantèlement tarifaire, Mai 2004

### المطلب الثالث: ديناميكية الاستثمارات الأجنبية المباشرة

#### الفقرة 01: الاستثمارات الاتحاد الأوروبي في منطقة جنوب المتوسط:

تمثل استثمارات الاتحاد الأوروبي، 50 % من مجموع استثمار دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) في الدول المتوسطية، متبوعة بالولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 47 %، ثم اليابان بنسبة 7 % وهذا حسب إحصائيات 1998 .

إلا أن قيمة مخزون استثمارات الاتحاد الأوروبي في الدول المتوسطية (16 مليار أورو)<sup>(\*)</sup>، لا تمثل سوى 1,9 % من استثمارات الاتحاد الأوروبي خارج دول الاتحاد نفسه، ومن باب المقارنة، يوجه الاتحاد الأوروبي 36 مليار أورو لدول أوروبا الشرقية (4,4 %)، و67 مليار أورو لدول جنوب شرق آسيا (7,8 %)، و82 مليار أورو (10 %) لأمريكا اللاتينية.

إن ارتفاع حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة لدول الاتحاد الأوروبي، نهاية سنوات التسعينات، كان لصالح مناطق أخرى غير المنطقة المتوسطية من العالم، وبصفة خاصة في أمريكا اللاتينية. كما أن مقارنة مكانة دول جنوب المتوسط في الاستثمارات الأجنبية المباشرة للاتحاد الأوروبي، وفي دراسة (دائما خارج دول الاتحاد) تبين أن المؤسسات الأوروبية تتبع إستراتيجية تدوين متسارعة في دول أخرى من العالم.

وفي حين أن صادرات (خارج الاتحاد) على المنطق المتوسطية بلغت 8 % لم تتعدى الاستثمارات الأجنبية إلى المنطقة 2 %، ورغم أن حجم في المنطقة المتوسطية يتجاوز حجم الصادرات الموجهة لدول آسيا إلا أن مخزون الاستثمارات الأجنبية لهذه المنطقة<sup>(1)</sup> بلغ 10 %، وهذا ما يؤكد أن الدول المتوسطية، لا تعتبر بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين الأوروبيين، سوى سوق صغيرة، أين يفضلون التصدير إليها أكثر من الاستثمار فيها، وعلى هذا الأساس ستؤدي اتفاقيات الشراكة بين الدول المتوسطية، والاتحاد الأوروبي إلى كبح تطور الاستثمارات المباشرة للدول الاتحاد الأوروبي في المنطقة، ما لم يتم فتح الأسواق الوطنية بين دول الجنوب.

#### الفقرة 02: أثر التفكيك الجمركي على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة

##### أولا: ضعف جاذبية المنطقة المتوسطية للاستثمارات الأجنبية المباشرة.

تسجل منطقة جنوب، وشرق البحر الأبيض المتوسط أدنى مستويات جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، فما بين سنتي 1982 و1992 استقبلت الدول النامية، عموماً، إجمالي استثمارات أجنبية مباشرة قدرت بـ: 265,5 مليار دولار، لم يتجاوز نصيب دول جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط منها سوى 17,8 مليار دولار، أي ما يعادل نسبة 6,7 %، وإذا قارنا نسبة هذه الاستثمارات بإجمالي تدفقات الاستثمارات في العالم خلال هذه الفترة (1352,5 مليار دولار)، فنجدها لا تتعدى نسبة 1,32 %.

وقد سجلت أربع دول متوسطية خلال الفترة 1982 و1992 تدفقات، يمكن أن نقول عنها مقبولة، وهي مصر، تركيا، المغرب وتونس؛ فيما شهدت الجزائر وليبيا خلال نفس الفترة خروجاً للاستثمارات الأجنبية.

(\*) الاستثمارات الأجنبية المباشرة: تشمل مساهمات رأس المال والاحتياطيات، الديون، القروض التجارية وسندات الديون المستحقة على المستثمر (فروع الشركة)، العقارات، أسهم الفروع الشركة ...

حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة: لمعاملات في رؤوس الأموال يبين المستثمر (داخل الوطن) وشركة الاستثمار المباشر (خارج الوطنية)، وتشمل الرأسمال الاجتماعي، الأرباح المستثمرة ومعادلات أخرى.

مخزون الاستثمارات الأجنبية المباشرة: هي استثمارات الشركات المقيمة في بلد ما في شركات مقيمة في بلد آخر بهدف الحصول على مصالح اقتصادية دائمة، وحسب FMI تعتبر استثمارات مباشرة إذا حصل المستثمر على 10 % أو أكثر من الرأسمال الاجتماعي في شركة البلد الآخر.

(1) Direction des relations économiques extérieures, Les investissements directs à l'étranger (IDE) en méditerranée, France, 2002 (www.DREE.ORG).

وفي سنة 1995، بلغ مخزون الاستثمارات الأجنبية المباشرة في منطقة جنوب المتوسط 35 مليار دولار، وهذا نفس المخزون المحقق في أوروبا الشرقية، وبعد خمس سنوات، ارتفع المخزون في المنطقة الأولى إلى 80 مليار دولار، و 120 مليار دولار في أوروبا الشرقية.

وتتعدد أسباب ضعف جاذبية الدول المتوسطية الجنوبية، مع اختلاف درجتها من دولة على أخرى، إلى صغر الأسواق الوطنية، وغياب تجمعات إقليمية في منطقة جنوب المتوسط (تعظيم حجم السوق)، والأخطار السياسية، الأمنية والاقتصادية، والتأخر في وضع نظام قانوني مشجع للاستثمار، وتقل الجهاز الإداري ...

### ثانياً: أثر التفكيك الجمركي على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة

ينتظر من مشروع الشراكة الأورو متوسطية زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة، إلى دول جنوب المتوسط، مما يساهم في زيادة الدخل الوطني، ورفع مستويات المعيشة، و الحد من البطالة.

وبالنظر إلى التجارب السابقة، فإن إنشاء مناطق التجارة الحرة يزيد من تدفق رؤوس الأموال، والتي تنتج عن توسيع الأسواق، وزيادة وفرة الحجم، وإتاحة فرص أفضل لتقسيم العمل وتخصيص الموارد.

غير أن تحرير التجارة بين الاتحاد الأوروبي ودول جنوب المتوسط، لا يتوقع له أن يأتي بمثل هذه النتيجة، ذلك لأن البروتوكولات التي سبق لدول جنوب المتوسط أن وقعتها مع الاتحاد الأوروبي منذ عدة عقود، كانت تتيح للمنتجات الصناعية القادمة من الجنوب الدخول بحرية إلى الأسواق الأوروبية، عدا المنتجات الزراعية، وهي الميزة التي لم يترتب عليها زيادة صادرات أغلب هذه الدول إلى أوروبا، ولا زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية .

والنتيجة أن إتاحة الفرصة للدخول إلى الأسواق الأجنبية لا يؤدي تلقائياً إلى زيادة الصادرات، كما أن فتح الأسواق المحلية أمام الصادرات الأجنبية، في إطار منطقة التبادل الحر، لا يؤدي إلى تلقي المزيد من الاستثمارات الأجنبية بطريقة آلية، ما لم تتوفر عوامل إضافية، أهمها إتباع سياسات ترفع من كفاءة وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، والمنتجين المحليين، وتطوير مؤشرات الاقتصاد الكلي لزيادة جاذبية الاقتصاد الوطني للاستثمارات الأجنبية<sup>(01)</sup>.

ونسجل في هذا الصدد، أن بقاء القيود التعريفية وغير التعريفية بين دول جنوب، وشرق المتوسط يساهم في الحفاظ على مستوى تدفق الاستثمارات الأوروبية، إلى الدول جنوب المتوسط على ما هي عليه، لأن السلع المنتجة في أوروبا سوف تتمتع، في هذه الحالة، بمعاملة تفضيلية في أسواق كل الدول الموقعة على اتفاق الشراكة، وهي معاملة قد لا تتمتع بها لو كانت منتجة من استثمارات متوطنة في إحدى دول الشرق الأوسط، التي توجد حواجز بينها وبين الدول الأخرى، ولذلك دعا كبير الاقتصاديين في إدارة شمال إفريقيا وأوروبا وآسيا الوسطى في البنك الدولي، إلى خفض التعريفات الجمركية بين الدول الشرق أوسطية الموقعة على اتفاقات الشراكة مع أوروبا، لتلاني تركيز الاستثمارات في أوروبا، وانتقالها إليها من الدول الأخرى.

(01) عماد جاد، الاتحاد الأوروبي و الشرق الأوسط: الواقع واحتمالات المستقبل، (تحرير: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، مطابع الأهرام التجارية، قليب، مصر، 2001)، ص 97.

كما أن رؤوس الأموال المتاحة للاستثمار المباشر في الخارج لا حدود لها، فهي تتجه إلى أي بلد تتوفر فيه عوامل جاذبيته للاستثمارات الأجنبية، وعليه فإن زيادة جاذبية بلدان شرق أوروبا، ووسطها للاستثمارات الأجنبية سيرتفع بعد انضمامها إلى الاتحاد الأوروبي، وهو ما يؤدي إلى نقص رؤوس الأموال الأوروبية المتاحة للاستثمار في بلدان جنوب المتوسط.

### الفقرة 03: الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر

منذ بداية التسعينات، ورغم الإصلاحات المدخلة على قانون النقد والقرض الذي أزاح كل القيود على دخول رؤوس الأموال الأجنبية، وكذا السماح للشركات الأجنبية بالاستثمار في استغلال الحقول النفطية الموجودة، إلا أن آثارها لم تكن محققة بسبب تزامنها مع الأزمة السياسية بداية التسعينات.

وتعتبر الجزائر، الدولة الأقل جاذبية للاستثمارات الأجنبية، حسب مؤشر جاذبية الاستثمارات المعتمد من طرف (CNUCED)<sup>(\*)</sup>، إذ خلال الفترة 1996 – 2000، بلغت الاستثمارات الأجنبية المباشرة قيمة 1,5 مليار دولار، أغلبها موجهة لقطاع البترول والغاز، وفيها بلغ مؤشر لمنطقة المتوسط<sup>(01)</sup> (بين 1998 – 2000) 0,9 % لم يتجاوز بالنسبة للجزائر 0,3 %.

ويشير الجدول التالي المحدد للجهات، والدول المساهمة في المشاريع الاستثمارية بالجزائر، طيلة الفترة من 1993-2003، أن عدد المشاريع الاستثمارية الإجمالية خلال هذه الفترة، قد بلغ 587 مشروعاً، ورغم بلوغ حصة الاتحاد الأوروبي فيها إلى نسبة 60% من ناحية العدد (352 مشروع)، إلا أنها لا تمثل سوى 34% من ناحية القيمة، وبذلك يعتبر الاتحاد الأوروبي المستثمر الأول في الجزائر من ناحية عدد المشاريع، والثاني بعد المنطقة العربية من ناحية قيمة الاستثمارات. كما تبقى الاستثمارات المتأتية من الاتحاد الأوروبي تحتل المرتبة الأولى من ناحية مناصب الشغل المنشأة، إذ تساهم في تشغيل أكثر من 41 ألف عامل محققة نسبة 59 % من مناصب الشغل المنشأة عن طريق الاستثمارات الأجنبية في الجزائر منذ عشر سنوات.

وفي حين تراهن الجزائر على الاستثمارات الأوروبية في تحريك الصناعة خارج قطاع الطاقة، تؤكد الأرقام أن حصة الجزائر من الاستثمارات الأجنبية لا تزال جد هزيلة مقارنة بالدول المغاربية المجاورة (تونس والمغرب)، وتكاد تكون مهملة مقارنة مع استثمارات الاتحاد الأوروبي الموجهة لدول أوروبا الشرقية.

(\*) يحسب على أساس المتوسط البسيط لحصة الدولة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، على وزنها في (الناتج الداخلي الخام + الشغل + الصادرات) العالمية

(01) Direction des relations économiques extérieures, Les investissements directs à l'étranger (IDE) en méditerranée, France, 2002 (www.DREE.ORG).

## الجدول رقم (22): مساهمة المشاريع الاستثمارية الأجنبية في الجزائر 2000 - 2006

النسبة	المبلغ (مليون دج)	النسبة	العدد	الجهة
% 67.69	531491	% 39.94	240	العربية
% 23.93	187921	% 49.25	296	الأوروبية
% 3.60	28251	% 3.16	19	أمريكا
% 4.21	33086	% 5.66	34	آسيا
% 0.56	4411	% 2.00	12	آخريين
% 100	785160	% 100	601	المجموع

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار 2006.

## الجدول رقم (23): توزيع المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب قطاعات النشاط 2005/ 2006

عدد المناصب	المبالغ (الوحدة مليون دينار)	عدد المشاريع	قطاع النشاط
6313	24985	235	الزراعة
36579	139320	1136	الطاقة والمحروقات
54341	533974	1456	الصناعة
3812	22051	142	الصحة
46459	142172	5722	النقل
6080	41021	87	السياحة
45774	120490	357	الخدمات
3176	198245	5	الاتصالات
202534	1219259	9230	المجموع

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار 2006.



## المطلب الرابع: آثار التفكيك الجمركي على القطاع الصناعي

تعودت الصناعات الجزائرية، على الحماية، وعدم المنافسة، حيث ظلت تعمل في ظل احتكارات، وقيود تفرضها الدولة، سواء عن طريق الحظر، أو رخص الاستيراد، أو الحقوق الجمركية المرتفعة....، وهذا ما جعل من الصناعات الجزائرية تعمل في جو يخلو من أية منافسة، مما انعكس على ارتفاع تكلفة الإنتاج، وعدم الكفاءة.

وعندما نقوم بتحليل مستوى دخول السلع الأجنبية إلى السوق الجزائرية، نجد أنه يختلف من قطاع إلى آخر، فهو يتجاوز 34% في سلع التجهيز، ويصل إلى 12% بالنسبة للسلع الاستهلاكية، ويغطي نسبة 20% من الطلب المحلي على السلع نصف المصنعة، و30% من المواد الغذائية. كما أن آثار منطقة التبادل الحر على النسيج الصناعي الجزائري تختلف من قطاع إلى آخر، بحسب درجة الانفتاح، ومستوى الكفاءة في الأداء. ومما يجدر تسجيله في هذا الإطار ما يلي:

□ إن لإزالة الرسوم الجمركية، وغير الجمركية معنى بالنسبة للمصدرين الأوروبيين، فالغاء القيود على استيراد المعدات ذات التقنية العالية والمتوسطة في الجزائر، يمكنهم من الحصول على مكاسب عديدة في مختلف مراحل البيع (حقوق الملكية الصناعية)، وفي استقطاب السوق الجزائرية للتكنولوجيا ترسيخ لطرق الإنتاج الأوروبية (قطع الغيار، خدمات الصيانة، خدمة ما بعد البيع بصفة عامة)، وبالتالي فإن الأرباح المتوقعة من تحرير استيراد سلع التجهيز يتعدى في الواقع ما تبينه الإحصائيات الجمركية.

□ التحرير الكامل، والفوري لاستيراد هذه الفئة من المنتجات، يضع الجزائر أمام خيارات صناعية هامة، في الأجلين المتوسط والبعيد، صحيح أن هذه المعدات لن تنافس الإنتاج الجزائري في المدى القصير، ولكن الوضع قد يختلف في المدى البعيد، فبتطور القدرات العلمية، والصناعية الجزائرية، قد تصبح الجزائر قادرة على تصنيع، ولو جزء من هذه المعدات محلياً، ومما لا شك فيه، أن انفتاح السوق الجزائري أمام هذه المعدات، دون حماية، سوف يعرقل أي تقدم في صناعة هذه المعدات مستقبلاً، خاصة إذا لم يصحب دخول هذه المعدات تعاوناً فنياً وصناعياً مكثفاً<sup>(01)</sup>.

وبهدف تقدير أثر التفكيك الجمركي على الصناعات الجزائرية، نقوم بإجراء مقارنة بين انخفاض أسعار المنتجات النهائية المستوردة وأسعار المنتج المحلي.

<sup>(01)</sup> زايري ب و دربال. ع، مرجع سابق، ص 50-52.

## الجدول رقم (24): مقارنة بين أسعار المنتجات النهائية المحلية، والمستوردة في الجزائر.

النسبة 1/2	انخفاض أسعار الإنتاج (2)	انخفاض معدل الحقوق الجمركية (1)	حقوق جمركية تفضيلية	حقوق جمركية عامة	قطاعات النشاط
1.2	-7.5	-9.4	5.4	6.0	الزراعة، الصيد، الغابات
1.7	-7.2	-12.2	19.7	22.4	المحروقات
7.7	-8.0	-81.7	2.8	7.8	المناجم والمحاجر
2.4	-12	-29.0	7.8	11.0	التعدين، الإلكترونيك
10.7	-8.5	-69.4	5.0	16.4	مواد البناء
2.8	-18.7	-52.4	4.7	9.9	الكيمياء
3.3	-5.7	-19.2	10.6	13.1	الصناعات الزراعية والتبغ
1.0	-26.1	-28.7	16.1	22	المنتجات والملابس
1.0	-23.3	-23.3	18.8	24.3	الجلود والأحذية
4.4	-16.3	-72.2	4.9	15.5	الخشب، الورق الطباعة
0.5	-28	-13.4	19.9	23.0	صناعات مختلفة
4.7	-7	-33%	7.4	11	المجموع

المصدر: M.Y BOUGHAR, *El Watan économique*, du 5 au 11 septembre 2005.

بلغ معدل الحقوق الجمركية على الواردات الجزائرية، قبل بداية التفكيك الجمركي معدل 11%، وبعد دخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ، ينخفض إلى 7.4 % أي بـ: 3.6 نقاط، ويستمر هذا الانخفاض بوتيرة -0.6 سنويا و-0.7 بين السنة 2011-2013، وستنخفض تكلفة الإنتاج بمعدل 7 % بالنسبة لمجموع قطاعات الاقتصاد الوطني، وعلى افتراض انعكاس انخفاض أسعار المدخلات على أسعار المنتج النهائي، ستعرف أسعار الاستهلاك النهائي للعائلات انخفاضا بمعدل 8.4 %، مما يساهم في رفاهية المستهلك<sup>(01)</sup>. كما يؤدي التخفيض في معدلات الحقوق الجمركية، إلى تخفيض تكلفة تكوين رأس المال في الجزائر، (بلغت نسبة انخفاض كلفة رأس المال في تونس 13%)، وهذا الأثر سيعمل على رفع كفاءة الأداء الصناعية<sup>(02)</sup>.

ومن خلال الجدول، نلاحظ أن من بين القطاعات الصناعية الإحدى عشر، تمثل الصناعات المختلفة القطاع الوحيد الذي تسجل فيه العلاقة بين انخفاض الحماية التعريفية، وانخفاض أسعار الإنتاج أقل الوحدة (0.5)، أي أن أسعار هذا القطاع لازالت تنافسية على افتراض تماثل جودة المنتج مع المنتجات المستوردة؛ إلا أن هذا القطاع (صناعات مختلفة) لا يعتبر استراتيجيا في مدونة النشاطات والمنتجات ...

<sup>(01)</sup> M.Y BOUGHAR, *El Watan économique*, du 5 au 11 septembre 2005.

<sup>(02)</sup> زايري، مرجع سابق، ص 54

ويسجل قطاع النسيج، والملابس، وقطاع الجلود والأحذية، قيمة وحدوية، أي أن انخفاض أسعار الإنتاج المحلي، لهذين القطاعين يكافئ انخفاض مستوى الحقوق الجمركية المفروضة على المنتجات المثيلة المستوردة، وعليه يمكن أن تؤدي جودة المنتج المحلي إلى ترجيح درجة التنافسية، أمام عامل تكافؤ الأسعار، غير أن انتهاء اتفاقية الألياف المتعددة (AMF)، قد تعقد هذا الوضع أثر إزالة القيود الكمية على المبادلات التجارية الدولية. أما باقي القطاعات فتسجل جميعا مؤشرات أكبر من الواحد، أي أن أسعار المنتجات بصفة كبيرة في قطاعي مواد البناء، الزجاج والسيراميك، وقطاع المناجم والمحاجر، بمؤشر 10.7 و 7.7 على التوالي.

**الفصل الثالث :**  
**تأهيل المؤسسات الاقتصادية**  
**كاستراتيجية دفاعية لمواجهة**  
**آثار منطقة التبادل الحر**

## الفصل الثالث: تأهيل المؤسسات الاقتصادية كإستراتيجية دفاعية لمواجهة آثار منطقة التبادل الحر.

### تمهيد:

برنامج التعديل الهيكلي، المدعوم باتفاق التسهيلات المالية الموسعة (1996-1998) الموقع مع صندوق النقد الدولي، إعادة جدولة الديون الخارجية، وكذا الإصلاحات التي مست قطاع المؤسسات، خطوات سمحت بتسجيل، بداية من عام 1995، نتائج مشجعة على مستوى الاقتصاد الكلي، لكنها تبقى دوما غير كافية بالنظر إلى الوضع الاجتماعي المتردي، والمنافسة الأجنبية الشرسة، فعملية تحرير الاقتصاد، وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها بصورة فعالة، تفرض وضع، وتنفيذ برنامج إصلاحى بما يتلاءم ووضعية المؤسسة الجزائرية، زيادة للمحيط الذي تعامل معه.

لقد تم إقرار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الاقتصادية، بغية تدعيم وجودها أولا، ومن ثم العمل على تحسين تنافسيتها ودمجها في الاقتصاد العالمي، بما يتناسب والمتغيرات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر (التحضير لتأسيس منطقة للتبادل الحر مع الاتحاد الأوربي في آفاق سنة 2017 كما سبق الحديث عنها)، إذ بات لزاما على المؤسسات الجزائرية أن ترفع التحدي، وتتنجح نحو تحسين وتطوير منتجاتها، الأمر الذي لن يتم إلا من خلال تبني مجموعة من البرامج الإصلاحية والتأهيل أحدها، بوصفه - على الأقل في الوقت الراهن- أنجع السبل التي يمكن اتخاذها.

وبناء على ذلك، فإن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ينطلق من عملية التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، عن طريق القيام بالدراسات اللازمة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وهو ما يسمح بوضع المخطط والإستراتيجية التأهيلية المناسبة لها، ومنه الحصول الدعم المالي من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية على مستوى وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، الذي يعتبر القائد الأساسي لبرنامج تأهيل المؤسسات، فضلا عن أطراف أخرى كثيرة مساهمة لإنجاح هذا البرنامج.

## المبحث الأول: ماهية تأهيل المؤسسات الاقتصادية

مصطلح " تأهيل المؤسسات " هو وليد التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار وسائل دعم اندماج البرتغال في الاتحاد الأوروبي (PEDIP)<sup>(\*)</sup> ، والذي يهدف إلى التسريع من عملية عصرنة القطاع الصناعي، تقوية قواعد التكوين المهني، التحكم في تمويل الاستثمارات الإنتاجية للمؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، وتحسين الانتاجية ونوعية النسيج الصناعي .

من هنا اعتمد برنامج التأهيل كوسيلة دعم للاقتصاديات السائرة في طريق النمو، كدول المغرب العربي، وبعض دول المشرق العربي ( مصر ، الاردن ، سوريا ) وفي إفريقيا ما وراء الصحراء ( السنغال )

### المطلب الأول: مفهوم تأهيل المؤسسات

#### الفقرة 01 : تعاريف عامة حول التأهيل

المرور من وضعية اقتصادية حمائية إلى اقتصاد السوق والمنافسة<sup>(01)</sup>، يتطلب تدعيم المؤسسات وإعادة هيكلتها، وذلك من أجل الرفع من أدائها ونجاعتها، ومنه ترقية تنافسيتها المحلية والدولية، وهو ما يتطلب بصفة مختصرة، عملية تأهيل للمؤسسات والبيئة التي تنشط فيها، فالتأهيل بهذا المعنى يعتبر تحديا جوهريا وليس معجزة، فهو ضروري من أجل ضمان الاندماج في ديناميكية العولمة الاقتصادية، ففي الجزائر مثلا باشرت وزارة الصناعة طبقا لبرنامج الحكومة، برنامجا ممولا من مخصصات الميزانية منذ 1996 بمشاركة برنامج الأمم المتحدة للتنمية ( PNUD )<sup>(02)</sup> ووكالة الأمم المتحدة من أجل التنمية الصناعية ( ONUDI )<sup>(03)</sup> وبعض البلدان الأخرى المقرضة، سمي: " برنامج متكامل للدعم والاستشارة لإعادة هيكلة الصناعة وتقويم المؤسسات الصناعية في الجزائر " .<sup>(04)</sup>

من هذا المنطلق يمكن تعريف برنامج تأهيل المؤسسات<sup>(05)</sup> على أنه: "مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، أي أن البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات".

ويعرف هذا البرنامج التأهيلي بالنسبة للمؤسسة، على أنه مسار تحسين دائم، أو إجراء تطويري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص، والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة، حيث أن المبادرة تأتي من قبل المؤسسة نفسها للعمل بهذا البرنامج، والقيام بالتشخيص الاستراتيجي العام لوضعيتها، وليس من قبل الأجهزة الحكومية، غير أنه هناك مساعدة من قبل الدولة فيما بعد مالية كانت، أو غيرها من التسهيلات التي من شأنها أن تشجع المؤسسات وتحفزها على السير قدما نحو تحسين تنافسيتها.

(\*) PEDIP. Programme Strategique De Dynamisation Et Modernisation De L'economie Portugaise

(01) مهلال عبد المالك، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – الأهداف والآليات، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005)، ص 58.

(02) PNUD: Programme des nations unies pour le développement

(03) ONUDI : Office des Nations Unies Pour le Développement Industriel

(04) Mohamed lamine dhaoui , **Restructuration et mise a niveau d'entreprise Guide méthodologique établi pour le gouvernement Algérien par l'ONU DI**, P78

(05) عبد اللطيف بلغرسة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية دراسة تحليلية وروية مستقبلية- (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، 23/22 أفريل 2003)

ويرى الاقتصادي دوجلاس نورث: " أن التأهيل هو عملية معقدة، وتأخذ وقتا طويلا، حيث أنها تتضمن مؤسسات القطاعين العام والخاص، إضافة إلى المؤسسات الحكومية المساعدة، وهو ما يتطلب تغيير في الأفكار، والسياسات، والقوانين، والمفاهيم، والإجراءات، وعلى الدولة أن تضع خطة متوازنة واضحة وصريحة من أجل إيجاد أنجع السبل لتمويل هذا البرنامج".

كما يعرف برنامج التأهيل على أنه "مجموعة من القواعد تحث على تحسين منافسة المؤسسة". ويعرف على أنه: "عملية إصلاح دائمة، تعمل على إدخال فكرة التطور، التنبؤ والبحث عن نقاط القوة ونقاط الضعف، بتعبير آخر مجموعة من الإجراءات تتبع من إستراتيجية واضحة في التعامل مع محيط المؤسسة". وينظر إليه أيضا بصفته "جملة من العمليات ذات طابع تقني، تكنولوجي وتسييري تقوم بها المؤسسات الاقتصادية، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، بهدف وضع التوقع في نفس المستوى مع مثيلاتها الأجنبية، أو قريبة منها على الأقل، أي جعلها تعمل وفقا للمعايير الدولية سواء فيما يتعلق بطرق التسيير، جودة المنتجات، طرق الإنتاج المستعملة وكذا التكنولوجيا، وبصفة عامة فإن التأهيل يعني جعل المؤسسة تتمتع بقدرة تنافسية وفق للعلاقة (نوعية - سعر) أي تحقيق أرباح من خلال إنتاجية جيدة تستجيب لشروط الجودة والنوعية وبتكاليف أقل" (01).

فهو عبارة عن نظام تسيير يهتم، ويعتمد على الموازنة، والمقارنة بين إمكانيات المؤسسة، وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه، أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في القطاعات أخرى، بمعنى أنه مسار دائم ومستمر يهدف إلى تكييف المؤسسة مع محيطها، وترقية أدائها والزيادة من فعاليتها.

زيادة على ما سبق، يمكن تعريف تأهيل المؤسسات على أنه: "عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتخذها السلطات بهدف تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي على المستوى الدولي" (01).

أما تعريف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: " ما هي إلا حركة تدعيمية للخصوصية، وذلك في إطار عولمة المبادلات، التي غيرت من محددات ومؤشرات التنافسية المحلية والدولية" (02). وبشكل عام وأشمل، فإن التأهيل يعني: "تطوير المؤسسات الاقتصادية من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة، من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها، حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية، وبالتالي فإن التأهيل يعنى بالقدرة على المنافسة والتي أصبحت عالمية، بمعنى مساعدة المؤسسات الصناعية، الإنتاجية، التجارية والخدماتية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها".

(01) Irki hocine-Rezazi omar: La mise a niveau des entreprises algeriennes et l'amelioration de leur competitivité,

(01) نجار حياة، مليكة زغب، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية من العصرية إلى العولمة. نظرة مستقبلية-نفس الملتقى السابق.

(02) Ministère de la petite et moyenne entreprise, Mise a niveau et competitivite industrielle.p3

### الفقرة 02 : التنظيم القانوني لبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من الناحية القانونية فقد اعتمد برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على ترسانة من القوانين والمراسيم، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ◆ القانون رقم 99-11 المؤرخ في 15 رمضان 1420 هـ الموافق لـ 23 ديسمبر 1999 المتضمن قانون المالية لسنة 2000: المادة 92 الخاص بإنشاء حساب توجيه خاص رقم 302 المسمى صندوق ترقية التنافسية الصناعية.
- ◆ قانون المالية التكميلي لسنة 2001 الصادر بتاريخ 06 أوت 2001 المحدد لكيفيات المتابعة وتقييم حساب التخصيص الخاص رقم 102-302؛
- ◆ المرسوم التنفيذي رقم 192-2000 المؤرخ في 16/7/2000 المحدد لنماذج سير الصندوق، ويشكل لجنة وطنية للتنافسية الصناعية، يرأسها وزير الصناعة، وتضم ممثلي 7 قطاعات وزارية وممثل الغرفة التجارية والصناعية الجزائرية.
- ◆ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06/08/2001 (وزارتي الصناعة والمالية) المحدد لنماذج المتابعة وتقييم الصندوق المعرف للمستفيدين من مساعدة الصندوق.
- ◆ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12/12/2001 (وزارتي الصناعة والمالية) المحدد لقائمة المصاريف ومدخيل الصندوق.

### المطلب الثاني: أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية

تهدف عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق جملة من النقاط، على رأسها تأهيل البيئة التي تنشط فيها المؤسسات، وعلى مستويات مختلفة (كلية، جزئية وقطاعية) "MACRO-MICRO-MESO"، ذلك لأن المؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي، يصبح هدفها اقتصادي ومالي، في آن واحد، محليا ودوليا، وبهذا تتعدد الأهداف والوسائل لتحقيق ذلك.

فبرنامج تأهيل المؤسسة لا يتعلق فقط بجانب الإدارة، أو التسيير للمواد، الأسواق، المالية والتشغيل، وإنما يخص أيضا مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة، أو المتعاملة مع المؤسسة، وبعبارة أخرى فإن الهدف الإجمالي هو البحث عن النجاعة على كل المستويات، من خلال إعطاء دفع للقطاع الصناعي متمثلا في ديناميكية التنافسية المكيفة مع متطلبات السياق الجديد لعولمة المبادلات، بصفتها الطريق الوحيد للبقاء والتطور، والتنافسية هنا مرتبطة بما يلي<sup>(01)</sup>:

- ◆ جودة البيئة الاقتصادية، وبالقدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات، أو ما يعني ضرورة ضمان المؤسسات لميزة تنافسية دائمة في مجال نشاطها.
- ◆ التدخل الفعال في النشاط الاقتصادي، من خلال تدعيم بروز بيئة قانونية، مؤسساتية، اقتصادية، مالية واجتماعية مناسبة لمواجهة المتطلبات الضرورية لمواجهة العولمة.

(01) Ministère de la petite et moyenne entreprise, opcit, p19



وفيما يلي أهم الأهداف الخاصة ببرنامج تأهيل المؤسسات على المستويات الثلاث، الكلي، القطاعي والجزئي؛ أي على مستوى المؤسسات الاقتصادية والتي حددت من خلال التشخيص لوضعية القطاع الصناعي الجزائري من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، بالتنسيق مع وكالة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية(ONUDI).

#### الفقرة 01 : أهداف البرنامج على المستوى الكلي

تتمثل في عصرنة المحيط الصناعي وهيكلته، ذلك أن تأهيل المحيط لا بد أن يبحث عن مصادر التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي، وهذا لأن مؤسساتنا لا تستفيد من بيئة مدعمة لها، أو ملائمة ومحفزة وفقا لسياق المنافسة العالمية، وهو ما لم يسمح للجزائر باستغلال المزايا المقارنة التي تحوزها، ويمكن جمعها في النقاط الرئيسية التالية<sup>(01)</sup> :

- ◆ إعداد سياسة اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم، والحث على رفع المستوى التأهيلي، مع مراعاة الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية والدولية .
- ◆ وضع آليات تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية القيام بإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي.
- ◆ وضع قيد التنفيذ برنامجا تحسيسيا واتصاليا من أجل جعل إجراءات السياسة الصناعية مقروءة بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين، مع الإشارة بوضوح إلى الممثلين والوسائل المتوفرة للمؤسسات.

#### الفقرة 02: أهداف البرنامج على المستوى القطاعي

إن نجاح برنامج تأهيل المؤسسات، مرهون بمدى قدرات هيكل الأطراف المشتركة، ومساهمتها في تقديم الدعم عند التنفيذ، من أجل ضمان ترقية وتطوير صناعة تنافسية، من هذا المنطلق نجد بأن برنامج تأهيل المؤسسات يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة، من حيث مهامها وإمكاناتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية التأهيل، وبهذا فالهدف الأساسي على المستوى القطاعي يكمن في تدعيم إمكانات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها، بما يسمح بتحسين المنافسة بين المؤسسات، ويتعلق الأمر أساسا بـ:

- ◆ جمعيات أرباب العمل والمهنيين في القطاع الصناعي.
- ◆ الهيئات الشبه عمومية (تقنيين، مكاتب الدراسات في الجودة، مدارس ومعاهد التكوين في الإدارة...)
- ◆ معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية.
- ◆ منظمات التكوين المتخصصة.
- ◆ البنوك والهيئات المالية.
- ◆ منظمات تسيير المناطق الصناعية.

(01) Salah Guerrak:L'environnement de l'entreprise,LICCAL-La lettre d'information,la chambre Algerienne de commerce et d'industrie,n-84,MARS 1998,PP 19-23.

وكما ذكرنا سابقا، هدف تأهيل بيئة المؤسسة، هو تدعيم قدرات هيئات الدعم للمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من النشاطات التي تقوم بها، والتي يمكن ذكر البعض منها فيما يلي<sup>(01)</sup>:

- ◆ التكوين، منهجية تقييم المشاريع.
- ◆ منهجية تقييم ومتابعة مخططات التأهيل.
- ◆ المساعدة في التأهيل (لا مركزية، مهام، تنظيم) من أجل إدماجها في عملية إعادة الهيكلة الصناعية.
- ◆ فحص، تشخيص وتأهيل الموجود.
- ◆ اقتراحات، ودراسات لإمكانية الإنجاز للهياكل الجديدة.
- ◆ المساعدة في تنفيذ الهياكل الجديدة.

### الفقرة 03 : أهداف البرنامج على المستوى الجزئي

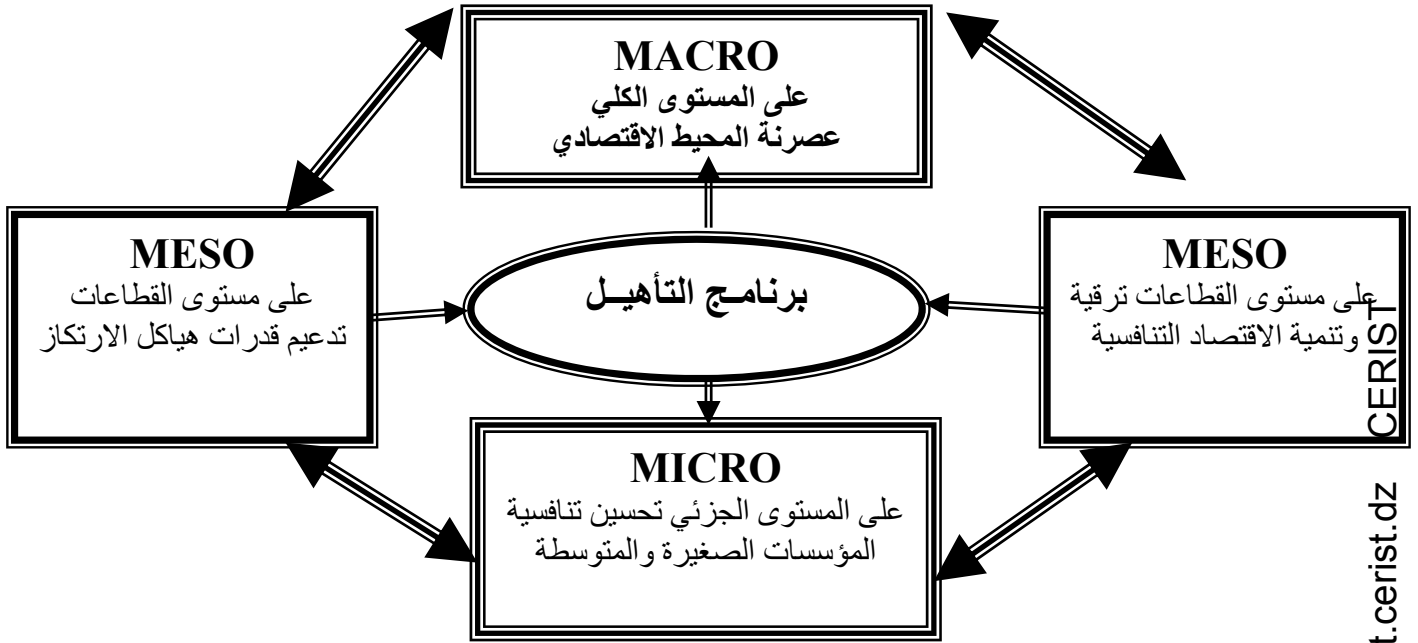
إن برنامج التأهيل، هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحفزة على تحسين النوعية، ومن وجهة نظر المؤسسات، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم ، أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي تواجه المؤسسة، فهو لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات، وإنما برنامج طوعي تلعب فيه الدولة دور المدعم لهذه المؤسسات المستجيبة لمعايير قبول الأداء.

وعليه فالمؤسسات الاقتصادية، من خلال انخراطها في هذا البرنامج، يمكنها تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير نظم الإنتاج والتحكم في نوعية المنتجات والخدمات.
- تطوير نظم الإدارة، وتكيف المؤسسات مع الطرق الحديثة للتسيير والتنظيم .
- الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج .
- تحسين الجودة، والحصول على شهادة الإيزو، بإخضاع المؤسسة للمقاييس الدولية للجودة.
- تطوير مهارات العاملين، وإرساء ثقافة المؤسسة.
- تطوير التسويق، وبحوث التسويق للحفاظ على حصة المؤسسة في السوق الداخلية كمرحلة أولى، واقتحام الأسواق الخارجية في المرحلة الثانية.
- خلق مناصب شغل جديدة والحفاظ على مناصب الشغل الحالية.
- ولإنجاح برنامج التأهيل يجب على المؤسسة تبنيه من خلال القيام بإجراءات وإصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية الإنتاجية والاستثمارية والتسويقية ، ثم لتشمل أيضا مجموع الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة ، كما يظهر من خلال الشكل التالي:

(01) وثائق من وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة تحت عنوان: "Dispositif de mise a niveau des entreprises"، ص11.

## الشكل رقم (12): أهداف برنامج تأهيل المؤسسات



المصدر : وثيقة مقدمة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة .

وبصفة عامة، يمكن القول أن برنامج تأهيل المؤسسات لتطوير التنافسية الصناعية، يهدف إلى تحضير محيط المؤسسات من أجل اندماجها في محيط المنظمة العالمية للتجارة، ومنطقة التبادل الحر الأورومتوسطي، ويتمثل ذلك في دعم المؤسسات، من خلال عصرنة أدوات إنتاجها، والحركات التي تقوم بها لتحقيق الجودة في المنتجات، المواصفات العالمية، تكوين إداري، المخططات التسويقية والإتصالية...، فالهدف الأساسي لبرنامج التأهيل هو تحسين تنافسية المؤسسة، وليس الحفاظ على المؤسسات التي تواجه الصعوبات، وذلك بإدخال مسعى تطويري يسبق الأحداث، والتغيرات من خلال التشخيص والدراسة للتعرف على الفرص التي تلوح في الأسواق، ومنه استغلالها بطريقة مثلى، والتعرف على نقاط الضعف، والعمل على القضاء عليها، والتخلص منها، أو تحويلها إلى نقاط قوة تخدم المؤسسة في تنمية قدراتها التنافسية المحلية والدولية.

وعليه فإن تحقيق هذه الأهداف والطموحات الكبيرة، لا بد أن تسير التحركات الخاصة بإعادة تأهيل المؤسسات بالاعتماد على ما يلي<sup>(01)</sup>:

- ◆ الدراسات التشخيصية ومخطط التأهيل.
- ◆ الاستثمارات غير المادية.
- ◆ الاستثمارات المادية.

هذا ما يعني بأن المؤسسات التي تتوفر فيها الشروط للاستفادة من برنامج التأهيل، تلجأ إلى دراسات تشخيصية، ووضع برنامج لتأهيلها، ومعرفة الاستثمارات غير المادية الضرورية لذلك، والتي من بينها، الدراسات، بما فيها البحث والتطوير، المساعدة التقنية، التكوين، وضع أنظمة للجودة، التقييس، وضع أنظمة معلوماتية وأخرى للتسيير، وأي استثمار آخر قد يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة، أما فيما يتعلق بالاستثمارات المادية فتتمثل في تجهيزات الإنتاج، الشحن والتخزين، تجهيزات المخابر، الإعلام الآلي وغيرها من التجهيزات القادرة على تنمية تنافسية المؤسسة.

والشكل رقم (12) يلخص لنا أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بصفة واضحة، حيث يتضح لنا بأن هذا البرنامج يهدف في الأساس إلى تحقيق والاهتمام بالعناصر التالية:

- تحديث المحيط الصناعي، والقانوني، والمادي، لأن نجاح التنافس الدولي ينطلق من المحيط المحلي، وعليه نجد بأن الأموال الموجهة لتغطية المساعدات المالية المباشرة، لهياكل الدعم الصناعي، والمؤسسات جزء من البرنامج.
- تدعيم قدرات هياكل الدعم الصناعي، (المؤسسات الوطنية للجودة، الاستشارة، تسيير المناطق الصناعية).
- ترقية التطور الصناعي التنافسي في الأسواق الوطنية والدولية، عن طريق القيام بمقارنة الصناعات، والدول انطلاقاً من مؤشرات الأداء، والتنافسية، والقياس إلى النمط الأفضل.
- تحسين تنافسية، وتطور المؤسسات الصناعية بالاعتماد على عملية تأهيل وتحديث وسائل الإنتاج، تدعيم القدرات التسييرية، تطوير الجودة والحصول على المعايير العالمية للجودة، مثل ISO.
- تحسين القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية.
- صياغة إستراتيجية وسياسة للمؤسسة (التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات).
- المساهمة في تحسين المستوى التكنولوجي، وتحديثه باستعمال التكنولوجيات الحديثة.
- تطوير الفكر التسويقي في المؤسسة (تحديد الزبائن، تصنيفهم، التقرب منهم وفهم احتياجاتهم، السلع المطلوبة، المزيج التسويقي المناسب...).
- تحسين تنظيم المؤسسات من أجل التكيف مع التغيرات السوقية.
- تحسين قدرات ومهارات اليد العاملة، بالتعلم والتدريب المستمر، وغرس ثقافة المؤسسة لديهم.
- الاهتمام بالتسيير المالي ( وضع إستراتيجية مالية، محاسبة تحليلية، مراقبة التسيير، لوحة القيادة...).

<sup>(01)</sup> Mohamed lamine dhaoui, OPCIT, P75

- نظام معلومات فعال قادر على تحصيل المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات في ظل تغيرات البيئة. من خلال ما سبق، نستنتج بأن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية له أثران إيجابيان، هما<sup>(01)</sup>:
- (1) تحسين الإنتاجية، والمنافسة على مستوى السوق المحلي (إلغاء حواجز الدخول يحفز مباشرة الإنتاج ويولد طلبا استثماريا إضافيا)، وإذا نجح في تحسين إنتاجية أداة الإنتاج، وجعلها أكثر تنافسية، فإن تحرير المبادلات سيكون مرادفا للنمو الاقتصادي.
- (2) التعاون من أجل عصرنه القطاع الصناعي، عبر ما يسمى بالشراكة، التي تظهر اليوم ضرورة من أجل مرافقة الاندماج في الاقتصاد العالمي، بصفتها أداة رئيسية لوضع السياسة الصناعية للدولة حيز التطبيق، من أجل إعادة تأهيل الأداة الإنتاجية وتوسيع النسيج الصناعي الوطني.

### المطلب الثالث: البرنامج الجزائري للتأهيل

في إطار الوضعية الجديدة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومواصلة نهج الإصلاحات المتبعة ، تظهر أهمية برنامج التأهيل الذي سنتعرض لمحتواه في هذا المطلب.

#### فقرة 01: إجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية الصناعية

يسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية، والذي تشرف عليه وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلى دعم، ومرافقة المؤسسات الصناعية العمومية منها، والخاصة، التي تلتزم به - البرنامج - طواعية من أجل ترقية تنافسيتها الصناعية، وذلك بتحسين كفاءاتها، وتهيئة محيطها بتكليفها مع جميع مكوناته من أنشطة مالية، مصرفية، إدارية، جبائية واجتماعية... الخ.

**فعلى مستوى المؤسسة**، البرنامج يرمي إلى تشجيع كل المؤسسات بواسطة تدابير مالية محددة، من أجل تحديث أدواتها الإنتاجية، وخصوصا الرفع من مستوى تنافسيتها، من خلال وضع نظام للإنتاج، التنظيم والتسيير، وجعلها تستجيب للمعايير المعمول بها في القطاع، مع محاولة بعث ديناميكية للمنافسة، وتحسين كفاءات القطاع الصناعي.

**على مستوى محيط المؤسسة**، حقيقة أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تستفيد اليوم من محيط اقتصادي ملائم، و مساعد على المنافسة، ونظرا لحساسية هذا الرهان، قامت وزارة الصناعة بتحديد عدة عمليات ذات صبغة أولوية<sup>(01)</sup>:

- تأهيل المؤسسات والإشهاد بالمطابقة وفق المواصفات الدولية؛
- إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاطات؛
- دعم وسائل الضبط (التقييس والملكية الصناعية، والجدوى القانونية)؛
- تطوير الخدمات التكنولوجية للدعم والاستشارة لفائدة الصناعة.

<sup>(01)</sup> بلقاسم زايري - عبد القادر دربال، مرجع سابق، ص 55-56

<sup>(01)</sup> Ministère de l'industrie et de la restructuration, Op-cit, p02.

وتسعى وزارة الصناعة إلى تسهيل حصول المؤسسات على مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية، هذا الأخير يقدم تسهيلين يشملان تكاليف:

◆ **الدراسة العامة أو المخففة:** المؤسسة لا تدفع سوى 20% من تكاليف الدراسة، الـ 80% الباقية التي من المفروض أن تعوضها وزارة الصناعة، تدفع مباشرة لمكتب الدراسات.

◆ **الاستثمارات المادية و غير المادية:** من أجل تسريع وتيرة عمل برنامج التأهيل، تقوم وزارة الصناعة مسبقا بتسديد ما قيمته 30% من إجمالي المساعدات المقبولة، مباشرة بعد إمضاء اتفاق التأهيل بين وزارة الصناعة، والمؤسسة المعنية.

مع الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة إلى مديرية التأهيل على مستوى وزارة الصناعة تبقى سرية، و لن تستعمل إلا في إطار برنامج التأهيل. ويتم قبول ملفات المؤسسات التي تكون: (01)

- خاضعة للقانون الجزائري؛ ومسجلة في السجل التجاري، و تحوز رقم استدلالي جبائي؛
  - تنتمي للقطاع الإنتاجي الصناعي، أو قطاع الخدمات الموجهة للقطاع الصناعي التي تحقق ما لا يقل عن 40% من رقم أعمالها من خلال تعاملها مع القطاع الإنتاجي الصناعي؛
  - ثلاث سنوات على الأقل من النشاط؛
  - تستخدم: 20 عامل أو أكثر بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، و 10 عمال أو أكثر لمؤسسات الخدمات الموجهة للصناعة؛
  - تقديم معايير الأداء المالي التالية:
    - صافي الأصول موجب للسنة الحالية أو السابقة؛
    - نتيجة الاستغلال (حساب 83) موجبة لسنتين على الأقل من السنوات الثلاثة الأخيرة.
- إضافة إلى هذا، يجب على المؤسسة أن تجيب على دفتر المساءلة الذي تتسلمه من طرف الوزارة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بوضعيتها العامة.
- أما عن معدلات المساعدات المالية الممنوحة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية فهي محددة كالآتي:
- الدراسة (الشاملة أو غير المعمقة): 80% من التكاليف خارج رسوم الدراسة في حدود:
    - الحالة الأولى الدراسة الشاملة: مليون و خمسمائة ألف دينار جزائري (1 500 000)؛
    - الحالة الثانية الدراسة غير المعمقة: ثمانمائة ألف دينار جزائري (800 000).
  - وضع برنامج التأهيل حيز التنفيذ:
    - الحالة الأولى والحالة الثانية: 80% من إجمالي الاستثمارات غير المادية خارج الرسوم؛

(01) وثائق من وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة: "Manuel des procédures"

- الحالة الأولى: 10% من الإجمالي الاستثمارات المادية خارج الرسوم، في حدود عشرين مليون

دينار جزائري مهما كانت طريقة التمويل.

ويتم أداء المساعدات المالية المخصصة للقيام بعملية الدراسة الشاملة (وكذا غير المعمقة) مباشرة إلى مكتب الدراسات، وينفذ هذا الأداء على مرحلتين اثنتين: 30% عندما يصبح الاتفاق ساري المفعول، والباقي عند الانتهاء من الدراسة وتأكيداتها.

أما المساعدات المالية الموضوعة لتنفيذ مخطط التأهيل، فيتم الوفاء بها على مرحلتين كذلك: 30%

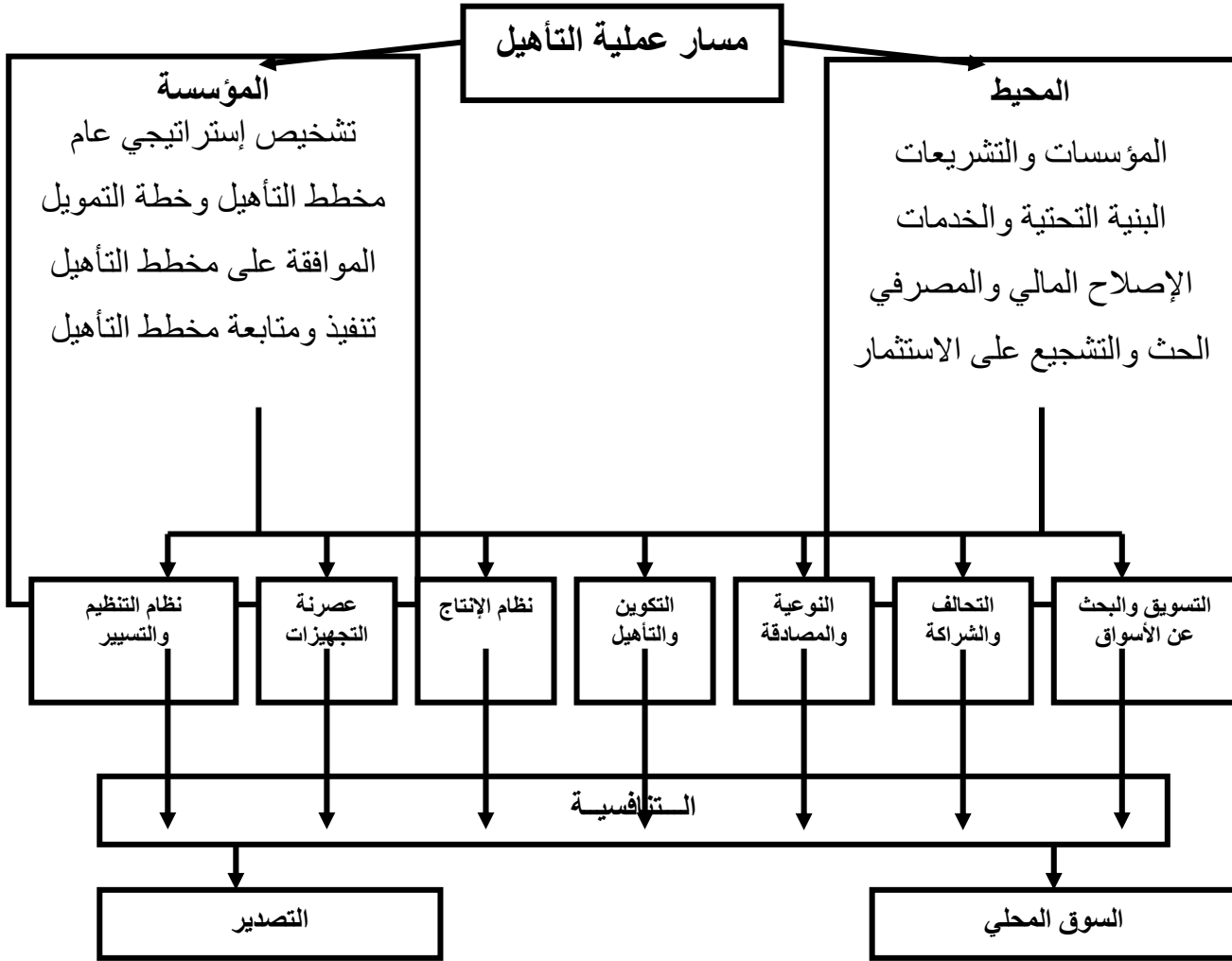
بعد الإمضاء على اتفاق التأهيل، وباقي المبلغ عند تنفيذ مخطط التأهيل.

وفي كل الأحوال، فالمؤسسة مطالبة بتحقيق استثماراتها في مدة أقصاها السنة التي تلي تاريخ الإمضاء

على الاتفاق (12 شهرا)، يمكن وبصفة استثنائية تمديد الأجل ثلاث 03 أشهر إضافية، في هذه الحالة يشكل

التمديد موضوع ملحق يرفق باتفاق التأهيل الموقع بين وزارة الصناعة والمؤسسة.

## الشكل رقم (13): مسار عملية التأهيل



Source : Ministère de l'industrie et de le restructuration, Op-cit , p13.

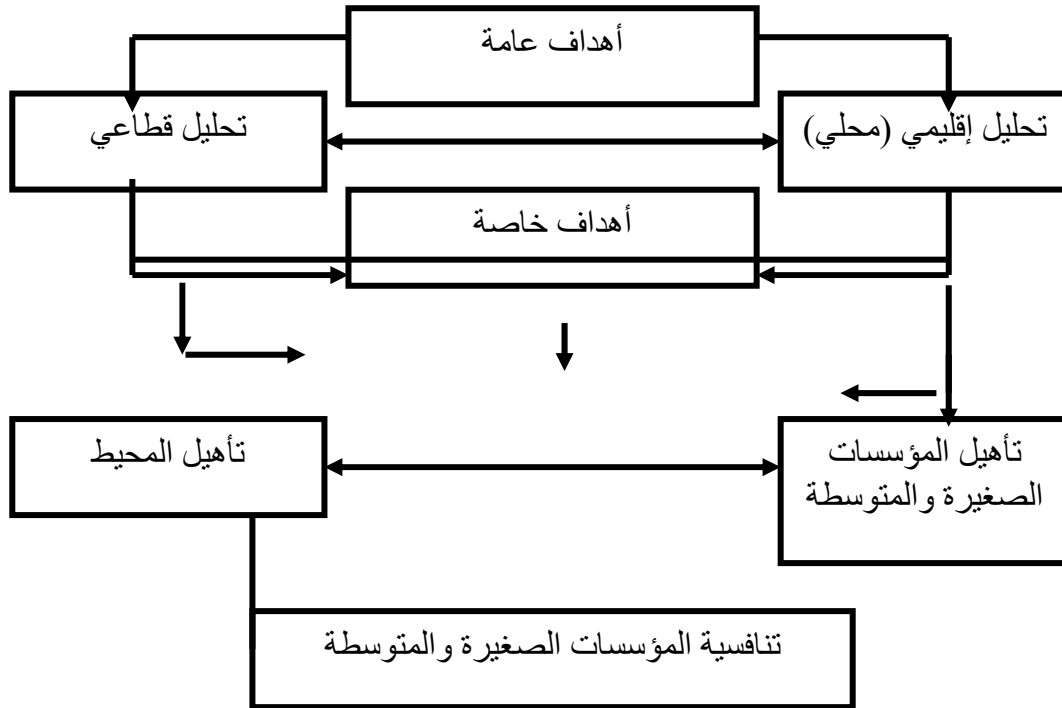


## فقرة 02: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في سبيل النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة قامت الجزائر بتجسيد برنامجين أساسيين لتأهيل هذا النوع من المؤسسات، الأول تحت الإشراف المباشر لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، أما الثاني فهو نتيجة التعاون مع الاتحاد الأوروبي ويعرف ببرنامج ميديا MEDA، كما يوجد برنامج آخر في إطار التعاون الجزائري الألماني الكندي<sup>(\*)</sup>.

أما البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو برنامج موجه للمؤسسات التي تشغل أقل من 20 عامل، مدته 06 سنوات، وضع حيز التنفيذ بداية من سنة 2006، رصدت له ميزانية تقدر بـ: 06 مليار دينار جزائري، تم عرضه، وحظي بموافقة كل من مجلس الحكومة بتاريخ 10 ديسمبر 2003، ومجلس الوزراء بتاريخ 08 مارس 2004

## الشكل رقم (14): البيان العام لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



<sup>(\*)</sup> أنظر الملحق رقم: (06).

وحسب هذا الشكل، فإن هذا البرنامج يشمل أربعة محاور أو جوانب رئيسية وهي:

- **الجانب القطاعي:** من خلال تحليل قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة المعنية بالتأهيل؛
- **الجانب الاقليمي:** من خلال توحيد المعايير والمقاييس للولايات ذات الأولوية، حيث يمس البرنامج في المرحلة الأولى 10 ولايات يركز فيها أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- **جانب المحيط:** من خلال تحسين المحيط المؤسسي، وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- **جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** من أجل تحسين تنافسيتها، وجعلها في المستوى المطلوب.

كما أن لهذا البرنامج أهداف عامة وأخرى خاصة نوضحها كما يلي<sup>(01)</sup>:

**أ- الأهداف العامة:** لقد تم إعداد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قصد مواجهة متطلبات تحرير المبادلات، وحركة السلع والخدمات بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، وتتمثل الأهداف العامة لهذا البرنامج في جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على مواكبة التطور في التكنولوجيا، وفي الأسواق، وكذا تحسين تنافسيتها على مستوى الأسعار، الجودة، الإبداع... الخ.

ولتحقيق هذه الأهداف، على المؤسسات التكيف مع التغيرات ومواكبة الطرق، والسياسات التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بتسيير الجودة والتكاليف، وتأهيل الموارد البشرية، والحصول على التقنيات الجديدة.

**ب- الأهداف الخاصة:** تتمثل الأهداف الخاصة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية في التالي:

- تحليل، ووضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد، وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، وتحسين تنافسيتها؛
- التفاوض حول مخططات، ومصادر تمويل البرنامج؛
- تحضير، وتنفيذ، ومتابعة، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تحسين وتطوير تنافسيتها.

أما أجهزة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي في العموم، أربع أجهزة تم استحداثها، بالتشاور مع جمعية أرباب العمل ومختلف الجمعيات المهنية، نوضحها فيما يلي:

- صندوق ضمان القروض؛
- صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولا تختلف إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن تلك الإجراءات المعتمدة في تأهيل المؤسسات الصناعية، وتتمثل أهم هذه الإجراءات في المراحل التالية:

(01) سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 106

- التشخيص الاستراتيجي العام لوضعية المؤسسة، وإعداد خطة التأهيل ومخطط التمويل؛
- تبني برنامج التأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنفيذ ومتابعة خطة التأهيل؛

• منح المساعدات المالية، وتتمثل في الآتي:

- 100% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي في حدود 600000 دينار جزائري؛
- 100% من تكلفة الاستثمارات غير المادية؛
- 20% من تكلفة الاستثمارات المادية.

ويقدر المبلغ الأقصى لتمويل خطة التأهيل بـ: 05 مليون دينار جزائري (استثمارات مادية، وغير مادية)، كما تقوم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحمل تكلفة أجر عامل متخصص لمدة سنتين، من أجل تحسين تنافسية المؤسسة، وهذا الإجراء يشمل بعض المؤسسات التي تحددها الوزارة.

أما برنامج ميديا MEDA<sup>(01)</sup> فهو برنامج يجسد التعاون، والتنسيق الجزائري الأوروبي في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تشغل أكثر من عشرين 20 عاملاً، امتد البرنامج الأول (ميديا 01) على 05 سنوات (2002 / 2007) ورصدت له ميزانية قدرت بـ: 62,9 مليون أورو (57 مليون أورو مساهمة الاتحاد الأوروبي، 3,4 مليون أورو مساهمة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2,5 مليون أورو مساهمة المؤسسات المستفيدة)، يسيره فريق مختلط يجمع بين خبراء جزائريين وأوروبيين، يتوفر على خمس وحدات جهوية: الجزائر، عنابة، غرداية، وهران وسطيف.

**1- مهامه:** يسعى هذا البرنامج إلى تأهيل هذا النوع من المؤسسات؛ وإيجاد، وتطوير وسائل تمويل جديدة، بالإضافة إلى دعم قدرات جمعيات أرباب العمل والجمعيات المهنية، وتغطية الضمانات المقدمة لصندوق ضمان القروض.

ويكون هذا عن طريق الاقتراب من المؤسسات؛ واختيار الأكثر قابلية للتأهيل، انطلاقاً من التشخيص الأولي، ثم عمليات التأهيل والتطوير مع متابعة المؤسسات والمستفيدين.

**3- أهدافه:** يهدف البرنامج بصفة أساسية إلى تقوية ودعم تنافسية المؤسسات الصناعية الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف، يسعى هذا البرنامج إلى القيام بعمليات ترمي إلى تطوير عقلية المسير بالموازاة مع التطور الحاصل في السوق خصوصاً مع ظهور وازدهار السوق الأورومتوسطي، وفي محيط الأعمال والممارسات التسييرية.

**4- وسائل التنفيذ:** يتدخل القائمون على هذا البرنامج عن طريق التشخيص وعمليات التأهيل، التكوين والحصول على المعلومات، مخطط للأعمال والبحث عن شركاء، مع إعداد مخطط للتمويل ومساعدة المؤسسات في تعاملاتها مع البنوك، وأيضاً العمل مع صندوق ضمان القروض لتسهيل عملية تغطية القرض.

(01) Ministère de la PME et de l'Artisanat (avec la collaboration de : Euro développement PME, Entreprise mise a niveau Algérie), Commission Européenne, Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes, Euro développement PME, 2003, pp 01-05.

5- ميادينه: التطور الاستراتيجي؛ التجارة والتسويق؛ إدارة الأعمال والتنظيم؛ تسيير الموارد البشرية؛ المالية والمحاسبة؛ مراقبة التسيير؛ الإنتاج (التحكم في التكاليف، التنظيم، الجودة، الصيانة، المؤنات والمخزون...)

6- نتائج برنامج ميديا إلى غاية تاريخ 30 جوان 2007<sup>(01)</sup>:

- تقدمت 716 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بطلب الانضمام إلى برنامج التأهيل من مجموع 2150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي بنسبة 33.3%، بعدما كان سنة 2006 عدد طلبات المؤسسات للاستفادة 668 طلب، بنسبة 31% من مجموع 2147 مؤسسة؛
  - 268 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تخلت عن البرنامج بعد القيام بالتشخيص، و448 مؤسسة (62,57%) أتمت على الأقل المرحلة الأولى من برنامج التأهيل؛
  - من مجموع المؤسسات المستفيدة من برنامج التأهيل، 36% منها تنشط بالوسط، 34% منها تنشط بالشرق، 19% منها بالغرب، 11% بالجنوب .
  - أما بالنسبة إلى القطاعات التي تعمل فيها المؤسسات المستفيدة من البرنامج، فإن 28% تعمل في قطاع الصناعات الغذائية، 11% في الصناعات الكيماوية، 11% في مواد البناء، 11% في الصناعة الميكانيكية والتعدينية، 8% في الصناعة الكهربائية والإلكترونية، و6 بالمائة في الصناعة النسيجية والألبسة .
  - من مجموع المؤسسات المستفيدة، 36% منها استفادت في مجال التسيير وإدارة الأعمال، 26% في الإنتاج، 15% في الجودة، 14% في التسيير المالي، 9% في التسويق.
- كما تم الإعلان عن برنامج ميديا 02 (MEDAII) بداية من 2008، ويهدف إلى تأهيل 05 آلاف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وخصص له 40 مليون أورو.<sup>(02)</sup>

<sup>(01)</sup> Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op-cit, p 05.

<sup>(02)</sup> سليم بن عبد الرحمن ، 05 آلاف مؤسسة جزائرية مستهدفة في برنامج التأهيل الجديد، ( جريدة الخبر ، 11 ديسمبر 2007 ) ص 05

## المبحث الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي الشامل في نجاح برنامج التأهيل .

بعد تطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بتأهيل المؤسسات، والمسار الذي تتبعه المؤسسة للوصول إلى الاستفادة من المساعدات المالية، وتنفيذ خطة التأهيل، سنتطرق هنا إلى أهم مرحلة في عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والمتمثلة في التشخيص الاستراتيجي الشامل باعتباره أساس نجاح البرنامج من عدمه، والذي يشمل جانبين أساسيين، وهما:

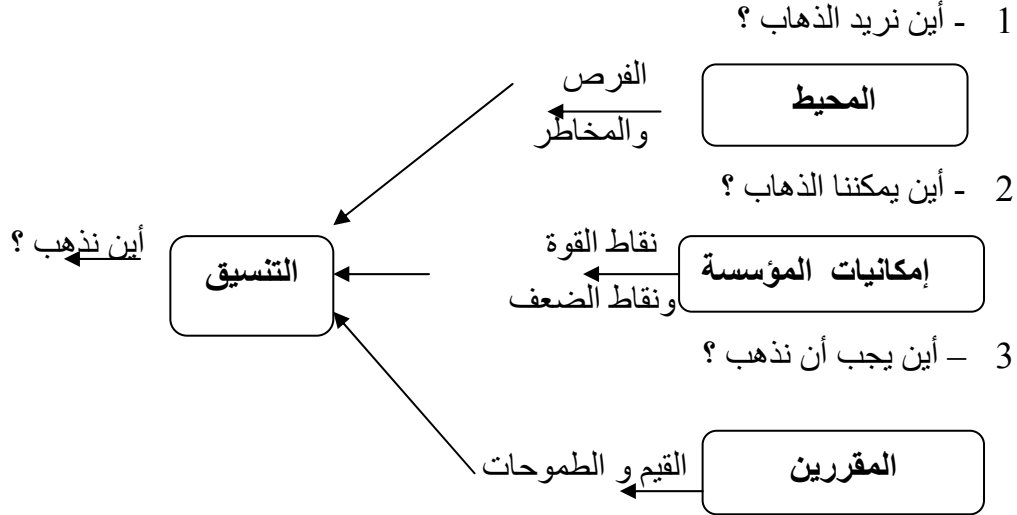
- 1- تشخيص البيئة الاقتصادية والصناعية ( تحليل بيئة المؤسسة، سوقها ووضعيتها التنافسية).
- 2- تشخيص وظائف المؤسسة بصفة معمقة.

يعتبر التشخيص الاستراتيجي من العوامل الأساسية التي تسمح بالتطوير المستمر للتنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال البحث عن المنطق الاقتصادي في المعاملات (المردودية)، بالاعتماد على تحليل كل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى البحث عن التنظيم المناسب داخل المؤسسة، والذي يجب أن يتميز بالمرونة في هياكله، والسرعة في الحركة ورد الفعل، لذلك يتحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الراغبة في تنمية تنافسياتها الانطلاق من السؤالين التاليين:

- 1- ما هي العناصر التي تجعل الزبائن يفضلون مؤسسة ما، على حساب المؤسسات المنافسة ؟
- 2- كيف يمكن إرضاء الزبائن، وتدعيم الربحية في آن واحد ؟

من هنا يتضح بأن التوفيق بين السؤالين، يمثل لب التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة انطلقا من تحديد الأهداف الطويلة المدى، تقوم بتحديد التخصيص الأمثل للموارد، طبعا بمراعاة عملية تشخيص البيئة الخارجية، والداخلية، وتوجهات المقررين في المؤسسة، أي حتمية إيجاد التنسيق بين العناصر الثلاثة (الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف، القيم والتوجهات، أو الطموحات)، وهو ما يجب أن تدركه جيدا المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما يوضحه النموذج الخاص بمدرسة هارفارد والقرار ( L'école de Harvard et (de décision).

## الشكل رقم (15): التشخيص الاستراتيجي التقليدي ( مدرسة هارفارد )



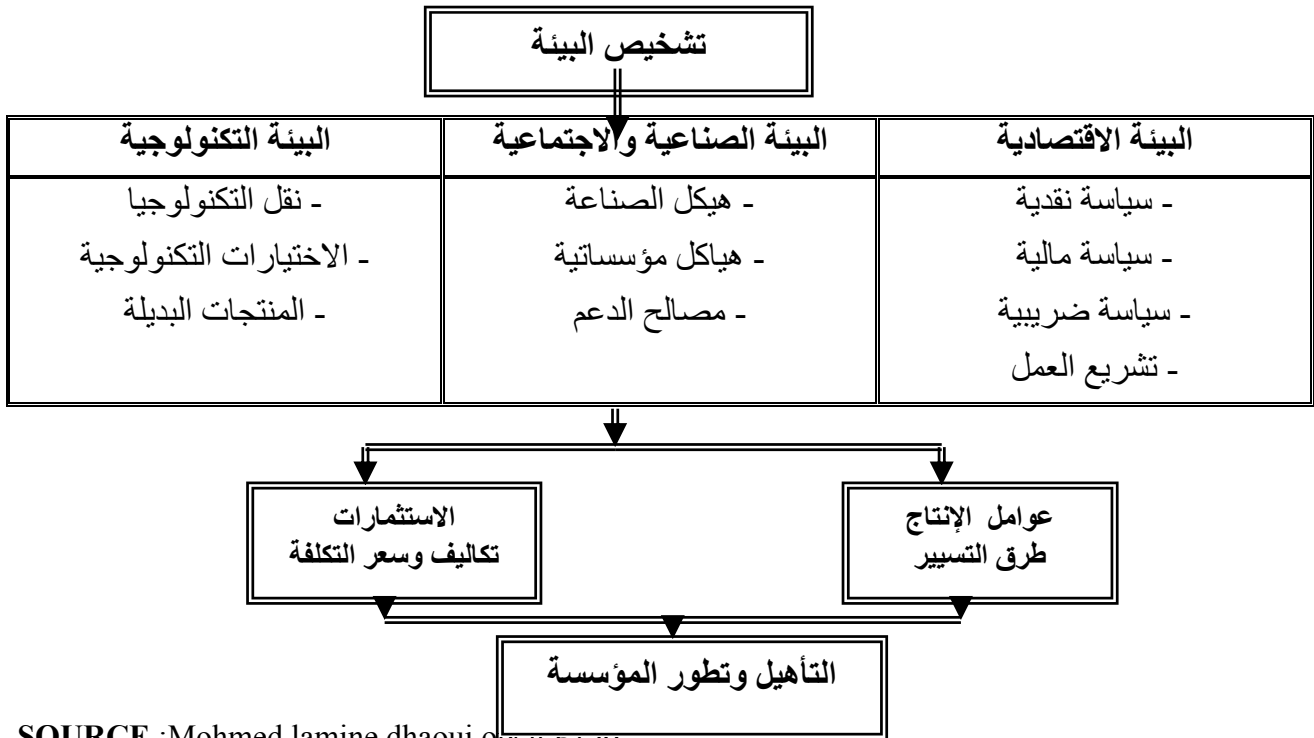
Source: Henri Spitzerzki, La strategie d'entreprise : Competitivite et mobilite, (ed Economica, 1995), p47

كما يساعد التشخيص الاستراتيجي الشامل على التعرف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، واقتراح الحلول العملية من خلال برنامج التأهيل، وطبعا يمثل المرحلة الأولى من عملية تأهيل المؤسسات، يليها اختيار الاستراتيجيات ثم تشكيل مخطط التأهيل وأخيرا التنفيذ.

### المطلب الأول : تشخيص البيئة الاقتصادية والصناعية

تنشط المؤسسات في بيئة اقتصادية متغيرة، وهو ما قد يؤثر عليها سلبا أو إيجابا من حيث الأداء والتنافسية، عادة ما تتمثل المتغيرات البيئية في التشريعات والقوانين، البيئة الاقتصادية والاجتماعية، الهياكل المادية والمؤسساتية...، والجزائر كدولة سائرة في طريق النمو مازالت تعاني من نقص فادح في الهياكل والتنظيم على المستوى الكلي، وعليه يتطلب الأمر القيام بفحص وتشخيص استراتيجي، بهدف تجاوز هذه العقبات، والاستفادة من الفرص التي تلوح في الأفق، والتعرف على مدى تأثير الأوضاع البيئية على تأهيل وتطوير المؤسسة، والشكل التالي، يبين لنا مكونات تشخيص المحيط الاقتصادي والصناعي.

#### الشكل رقم (16): تشخيص البيئة الاقتصادية والصناعية (هيكل وهندسة)



SOURCE :Mohmed lamine dhaoui,Open,1990



### الفقرة 01: تشخيص البيئة الاقتصادية والاجتماعية:

تتميز البيئة الاقتصادية والاجتماعية بالتطور المستمر، ويظهر ذلك بشكل واضح منذ بداية التسعينات، سواء على المستوى العالمي أو الوطني، فمنذ شروع الحكومة الجزائرية في انتهاج سياسة الانفتاح، وما رافقها من إصلاحات، وتعديلات شملت جوانب متعددة (قانونية، مصرفية، سياسية، منافسة...)، وكل هذا فرض على المؤسسات القيام بتحليل عناصر البيئة الاقتصادية والاجتماعية، بالاستعانة بمكاتب الدراسات والمستشارين المختصين، كخطوة أولى لعملية التأهيل، من أجل معرفة مصادر التهديدات والفرص، ومنه العمل على تفاديها، والتغلب عليها في حالة كونها تهديدات، أو حسن استغلالها والتصرف معها في حالة كونها فرص سانحة للرفع من تنافسية المؤسسة، خاصة في ظل إمضاء عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، ويتركز تحليل المعطيات الاقتصادية على العناصر التالية<sup>(01)</sup>:

◆ متوسط الدخل للفرد، الناتج الوطني الخام، الإستهلاكات، الاستثمارات، معدل النمو الاقتصادي، معدل صرف العملة ...

◆ الصادرات و/أو الواردات للبلد، للقطاع، للصناعة والمنتجات المصنوعة من قبل المؤسسة.

◆ السياسة الاقتصادية: التوجهات الاقتصادية، برامج واستراتيجيات البلد، للقطاع وللصناعة...

◆ الإجراءات الاقتصادية الرئيسية المتخذة من قبل الدولة من أجل ترقية، وتمويل الصناعة والخدمات التي ترتبط بها، الدعم لإعادة الهيكلة والتأهيل للمؤسسة...

◆ أثر بعض المتغيرات الاقتصادية، والسياسية على نجاعة الصناعة، مثل تدهور قيمة النقود، ارتفاع تكاليف بعض عوامل الإنتاج، التكاليف المتوسطة لرأس المال، للعمل والطررد...

وعليه فلا بد من أخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار من أجل تحسين صورة البلد اقتصاديا، وذلك من خلال تشخيص شامل للبيئة الاقتصادية، بمشاركة كل الأطراف المعنية بغية الوصول إلى تحديد نظرة شاملة ومنسقة، من أجل تهيئة فضاء اقتصادي مساعد على الاستثمار، والإنتاج التنافسي.

(01) Mohamed lamine dhaoui, OPCIT,P151

بناء على ما سبق يمكن الوصول إلى نتيجة، وهي أن هناك عناصر أساسية من أجل تقييم وترقية التنافسية نلخصها فيما يلي<sup>(01)</sup>:

- ◆ حتمية التغلب على معوقات السير الجيد، وتصحيح إختلالات التوازن في الاقتصاد الكلي.
- ◆ ضرورة وضع حيز التنفيذ، محفزات وعقوبات لميكانيزمات السوق، من أجل تحسين شروط النجاعة والأداء والتطوير.
- ◆ ضرورة التأثير في النظام الصناعي بتدعيم تنافسيته (دور الدولة المنظمة، المشجعة والمرافقة).

### الفقرة 02: تشخيص البيئة الصناعية:

إن تنافسية المؤسسات ليست مرتبطة فقط بالحركات التي تخوضها بنفسها، أو عن طريق مسيرتها، بل محددة كذلك بالبيئة المحيطة التي تتعامل معها المؤسسة، لهذا السبب تلجأ المؤسسات في إطار عملية التأهيل إلى تشخيص البيئة الصناعية، عن طريق مكاتب الدراسات والمستشارين، وذلك بتحليل مختلف الممثلين الذين يمكنهم التأثير على نتائج المؤسسة والمنافسين في آن واحد، ومن بينها الهياكل المؤسساتية، والدعم لسير المؤسسة، وتمويلها وتقديم الخدمات والمعلومات...، والتي تسمح للمؤسسة بالتعرف على القيود والفرص المرتبطة بالتأهيل، وبتطوير المؤسسة التي تنشط في سوق تنافسي، حيث تعود فيه الغلبة لصاحب أحسن مزايا تنافسية.

بعبارة أخرى<sup>(02)</sup> فإن السياسات الصناعية بأشكالها المختلفة، تعتبر في الدول المتقدمة كأدوات إستراتيجية، تزداد أهميتها باستمرار بالنسبة للتنافسية الكلية، فهي تتكامل في نظرة كلية مع السياسات العمومية الأخرى، وذلك من خلال التحرك في خدمة الصناعة، ومساعدة المؤسسات على العمل في ظروف محفزة، بخلق وتوفير كل ما تحتاج إليه المؤسسة من خدمات، ودعم في القرن الواحد والعشرين، فالدولة عن طريق وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة تكفل وضع القوانين، والتشريعات، والمراقبة، وإيعاز استراتيجيات صناعية، مع ترقية المناهج، الإجراءات، ومرافقة المتعاملين الاقتصاديين.

<sup>(01)</sup> Consultants associés, **Rapport d'étude sur la compétitivité dans le secteur industriel**, (élaboré pour le compte du ministre de l'industrie et de la restructuration, NOV/1997, annexe 4), p2

<sup>(02)</sup> IBID, Annexe 3, p7

### الفقرة 03: تشخيص البيئة التكنولوجية:

يتعلق الأمر في هذا النوع من التشخيص، بالقيام بما يلي: " تحليل أنظمة الدعم التقنية والتكنولوجية، اختيار وحياسة التكنولوجيات، التجهيزات والعمليات الإنتاجية، التكيف والتحكم في نقل التكنولوجيات وأخيرا رسمة وتطوير المعرفة التكنولوجية"<sup>(01)</sup>.

إذن يتحتم على المؤسسات التي تريد أن تنجح في إعداد، وتنفيذ برنامج تأهيلها أن تقوم بتحسين كفاءاتها التكنولوجية، والتحكم في التكنولوجيات الحديثة، خاصة ما تعلق بتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تعتبر بمثابة الحجر الزاوية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، ولكن قبل ذلك لابد عليها من التعرف على نقاط قوتها، ونقاط ضعفها في المجال التكنولوجي، حتى تتمكن من استغلال نقاط قوتها وتدعيمها، مع التخلص من نقاط الضعف، والقيام بالحركات اللازمة من أجل تحويلها إلى نقاط قوة، وذلك على عدة مستويات (أنظمة الدعم التقنية والتكنولوجية، اختيار التكنولوجية المناسبة وحيازتها، تطوير التجهيزات وعمليات الإنتاج...).

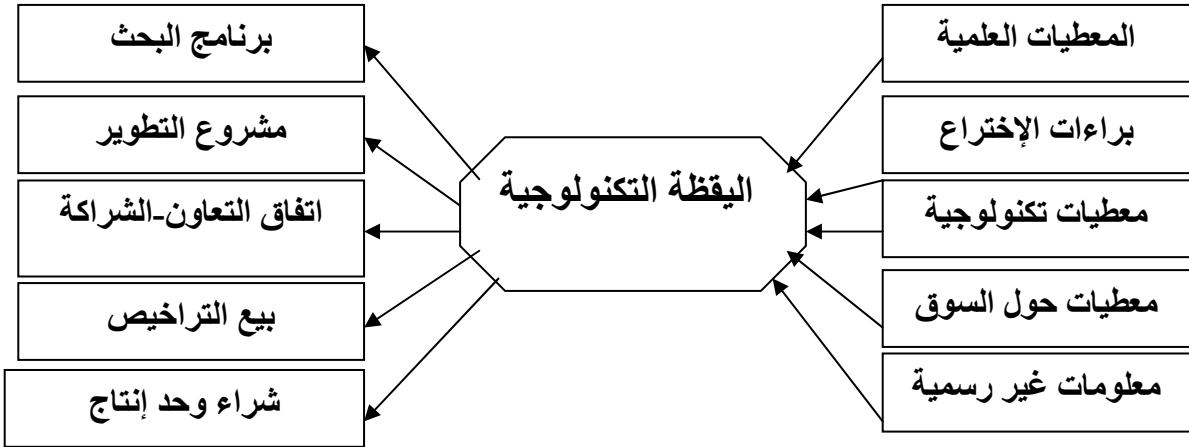
فضلا عن ذلك لابد على المؤسسات التي تريد أن تفرض وجودها في ظل العولمة الاقتصادية والمنافسة العالمية، أن تتسلح بما يسمى **باليقظة التكنولوجية**<sup>(02)</sup> التي تعتبر من أساسيات اندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي، وتمكنها من مسابقة الديناميكية التكنولوجية (تسارع الإبداعات)، من خلال القدرة على الفهم المسبق للتطورات التكنولوجية، الأسواق، وموقفها من الإبداع وترشيد اختياراتها التكنولوجية إما عن طريق الشراكة، حيازة تكنولوجيات جديدة...،

ومن أجل ذلك، فإنه يجب على المؤسسة إيجاد تموقع استراتيجي، واستغلال الفرص الخاصة بالتطور التكنولوجي، وتجنب التهديدات. نستنتج من خلال ما سبق بأن **اليقظة التكنولوجية** هي مصدر من مصادر الإبداع في المؤسسة، ولها دور كبير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

<sup>(01)</sup> MATMAR DALILA, **La veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises a l'économie mondiale**, (1<sup>er</sup> colloque scientifique internationale , hôtel EL OURASSI , 31 mai – 02 juin 2003 )

<sup>(02)</sup> أنظر المبحث الثاني من الفصل الأول من هذه المذكرة.

## الشكل رقم (17): اليقظة التكنولوجية والقرارات الإستراتيجية



F.JAKOBIAK ,Exemples commentes de veille technologique, (Ed.des organisations,1991),p30

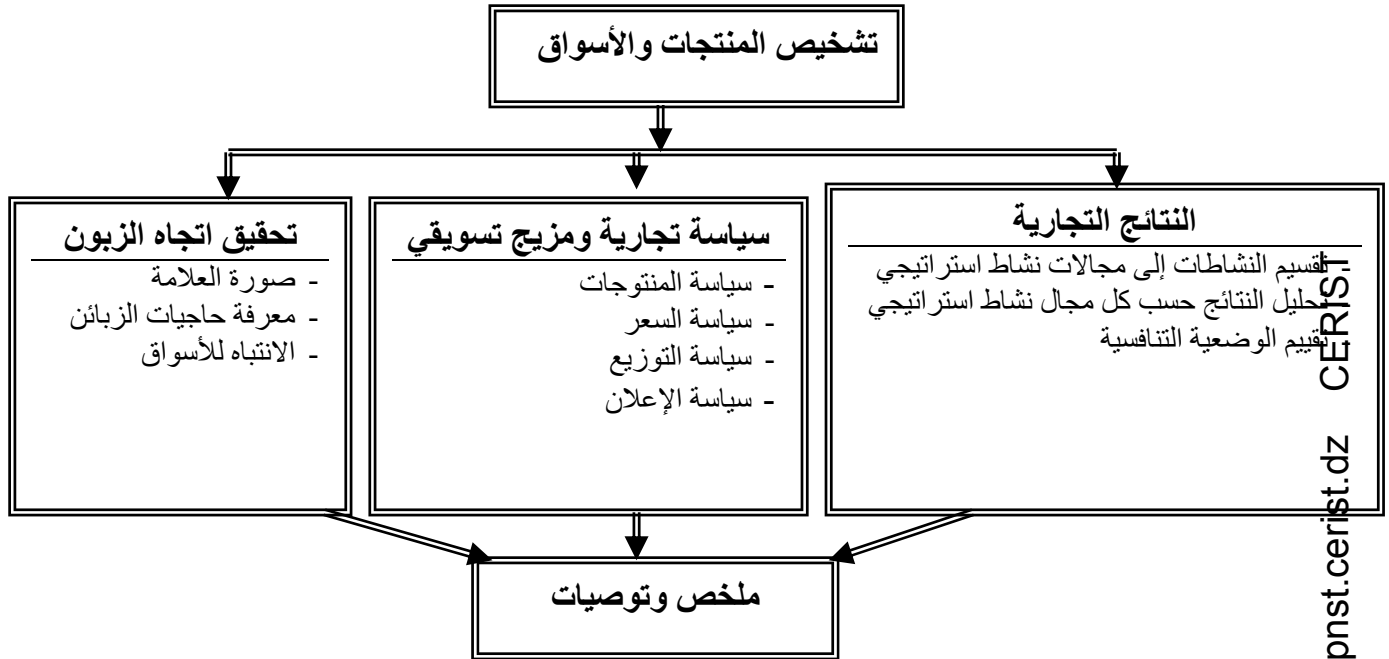
## المطلب الثاني: التشخيص التسويقي والتقني

سوف نتطرق إلى جانبين أساسيين من جوانب التشخيص الاستراتيجي الشامل، أولاً التشخيص التسويقي، ومعرفة توجهات المؤسسة، ومكانتها في السوق مقارنة بمنافسيها، وثانياً التشخيص التقني الذي يبين طاقات وقدرات المؤسسة الإنتاجية.

## الفقرة 01: التشخيص التسويقي

تقوم المؤسسة بتشخيص إنتاجها، أسواقها، وتموقعها الاستراتيجي، وذلك حتى تتمكن من قياس نجاعتها التجارية، ونجاعة مختلف مجالات النشاط في المؤسسة، مع تقييم السياسات التسويقية، والاستراتيجيات، وعليه، فإن الأمر يتعلق بالتعرف على العوامل الأساسية، والتوصيات التي يرتبط بها نجاح نشاطات المؤسسة في القطاع الصناعي التي تنشأ فيه، والشكل التالي، يبين مسعى هذا التشخيص، كما يمكن استنتاج أن المؤسسة تقوم أساساً بتحليل النتائج التجارية، وذلك عن طريق الاهتمام بتحليل ثلاثة عوامل أساسية، وهي:

## الشكل رقم (18): التشخيص التسويقي (هيكل وهندسة: منتجات/أسواق)



SOURCE: Mohamed lamine dhaoui, Opcit, P152

## أولاً: تقسيم نشاط المؤسسة

تلجأ إليه المؤسسات التي تنتج، وتسوق منتجات متنوعة في أسواق متعددة، إذ يعتبر هنا التشخيص الاستراتيجي ضروري لإعطاء تحليل معمق لكل نشاط استراتيجي، وذلك بغية تصور إستراتيجية خصوصية، ويرجع هذا إلى الاختلاف والتمايز الذي تعرفه المنتجات والأسواق.

## ثانياً: تحليل النتائج التجارية لكل مجال نشاط استراتيجي

يتعلق الأمر أساساً بإعداد مصفوفة (منتجات/أسواق) لمختلف مجالات النشاط الإستراتيجية، وهنا تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تحليل الطلب، معدل نمو الطلب، مرونة الطلب مقارنة بالسعر...، كما يتوجب الأمر تحليل الفرص، من أجل التعرف على المنافسين الأساسيين، والموردين، حواجز الدخول، التكنولوجيات المتوفرة، وكذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات، وعوامل النجاح في السوق. كل ذلك يسمح للمؤسسة بتحليل وضعية منتجاتها في الأسواق مقارنة بالمنافسين الآخرين، ومنه التعرف على المنتجات ذات التنافسية المرتفعة، والمنتجات التي مازالت تعاني من مشاكل بممارسات المنافسين.

### ثالثاً: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة

تعتمد المؤسسة في تقييمها لوضعيتها التنافسية، على عدة عوامل، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل نتائج المؤسسة لمختلف مجالات النشاط الاستراتيجي، ومدى التكامل والتعاونية، أو عدم التوازن بين مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي؛ بعد ذلك تلجأ إلى تحليل مزيجها التسويقي(منتوج، سعر، إعلان، توزيع) وعلاقتها بالزبائن، وهذا من الناحية الكمية، والنوعية.

من أجل القيام بعملية التحليل، هناك نتائج وأمور كثيرة لا بد أن يتوصل إليها، نلخصها فيما يلي:

◆ التعرف على ترتيب الصعوبات الأساسية الخارجية والداخلية، ذات الطابع الاستراتيجي، والمرتبطة بالمنتجات والأسواق.

◆ استخلاص الفرص، والقيود الأساسية.

◆ تقييم سوق المنتجات الرئيسية للمؤسسة على المستوى الوطني، والدولي بالاعتماد على تحليل قبلي للسوق(تحليل الماضي)، وعلى التطور الظاهر على مؤشرات الاقتصاد الكلي المؤثرة على استهلاك هذه المنتجات.

ولقد سبق وأن تطرقنا – في الفصل الأول من هذا البحث - لمختلف طرق تشخيص، وتحليل تنافسية المؤسسة، ومؤثرات البيئة الخارجية، والداخلية عليها، من أجل التعرف على أداء المؤسسة، ومحفظة نشاطاتها، ومنه معرفة تصميم الاستراتيجيات التنافسية سواء بالنسبة للمنتجات الأقل مردودية، أو ذات المردودية المرتفعة، والتي من بينها<sup>(01)</sup> نموذج BCG، نموذج SWOT، نموذج PORTER، نموذج سلسلة القيمة...

(01) Mohamed lamine dhaoui: Op.cit,P153 ,154

### الفقرة 02: تشخيص الكفاءات التقنية

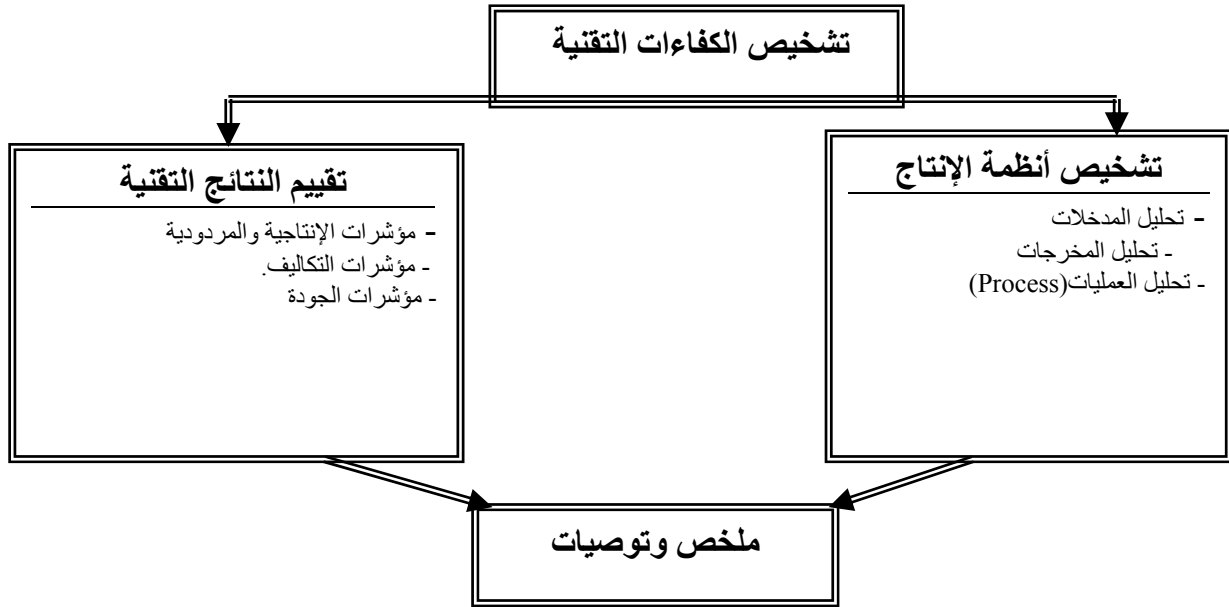
من الضروري التعرف على القدرات التقنية للمؤسسة، ومدى قدرتها على مسايرة التغيرات والتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، خاصة في ظل اشتداد المنافسة، حيث وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على تحليل نظام، وأدوات إنتاجها، ومنه تحديد العمليات التقنية الواجب القيام بها من أجل تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسة، وفي غالب الأحيان نجد بأن تشخيص الكفاءات التقنية للمؤسسة متمثلة في العناصر التي يبينها الشكل التالي، الذي يبين لنا بأن تشخيص الجانب التقني للمؤسسة مرتبط بتحليل عنصرين أساسيين، هما<sup>(01)</sup>:

1- تحليل نظام الإنتاج

2- تقييم النتائج التقنية

حيث يتم من خلال هذا التشخيص التعرف على مدى عصرنة التجهيزات، كيفية استغلال القدرات الإنتاجية غير المستعملة، التقييس وشهادات المطابقة، مدى انتهاج طرق جديدة للتمويل والتخزين والتوزيع، تسيير المساحات و الورشات، تحسين الغلاف وتغيير عملية الصنع.... الخ.

### الشكل رقم (19): هندسة تشخيص الكفاءات التقنية



SOURCE: Mohamed lamine dhaoui , Opcit,P163

(01) Ministère de l'industrie et de la restructuration, Journées d'étude sur la mise à niveau des entreprises, (Alger, Mars 2006)

**1- تحليل نظام الإنتاج:** حيث المؤسسة مجبرة على تحليل عدة عناصر، ومن أهمها:

- ◆ خصائص المدخلات (مواد أولية، أدوات، يد عاملة، طاقة،...).
- ◆ الاستعمال أحسن ما يمكن للعتاد والموظفين والتقنيين، مع اهتمام خاص بعدم التبذير للمواد والاستهلاك المفرط (طاقة، كهرباء، ماء).
- ◆ كما يتركز تحليل المدخلات على ملاحظة حالة، وسير المواد وفحص تطور استهلاكها، مع مقارنة ذلك بالمعايير والتنبؤات، مع ملاحظة كذلك مدى تواتر عطل العتاد، وتكاليف الصيانة.
- ◆ تقييم اختيار التكنولوجيا المتبعة من قبل المؤسسة بدلالة عوامل الإنتاج المتوفرة (يد عاملة مادة أولية)، وبمرونة، وسائل الإنتاج، أي قدرتها على تقديم تشكيلة منتجات موسعة، والتكيف مع تغيرات الحجم، فضلا عن تحليل قدرات موظفي المؤسسة على استيعاب التكنولوجيا، وعلى الإبداع.
- ◆ تحليل عملية الإنتاج (Process)، وهو ما يسمح بتقييم قدرة المؤسسة على تقديم مخرجات تستجيب لمتطلبات الزبائن من حيث الجودة، والأجال والتكلفة.
- ◆ تقييم طرق تسيير الإنتاج، وبالأخص الوظائف التالية: مناهج الإنتاج، المخطط والترتيب، التسيير الصيانة، مراقبة وضمان الجودة... الخ.
- ◆ تقييم المنتجات المصنعة من قبل المؤسسة، بتحليل خصائصها التقنية والإدارية (طبيعة، الجودة، السعر، الأجال، التوزيع، الخدمة ما بعد البيع...)، مقارنة بمخرجات المنافسين، وما يطلبه الزبائن.

**2- تقييم النتائج التقنية:** تتعلق أساسا بالإنتاجية والمردودية، التكاليف والجودة، وفقا للعناصر التالية:

- ◆ يتم قياس كلا من الإنتاجية والمردودية بتحليل تطور المؤشرات حجما (الإنتاج)، الاستهلاك، معدل استعمال القدرة الإنتاجية، وأجال الإنتاج، ومقارنتها بالمعايير، والمنافسين؛ وهو ما يسمح باستخراج النقائص، والانحرافات، وسوء استعمال الآلات، أو الموظفين التقنيين.
- ◆ تحليل التكاليف من خلال تحليل كمي لتطورها (مواد أولية، طاقة، صيانة...).
- ◆ قياس النتائج من حيث الجودة، والذي يتم بتحليل تطور مؤشرات الجودة، مثل شكاوى الزبائن، عدد أو قيمة الوحدات الفاسدة (فيها عطب)، فضلا عن تكلفة اللاجودة، كل هذا يسمح للمؤسسة، ومسيرتها من استخلاص أسباب عدم الوصول إلى تحقيق الجودة، ومنه العمليات التي يجب توفيرها، وإنجازها، ووسائل المراقبة اللازمة من أجل تحسين الجودة.

**المطلب الثالث: التشخيص المالي والإداري**

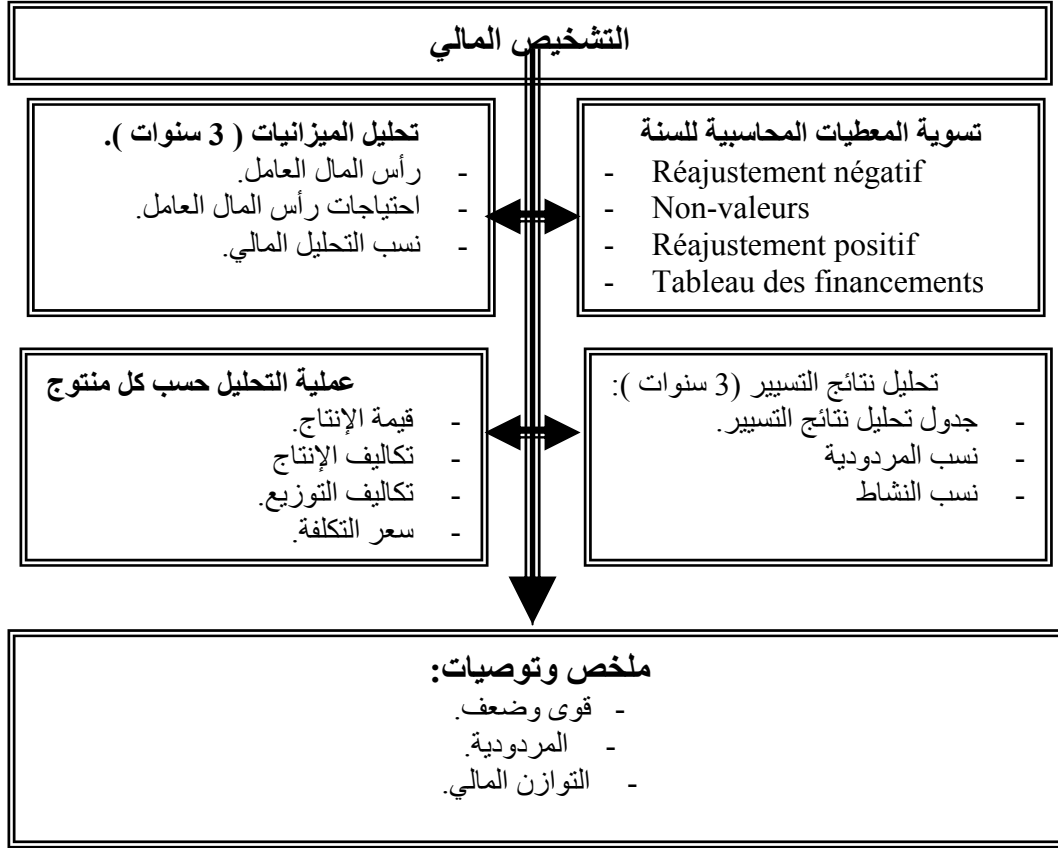
تلجأ المؤسسات إلى القيام بالتشخيص المالي، والإداري من أجل التأكد من قدراتها المالية، والتنظيمية والبشرية، على إنجاز مختلف العمليات التي تتطلبها عملية التأهيل، سواء تعلق الأمر بوفرة الموارد المالية وحسن استغلالها، أو بالكفاءات البشرية، والقدرات التنظيمية في ظل المنافسة العالمية التي أصبحت تهددها محليا ودوليا.

**الفقرة 01: التشخيص المالي**

إن تقييم الوضعية المالية للمؤسسة يعتمد أساسا على المعطيات المحاسبية والمالية للمؤسسة، الأمر الذي يسمح بأخذ صورة شاملة، ومختصرة عن المؤسسة، من حيث سلوكها ووضعيتها، وعادة ما يتضمن التشخيص المالي للمؤسسة العناصر الموضحة في الشكل الآتي :



## الشكل رقم (20): هيكل وهندسة التشخيص المالي



SOURCE: Mohamed lamine dhaoui , Opcit, p155

**1- تقويم المعطيات المحاسبية (Redressement):** تتم عملية تسوية المعطيات المحاسبية، والمالية من أجل ضمان إمكانية الوصول إلى أحسن تقييم لحقيقة المؤسسة الاقتصادية، وعليه تشمل العملية المراكز التالية: المصاريف الإعدادية، القيم الثابتة، المخزونات، الزبائن، الحقوق والديون بالعملة الأجنبية.

**2- تحليل الميزانيات:** ينطلق هذا التحليل من ميزانيات السنوات الثلاثة الأخيرة للمؤسسة، حيث أن التحليل المالي يعتمد على إعداد جدول لسنوات متعددة للتدفقات المالية، وعليه يعد دراسة تطور جدول التمويل من الوسائل الرئيسية، والديناميكية للتحليل الاقتصادي، والمالي والأكثر استعمالاً، لأنه يبين عدة عناصر مهمة للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة (تمويل الاستثمارات، تغيرات رأس المال العامل، إمكانيات الخزينة والاستخدامات المنجزة).

فضلا عن التحليل المعتمد على جدول النتائج لعدة سنوات، تلجأ المؤسسات إلى تقنية التحليل المالي عن طريق النسب (RATIOS) والتي تسمح للمؤسسة من تقييم: الهيكل المالية للمؤسسة، توازنات الخزينة وعمليات الاستغلال .

انطلاقاً مما سبق، تحاول المؤسسة مقارنة النسب الخاصة بالمؤسسة، بنسب القطاع أو المهنة، ونسب المنافسين الأكثر فعالية في القطاع، وهو ما يقود المؤسسة إلى الوصول إلى النتائج التالية:

- أحسن تقييم للمردودية.
- تقييم للتوازن المالي للمؤسسة.
- وضع المؤسسة في السكة في قطاع نشاطها.

**3- تحليل النتائج:** يعتبر جدول حسابات النتائج من أهم الجداول المعتمد عليها في تحليل النتائج، حيث يسمح للمؤسسة باستخراج النتائج، والأرصدة الوسيطة المعبرة لقياس مردودية الاستغلال، كما يسمح الجدول بتقييم المردودية، وذلك بالاعتماد على تحليل نمو المبيعات والقيمة المضافة، المردودية المالية والإنتاجية، وهنا كذلك تعتمد المؤسسة على مجموعة من النسب لتحليل المردودية.

## الجدول رقم (25): نسب تحليل المردودية

النسبة (RATIO)	لتعريف
نمو المبيعات	(رقم الأعمال بدون ضريبة للسنة ن) - (رقم الأعمال بدون ضريبة للسنة ن-1) (رقم الأعمال بدون ضريبة للسنة ن-1) %
حصة القيمة المضافة	القيمة المضافة / قيمة الإنتاج
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الموارد الخاصة
حصة المصاريف المالية في قيمة الإنتاج	المصاريف المالية / قيمة الإنتاج
تقادم الأموال الثابتة	مجموع الاهتلاكات / الأموال الثابتة الصافية
مصاريف الموظفين	مصاريف الموظفين / الموارد الخاصة
انتاجية الموظفين	القيمة المضافة / عدد العمال (EFFECTIF)

SOURCE: Mohamed lamine dhaoui, Opcit, P161

4- تحليل التكاليف وأسعار التكلفة: يعتبر هذا التحليل، أو الدراسة مكتملة للتحليل السابقة المعتمدة على جدول حسابات النتائج، وبالأخص في حالة وجود نظام فعال للمحاسبة التحليلية، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا التحليل أو المسعى في النقطتين التاليتين:

◆ أحسن توقع، وتقدير للتكاليف، وأسعار التكلفة.

◆ أحسن معرفة لمساهمة كل منتج في النتيجة النهائية للمؤسسة.

لهذه الأسباب، عادة ما تعتمد المؤسسات الراغبة في التحكم في تكاليفها بصفة جيدة، على معرفة المراكز الأكثر تأثيرا في التكلفة، وهو ما يوضحه الجدول التحليلي<sup>(\*)</sup> حسب المنتجات؛ فمن خلال هذا الجدول يمكن التعرف على الطاقات الإنتاجية للمؤسسة، والإنتاج المحقق، وذلك لعدة سنوات، المواد الأولية المستهلكة حسب كل مادة، ومختلف المواد المستهلكة من أجل صنع المنتج، الكراء، مصاريف الموظفين، الاستشارة التقنية، أو بعبارة أخرى كل المصاريف التي تحملتها المؤسسة لصنع كل منتج من منتجاتها، والذي يعطي تكلفة الإنتاج النهائية لكل منتج، مع إضافة نفقات التغليف، التوزيع والإهلاكات، والأعباء المالية، والمصاريف العامة، ومنه تتوصل المؤسسة إلى معرفة سعر تكلفتها الإجمالي لكل منتج من منتجاتها.

(\*)Tableau d'analyse analytique par produit" TAAP "

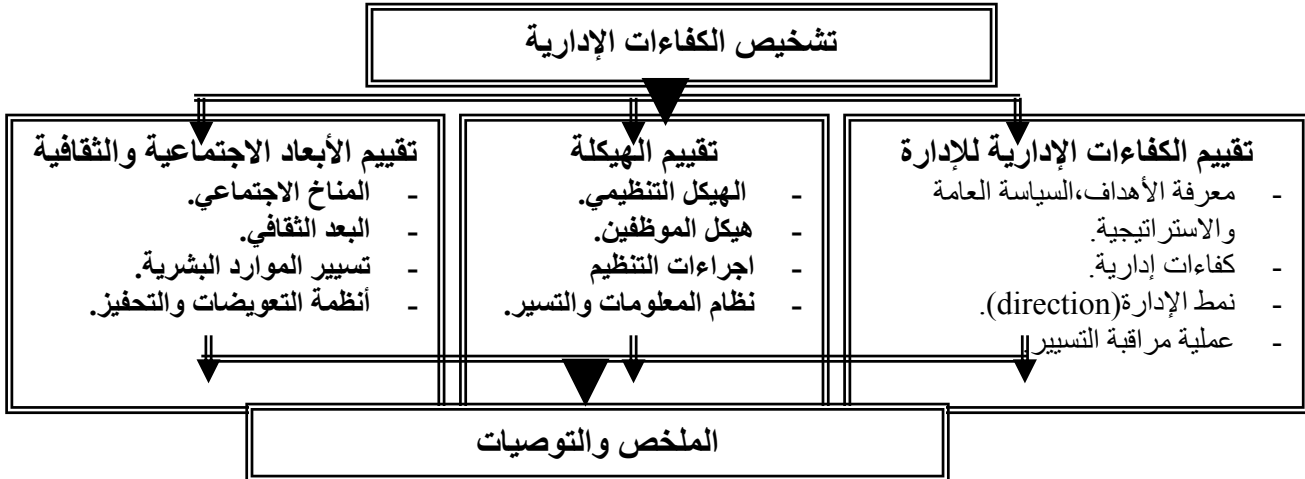
من خلال ما سبق، حول التشخيص المالي للمؤسسة، تتضح الأهمية القصوى لهذا النوع من التحليل لكل مؤسسة راغبة النجاح في السوق التنافسي، وتريد الدخول إلى السوق بقوة، ومنتسحة بالمرردودية، والكفاءة والإمكانيات اللازمة، ولهذا فالتشخيص المالي يعطيها نظرة شاملة عن قدراتها، ومكانتها في السوق، حيث يسمح للمؤسسة بالتوصل إلى معرفة ما يلي:

- ◆ مبلغ رؤوس الأموال الدائمة، الديون بمختلف أنواعها، وهو ما يسمح للمؤسسة بالعمل على تسوية وضعيتها المالية وتمويل الاستثمارات المادية، وغير المادية الضرورية لتأهيل وتطوير المؤسسة.
- ◆ الحاجة إلى رأس المال العامل ومصدر تمويله.
- ◆ عتبة المرردودية للمؤسسة.

## الفقرة 02: تشخيص الكفاءات الإدارية والتنظيمية

تعتبر الإدارة، والتنظيم من الأسباب الرئيسية لفشل أو نجاح المؤسسات، وعليه نجد من متطلبات تأهيل المؤسسات القيام بالتشخيص الإداري، وذلك من أجل الوقوف على الكفاءات، والنجاعة الإدارية، فيتم دراسة الهيكل التنظيمية، والأبعاد الثقافية وما يجب القيام به لتحسين الكفاءات، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

## الشكل رقم (21): تشخيص الكفاءات الإدارية ( هيكلية وهندسية )



SOURCE: Mohamed lamine dhaoui, Opcit, PI66

من خلال هذا الشكل يتضح بأن أهم العناصر الخاصة بتقييم الكفاءات الإدارية، تتمثل في ثلاثة نقاط هي:

**1- تقييم الكفاءات الإدارية:** لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وسياسة عامة مجزأة إلى خطوط عريضة ذات أولويات، وعليه يتحتم على المؤسسة تقييم كفاءاتها الإدارية، والتي تتمثل أساسا في الطريقة والمناهج التسييرية (الإدارية) المصممة، والمتبعة من طرف مسير المؤسسة، وإدارته العامة لإنجاز المهام والأهداف المحددة؛ ولا بد من التعرف وتقييم كيفية سير الوظائف الأساسية للإدارة<sup>(\*)</sup>، حيث تتم عملية التشخيص، والتعرف على مختلف الأدوات، والمجالات، ودورية التحليل، وفحص جودة أدوات التحليل المعتمد عليها، كما يتم تقييم عملية التخطيط في المؤسسة، والتي تتمثل أساسا في إجراءات إعداد، متابعة، ومراجعة المخططات، لتصل العملية الإدارية، بعد ذلك، إلى تشخيص عملية المراقبة في المؤسسة، بالتعرف على منشطها، مجالات وأدوات المراقبة، فضلا عن معايير النجاعة، ونظام العقوبات والتحفيز، وهذا كله دون إهمال تقييم، وتحليل إجراءات التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وأخيرا تقييم عملية التنشيط التي تتعلق بتطوير التلاحم الداخلي، وتشكيل مناخ اجتماعي يساعد على العمل الجدي والحيوي، ويحفز العمال على بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأكثر من ذلك.

**2- تقييم الهيكلية التنظيمية:** إن تقييم الهيكلية ضروري، لأنه السبيل المناسب الذي يسمح بتعريف، وترسيم الوظائف، والمساهمات، والعلاقات بين مختلف الوحدات المشكلة للمؤسسة، حيث يتم تقييم فعالية التنظيم، ومطابقة الموظفين لقواعد التنظيم، درجة المرونة للإجراءات والمساهمات، درجة الثبات، والتكيف مع التحولات البيئية، وتطورات نشاط المؤسسة، وأخيرا نوعية الاتصال، ملاءمة قنوات المعلومة، ودرجة التعاون بين مختلف الوحدات.

(\*) تتمثل الوظائف الخمسة الأساسية للمؤسسة التي يتم تشخيصها في: التحليل، التخطيط، المراقبة، التنسيق والتنشيط. (انظر الفصل الأول من هذا البحث)

3- تقييم الأبعاد الاجتماعية والثقافية: يتعلق الأمر هنا بقياس مدى انتشار ثقافة المؤسسة، والتعرف على المناخ الاجتماعي المسيطر فيها، ويتم تقييم ذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير مثل: الانسجام مع تشريع العمل الساري العمل به في المؤسسة(قانون العمل) ، الاتفاقية الجماعية لقطاع نشاط المؤسسة، اتفاقية المؤسسة ، القانون الداخلي ، سلم الأجور ، نموذج عقد العمل، حالة مفصلة للموظفين(لقب، اسم، سن، تكوين، خبرة، أقدمية، تحويل،...).

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن للمستشار، أو القائم بالدراسة، والتشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة المقبلة على التأهيل، تحليل العناصر الاجتماعية الأساسية المرتبطة بالمؤسسة، والتي من بينها (تطور الوسائل، أو الموارد البشرية حسب الرتبة المهنية، وحسب الطبيعة، التكاليف الاجتماعية، التكوين، الغيابات، معدل الدوران، معدل التأطير، معدل الموظفين الدائمين).

### المبحث الثالث: تقييم البرنامج الوطني للتأهيل، ومقارنته مع البرنامجين التونسي والمغربي

بعد استعراض البرنامج الوطني للتأهيل، والخوض في حيثياته في المبحثين السابقين، نصل الآن إلى محاولة تقييمه بناء على المتاح من المعلومات، ثم مقارنته مع برنامج تأهيل كل من تونس والمغرب.

#### المطلب الأول: حصيلة البرنامج الوطني للتأهيل

انطلق برنامج الجزائري للتأهيل سنة 2000، واشتمل على تقديم المساعدة التقنية لخمسين 50 مؤسسة وقتها (19 عمومية، و 31 خاصة)، وقد خصصت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة<sup>(01)</sup> مبلغ 1.200.000 دولار لهذا البرنامج الذي تمحور حول:

- إعداد دراسات للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل؛
  - تحضير مخطط تأهيل خاص بكل مؤسسة معنية بالتأهيل؛
  - وضع حيز العمل بعض العمليات غير المادية لكنها ذات أولوية (الدراسات، التكوين، وضع نظام للجودة...)
  - تقوية وتعزيز قدرات الهياكل التالية: المركز الوطني للنسيج والجلود، المعهد الوطني للإنتاجية والتطور الصناعي، الديوان الوطني للتقييس القانوني.
- بالموازاة مع الشروع في هذا البرنامج، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بعمليات لها علاقة بالمحيط الذي تنشط ضمنه المؤسسة من شأنها تثمين برنامج التأهيل، وقد مست الميادين الموالية:
- **تثمين الكفاءات الوطنية:** تنظيم أربع دورات تكوينية في التشخيص الاستراتيجي الشامل لفائدة 160 مشخص وطني، وضع الخبرات الوطنية والأجنبية في شكل تعاضدي، تكوين مسيرين للمناطق الصناعية، تكوين مكونين للمدققين في مجال الجودة؛
  - **الإعلام والتحسيس:** تنظيم ملتقيات وطنية، وأخرى جهوية للإعلام، والتحسيس حول برنامج التأهيل، وهذا بدعم مالي من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، بتقديم دليل منهجي، موجز، كتيبات، حول التأهيل توزع بصفة موسعة للمتعاملين في هذا الميدان؛
  - **إعادة الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق النشاط:** 54 عملية نفذت، أو هي محل تنفيذ على مستوى 31 ولاية؛

استفادت العمليات السابقة من أول تمويل قام به صندوق ترقية التنافسية الصناعية سنة 2002 وقدر بـ: 04 ملايين دينار جزائري، حصلت في إطار البرنامج الوطني لدعم وإنعاش الاقتصاد (2003/2001)، ووزعت كالتالي:

<sup>(01)</sup> Ministère de l'Industrie, programme de dispositif de Mise a Niveau des Entreprises Industriel : rapport d'étape, janvier 2004, p 09.

• 02 مليار دينار جزائري موجهة للمؤسسات الاقتصادية موزعة بدورها على:

▪ 1.5 مليار دينار جزائري مخصصة للتأهيل؛

▪ 500 مليون دينار جزائري مخصصة للعمليات المرافقة.

• 02 مليار دينار جزائري مخصصة لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية و مناطق النشاط.

• للتذكير، يعالج برنامج التأهيل ملفات 100 مؤسسة اقتصادية سنويا، عمومية وخاصة، طيلة فترة الانتقال.

### الفقرة 01: التقييم المرحلي حتى نهاية 2003

#### 1- التقييم المادي<sup>(01)</sup> :

• 245 طلب للانضمام إلى البرنامج قدم من طرف مؤسسات اقتصادية (148 عمومية و 97 خاصة)؛

• 223 ملف عولج من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (134 عمومية و 89 خاصة)؛

• 150 مؤسسة (91 عمومية، و 59 خاصة) قبلت للاستفادة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية

الصناعية حتى تقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل، مع اقتراح برنامج للتأهيل، هذه الدراسة

تشكل المرحلة الأولى من التأهيل؛

• 71 طلب انضمام إلى برنامج التأهيل تم رفضها (50 عمومية و 21 خاصة)؛

• 02 طلبين لإرسال المعلومات لناقصة واستكمال الملف؛

• 49 مؤسسة (27 عمومية و 22 خاصة) تحصلت على برنامج تأهيلها؛

• 34 مؤسسة (16 عمومية و 18 خاصة) ستستفيد من المساعدات المالية من أجل تنفيذ البرنامج، وتمثل

هذه المؤسسات ما قيمته 9,246 مليار دينار جزائري من الاستثمارات، تضم 12% استثمارات غير

مادية، ورقم أعمال إجمالي يقدر بـ: 23,787 مليار دينار جزائري.

توزيع المؤسسات المستفيدة حسب قطاع النشاط موضح في الجدول الآتي:

<sup>(01)</sup> Ministère de l'Industrie, Op-cit, p 12.



الجدول رقم (26): توزيع المؤسسات المستفيدة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية مع نهاية 2003.

العدد	القطاع	العدد	القطاع
29	الميكانيك / المعادن	41	الصناعة الغذائية
19	مواد البناء / خشب و فلين	13	الكهرباء / الإلكترونيك
18	كيميااء / صيدلة / ورق	08	الخدمات
14	البلاستيك	08	النسيج و الجلود
<b>150</b>		<b>المجموع</b>	

Source : Ministère de l'Industrie, rapport d'étape, Op-cit, p 12.

## 2- التقييم المالي<sup>(01)</sup>:

• 1,162 مليون دينار جزائري تمثل تعهدات الصندوق بالمساعدة التي توافق عليها اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:

▪ 1,157 مليون دينار جزائري لفائدة 34 مؤسسة لوضع برنامج التأهيل حيز التنفيذ؛

▪ 05 مليون دينار جزائري للإسهام في انجاز دراسة تشخيصية لثلاث 03 مؤسسات لا

تستوفي الشروط الموضوعية من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

• 222 مليون دينار جزائري إضافية ضرورية لتعويض تكاليف القيام بدراسة تشخيصية لفائدة 111 مؤسسة اختارتها اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية لهذه المرحلة (بمتوسط 02 مليون دينار جزائري لكل دراسة).

بتاريخ 31 ديسمبر 2003، كانت تعهدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية كما يوضحه الجدول التالي

<sup>(01)</sup> PME Magazine d'Algérie, Programme d'appui mis en place par le gouvernement Algérien, N°35, Algérie, du 15 Janvier au 15 Février 2006, pp 24-27.

## الجدول رقم (27): تعهدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية إلى غاية 31 ديسمبر 2003

الوحدة: مليون دينار

البيان	الموارد (1)	الالتزامات (2)	% (1)/(2)
تأهيل المؤسسات	1,500	1,384	92
الإشهاد بالمطابقة	500	402	80
المناطق الصناعية ومناطق النشاط	2,000	1,950	98
<b>المجموع</b>	<b>4,000</b>	<b>3,736</b>	<b>93</b>

Source : Ministère de l'Industrie, Op-cit, p 12.

## الفقرة 02: التقييم المرحلي حتى نهاية 2006

حسب وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة كانت الحصيلة مع نهاية ديسمبر 2006 كالآتي<sup>(01)</sup>:

- تقدمت 406 مؤسسة (منها 235 عمومية و 171 خاصة) بطلبات الانضمام إلى البرنامج؛
- 290 مؤسسة (منها 155 عمومية و 135 خاصة) تم قبولها من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية؛
- وقعت 137 مؤسسة اتفاقيات مع وزارة الصناعة منها:
  - 117 مؤسسة استفادت من الإعانات المرصودة للدراسة التشخيصية، وتنفيذ مختلف عمليات التأهيل المادية، وغير المادية، بعدد إجمالي يبلغ 1.844 عملية بمعدل يناهز 16 عملية لكل مؤسسة؛
  - 20 مؤسسة استفادت من إعانة اقتصر فقط على الدراسة التشخيصية؛
- يبلغ العدد الإجمالي لعمليات التأهيل 1.864 عملية منها 1102 عملية غير مادية.

<sup>(01)</sup> Ministère de l'Industrie, programme de dispositif de Mise a Niveau des Entreprises Industriel : rapport d'étape, janvier 2007, p 09.

## المطلب الثاني: البرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية(\*)

### الفقرة 01: تنفيذ البرنامج : أرقام وإحصائيات

بدأ تنفيذ البرنامج التونسي للتأهيل سنة 1995، ويحتوي على مخططين ضمن مخططات التنمية (VI) و(V)، الأول يمتد من 1996 إلى 2001، و الثاني من 2002 إلى 2006، حيث تمكنت تونس خلال العشر سنوات الأخيرة من تأمين انخراط 3.470 مؤسسة صناعية من جملة 3.600 مؤسسة في برنامج تأهيل المؤسسات، والرفع من القدرة التنافسية للاقتصاد، ودفع نسقي التشغيل والتصدير.

وحسب ما أفادت به الدوائر الاقتصادية الرسمية في تونس، فقد تمت المصادقة منذ عام 1995 على 2260 مخطط تأهيل، باستثمارات تناهز 3412 مليون دينار تونسي، ومنح بقيمة 490 مليون دينار.

وقد شرعت بقية المؤسسات، وعددها 1.199 مؤسسة، في عملية إنجاز التشخيص، وضبط الاستثمارات وتوفير موارد التمويل، معتمدة في ذلك على خدمات المراكز الفنية القطاعية، ومكاتب الدراسات الخاصة والقطاع البنكي.

ويحتل قطاع النسيج، والملابس المرتبة الأولى من حيث عدد المؤسسات التي تمت المصادقة على برامج تأهيلها، حيث بلغت 957 مؤسسة، أي بنسبة 42% تليها الصناعات المختلفة بـ: 306 والصناعات الغذائية بـ: 302 مؤسسة، حيث تمثل هذه الأخيرة نسبة 21% من الاستثمارات المصادق عليها في حدود 711 مليون دينار تونسي، وذلك لخصوصية الاستثمارات المادية لهذا القطاع باعتبار حجم ودقة معدات، وتجهيز التحويل.

كما بلغ عدد المؤسسات المنتفحة من الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية، 1705 مؤسسة تمت المصادقة على 1578 منها، باستثمارات بلغت 80 مليون دينار تونسي مما استوجب رصد 3,5 مليون دينار من المنح. ولا ننسى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل 68% من جملة المصادقات على مخططات تأهيل المؤسسات الصناعية مقابل نسبة 21% عند انطلاق برنامج تأهيل المؤسسات.

(\*) انظر الملحق رقم 07 من هذه المذكرة

## الفقرة 02: أسس البرنامج و إجراءاته

## 1- الأسس:

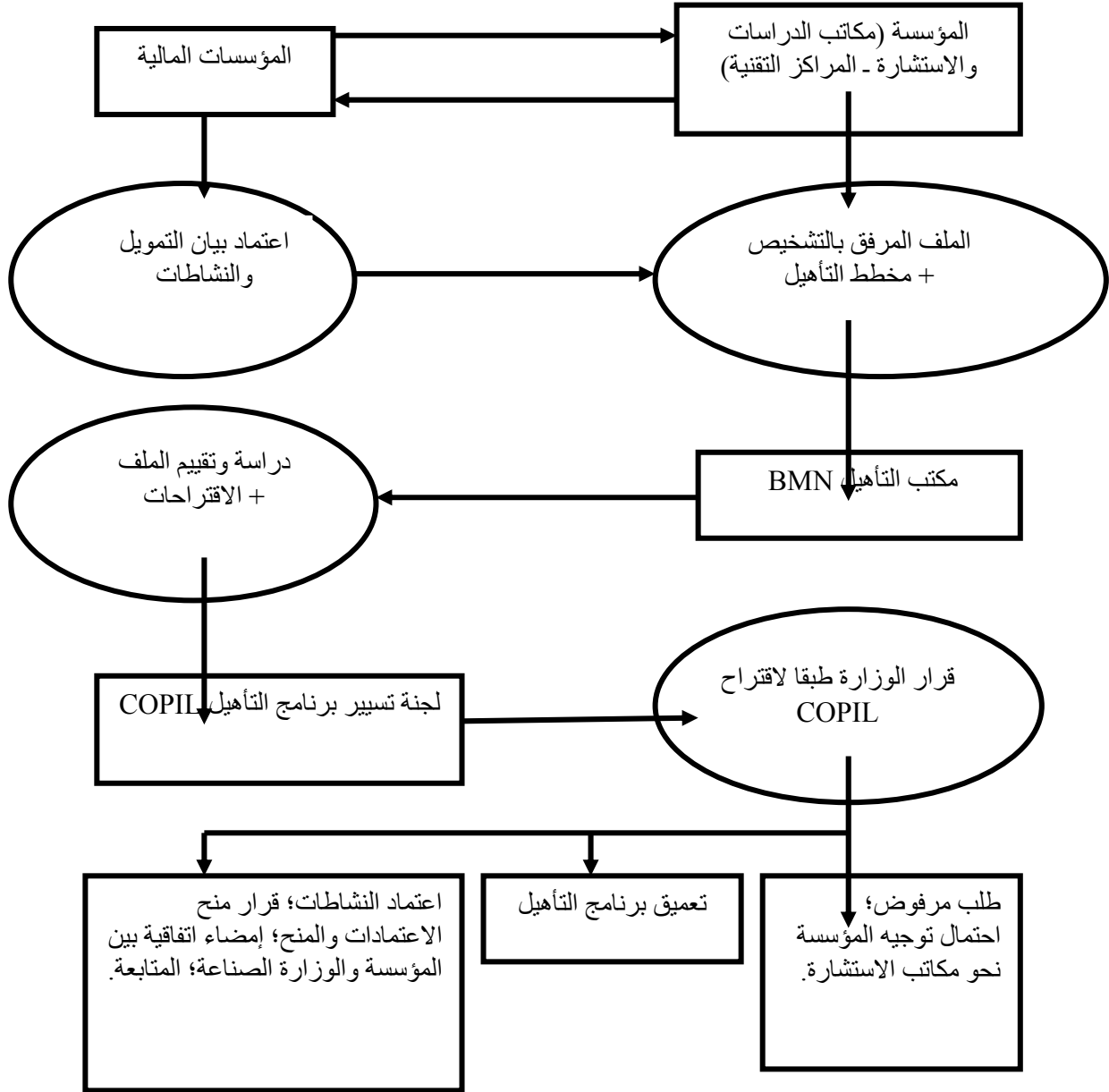
تبنى الأسس الرئيسية للبرنامج التونسي للتأهيل على الركائز الجوهرية التالية:

- حرية المؤسسات في الانضمام إلى البرنامج؛
- توجيه البرنامج نحو المؤسسات التي لها القدرة، والقابلية لتحسين الإنتاجية، وإمكانية تدعيمها؛
- تحسين التنافسية عن طريق التحكم في الجودة، وتنمية قدرات ومؤهلات العمال، مع تدعيم الاستثمار والإنتاجية؛
- عصنة المؤسسات، و الحصول على التكنولوجيات الحديثة؛
- تدعيم القدرات المالية للمؤسسات؛
- برنامج التأهيل لا يختص بالاستثمارات المادية فقط بل يتعداها إلى جميع محاور التنافسية الأخرى (التقنية، التنظيمية والبشرية... الخ).

## 2- الإجراءات:

البرنامج التونسي للتأهيل هو من أكثر البرامج مرونة من حيث الإجراءات، وفعالية التنفيذ إذا ما قارنه مع البرنامجين الجزائري والمغربي، لكن ما يعاب عليه أنه في بداية تطبيقه، عني بالمؤسسات الصناعية الكبرى فقط التي يمكنها أن تحقق نتائج معتبرة، و غرض الطرف عن سواها من المؤسسات، أما حاليا فقد تغير النهج وأصبح يهتم بكل المؤسسات، شريطة أن تكون منتمية إلى القطاعات المتضمنة في البرنامج، وفي الشكل التالي توضيح للخطوات التي يمر بها برنامج التأهيل التونسي:

الشكل رقم (22): خطوات التأهيل وفقا للبرنامج التونسي



المصدر: بوكماش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 169

## المطلب الثالث: البرنامج المغربي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية

### الفقرة 01: محاور البرنامج

ارتكز برنامج التأهيل المغربي على المحاور الأساسية الموضحة أدناه<sup>(1)</sup>:

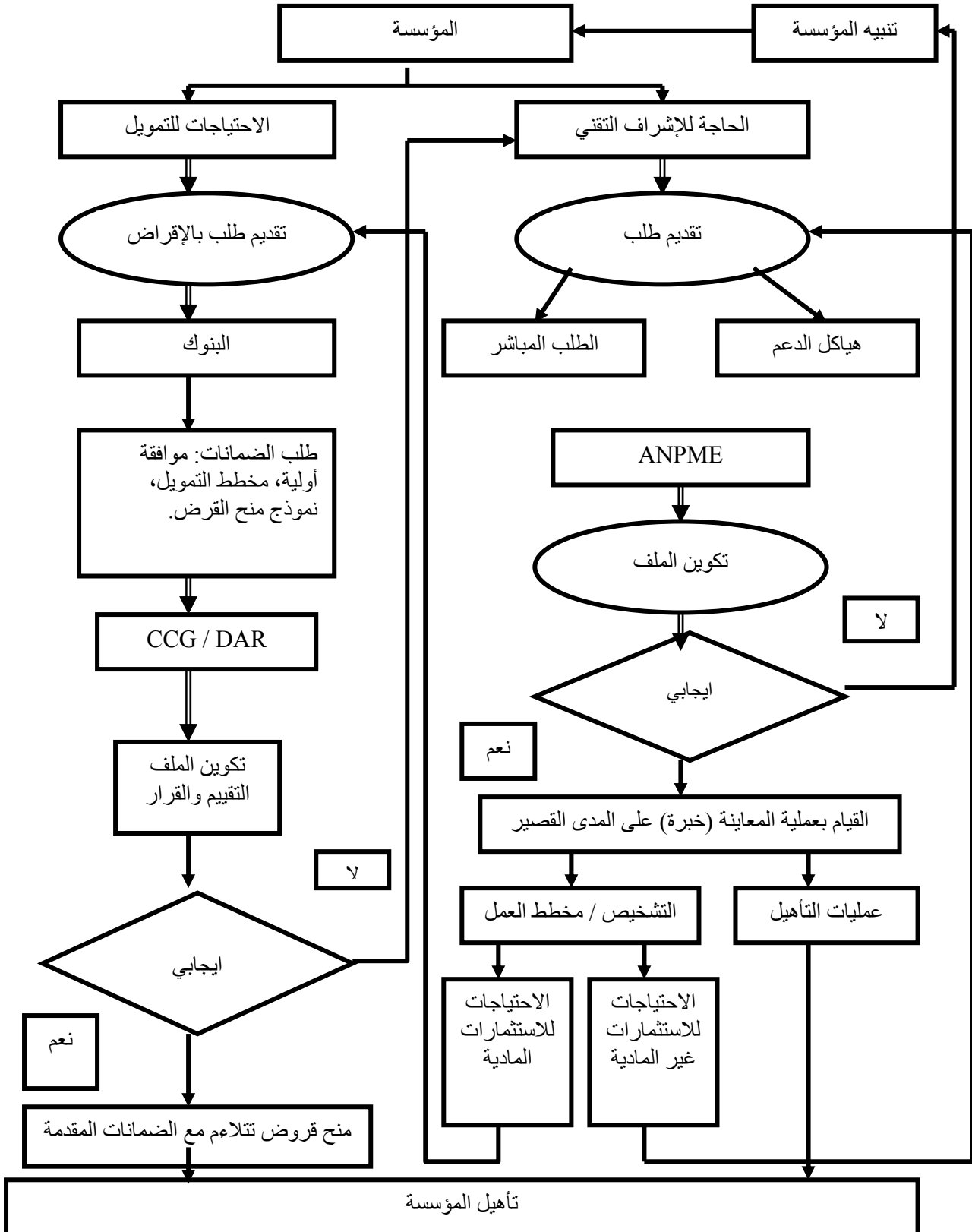
- **تدعيم الهياكل القاعدية للاستقبال:** وذلك لتمكين المستثمرين من الحصول على الخدمات الضرورية لتجسيد مشاريعهم (إنشاء مناطق النشاط الاقتصادي، المناطق الحرة... الخ)؛
- **تدعيم الهياكل القاعدية التكنولوجية:** الهدف من ذلك هو جعل المؤسسة في تواصل مستمر مع التطورات التقنية لتحسين الجودة، وقد تم في هذا الشأن اقتراح إنشاء مراكز تقنية قطاعية مهمتها ضمان الحصول على التكنولوجيا؛
- **تدعيم الجمعيات الحرفية:** جعلها نقطة وساطة بين المؤسسات ومختلف الهيئات المتدخلة في الشأن الاقتصادي؛
- **تطوير التكوين المهني:** وذلك باستحداث شراكة بين مراكز التكوين والمؤسسات، لجعل عملية التكوين من الاهتمامات الأساسية على مستوى المؤسسة؛
- **الدعم التقني للمؤسسات:** في مجال إعداد التشخيص ومخططات الأعمال والاستثمار غير المادي (التنمية الإستراتيجية، الإدارة، التسويق، الإنتاج والجودة)؛
- **ترقية التنافسية الكلية للاقتصاد المغربي:** وذلك على المستويين الكلي (تحسين مناخ الأعمال والمؤشرات العامة للتنافسية) والجزئي.

<sup>(1)</sup> بوكماش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 170.

## لفقرة 02: الإجراءات

يمكن توضيحها بالاستناد إلى المخطط الموالي (المصدر: عبد الله بوكماش، مرجع سبق ذكره، ص 200):

الشكل رقم (23): مسار برنامج التأهيل المغربي والهيئات المتدخلة فيه



### المطلب الرابع: مقارنة البرامج الثلاث (الجزائري، المغربي والتونسي)

بالنظر إلى المصاعب التي يتخبط فيها كل من الاقتصاد الجزائري، والمغربي على حد سواء:

- معدل نمو ضعيف؛
- قطاع صناعي غير متطور؛
- صادرات تعتمد على منتج واحد؛
- معدل بطالة مرتفع خاصة في فئة الإطارات؛
- إضافة إلى سببين ساهما بصورة واضحة في إعاقة تنفيذ العديد من المؤسسات لبرامج التأهيل، هما:
- المشكل المالي (بين النقص تارة وسوء الاستعمال تارة أخرى) ومشكل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات؛
- صرامة الإجراءات الإدارية وطول مدتها لبرنامج التأهيل ومكاتب الدراسات بالمقارنة مع تونس.
- فإنه يمكن الجزم بأن البرنامج التونسي هو وحده من استطاع النهوض بمؤسساته وفي عدة قطاعات (خاصة الصناعات الغذائية و صناعة النسيج والملابس)، وزاد من قدرتها على مواجهة أخطار المنافسة الأجنبية.
- والملاحظ أن البرامج الثلاث ورغم تباين النتائج، ارتكزت على محاور مشتركة تتعلق أساسا بالجودة وتحسين النوعية، الإنتاج، الإدارة والتسويق، كما تجمعها نفس النقائص فيما يلي بيانها:
- تعطل إجراءات التأهيل خاصة في مرحلة تسريح المنح والاعتمادات؛
- تعذر الحصول على القروض البنكية، وعدم قيام المؤسسات المالية غير البنكية بدورها؛
- عدم استفادة المؤسسات الفتية من مزايا البرنامج، حيث ارتكزت معظم الفعاليات على المؤسسات الكبرى؛
- اقتصر التمويل على الأموال الخاصة مما يعيق تطور المؤسسات.
- وبرغم مما سبق فقد حققت هذه البرامج نتائج رغم قلتها إلى أنه يجب تثمينها:
- الانتقال من النظرة التقليدية المبنية على عامل السعر إلى النظرة الحديثة المرتكزة على الإنتاجية، التكوين، العامل البشري والتنظيمي؛
- اعتماد المؤسسات لتقنيات حديثة في مجال التسيير وبخاصة مجال الموارد البشرية وتكنولوجيات الاتصال؛
- تطور بعض القطاعات في مجال الاستثمار المادي، وبالتحديد قطاع الصناعة الغذائية وصناعة النسيج والملابس بتونس، الصناعات الغذائية والكيميائية بالجزائر، صناعة تحويل المنتجات الفلاحية بالمغرب.
- والجدول الموالي يقدم تحليلا مقارنا لما جاء في برنامج تأهيل كل بلد:



الجدول رقم (28): تحليل مقارن لبرامج التأهيل في الجزائر، تونس والمغرب

تونس	المغرب	الجزائر	
نهاية 1995	1999	جويلية 2000	تاريخ الانطلاق بتنفيذ البرنامج
04 سنوات	04 سنوات	04 سنوات	آجال التنفيذ
3.470	3.000	1.864	عدد المؤسسات المنضمة حتى تاريخ إعداد الدراسة
المؤسسات الصناعية المراكز التقنية والمخابر قطاع التكوين المناطق الصناعية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية وبالأخص المصدرة الاستثمارات العمومية والخاصة الجمعيات المهنية	المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عامل، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المؤسسات المستهدفة
لجنة التسيير تحت الوصاية السامية لوزارة الصناعة	اللجنة الوطنية للتأهيل أورو- مغرب مؤسسات	اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلية	من يسير البرنامج
صندوق تطوير التنافسية الصناعية الاتحاد الأوروبي والدول المانحة الهيئات المالية الدولية صندوق ترقية التحكم في التكنولوجيا صندوق الإدماج المهني صندوق محاربة التلوث	صندوق ضمان تأهيل المؤسسات الاتحاد الأوروبي والدول المانحة القروض الموجهة للتأهيل	صندوق ترقية التنافسية الصناعية الاتحاد الأوروبي والدول المانحة المؤسسات المالية الدولية	مصادر التمويل
/	100%	/	التشخيص الأولي
70% (السقف 30000 دينار تونسي)	80%	70% (السقف 03 ملايين دينار جزائري)	التشخيص المعمق وبرنامج التأهيل
70% (السقف 50000 دينار تونسي)	70%	70%	العمليات المرافقة
20% أموال خاصة	30% أموال خاصة + 70% قروض	التمويل من الأموال الخاصة 15%، القروض 10%	الاستثمارات المادية
70% (السقف 50000 دينار تونسي)	70% يعوضها	50% من التكاليف	الاستثمارات غير المادية

### المبحث الرابع: استراتيجيات تأهيل المؤسسات

تعتبر عملية تصميم واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات من أهم مقومات نجاح عملية تأهيل، و عصرنة المؤسسات، وهو ما يجب أن تدركه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في بيئة متغيرة، وشديدة المنافسة والتعقيد، مما يفرض عليها اليقظة الدائمة، والانتباه الجيد لكل صغيرة، وكبيرة حتى تتمكن من تصميم الإستراتيجية المناسبة التي تسمح لها باستغلال الفرص، التي تتيحها البيئة، مع تجنب التهديدات التي قد تقلل من تنافسيتها المحلية والدولية.

## المطلب الأول: الاستراتيجيات والبيئة التنافسية

بناء على المزايا التي تحوزها المؤسسة، فإنه يمكنها انتهاز أحد البديلين الاستراتيجيين التاليين:

- 1- استراتيجيات السيطرة بالتكلفة: وذلك من خلال طرح منتجات، وخدمات لربانها بأسعار معقولة، أدنى من أسعار المنافسين، أو عرض منتجات بجودة عالية، وأحسن من المنافسين، و بأسعار مقاربة لأسعار المنافسين.
- 2- إستراتيجية التمييز: والتي تعتمد على إعداد نشاطات واستراتيجيات فريدة ومتميزة عن المنافسين، والتي قد تسمح لها بالرفع من سعرها.

### الفقرة 01: شروط ما قبل تبني استراتيجية معينة

من خلال ما تناولنا سابقا، يمكن القول بأنه ليس هناك إستراتيجية واحدة، وموحدة في كل الصناعات، ولكل المؤسسات، لكن هناك مجموعة من البدائل الإستراتيجية، تختار المؤسسة أحدها، أو البعض منها بحسب ميزتها التنافسية، وحقل المنافسة الذي تنشط فيه، وبهذا نستنتج بأن المؤسسة حتى تتوصل إلى التعرف على مزاياها التنافسية، وحقل تنافسها، يتحتم عليها القيام بالتشخيص الاستراتيجي الشامل من أجل مقارنة سلسلة قيمتها مع سلسلة القيمة لمنافسيها، وذلك لأن التشخيص يسمح لها بتحقيق ما يلي:

- ◆ استخراج نقاط الضعف، أي النقاط التي تعرف فيها المؤسسة تأخرا .
  - ◆ استخراج نقاط القوة اتجاه منافسيها.
  - ◆ الإجابة على بعض الأسئلة التي تطرح عند كل مسؤول لمؤسسة ما حول السياق الجديد الخاص بمنطقة التبادل الحر، ويعود ذلك إلى التحديات الكبيرة والتساؤلات الكثيرة التي تطرح، وتدور في أذهان المسؤولين وتنتظر الإجابة، والتي من أهمها:
- 1) كيف تغير منطقة التبادل الحر سوق المؤسسة الحالي، خاصة من حيث الحجم، النمو، سلوك الشراء للزبائن والسعر؟
  - 2) ما هي نتائج منطقة التبادل الحر على قطاع النشاط، التكنولوجيات والزبائن بالنسبة للمؤسسة؟
  - 3) ما هي متطلبات السوق من حيث الجودة، معايير ومواصفات الإنتاج، التغليف، البطاقية...؟
  - 4) ما هي التغييرات الداخلية التي يجب إدخالها على المؤسسة من أجل التكيف مع السياق الجديد؟
  - 5) ما هي الإستراتيجية التي يجب انتهاجها من أجل الحفاظ، ورفع حصة السوق، الشراكة، التخصص وتوسيع تشكيلة المنتجات؟

خلاصة القول فإن التشخيص يسمح لنا بالوصول إلى توصيات بخصوص الاقتراب الاستراتيجي الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في عملية تأهيلها، من أجل ضمان بقائها، ومردوديتها ونموها، بإعطاء الامتياز والاهتمام للمحاور التالية<sup>(01)</sup>:

(01) A.T.LAMARI, Les nouvelles strategies d'entreprise,(in LICCAL,N-88 Juillet 1998),p3

- ◆ تركيز النشاطات حول المهام الرئيسية للمؤسسة.
- ◆ التحكم في التكنولوجيات، ومتابعة تطورها.
- ◆ إعطاء الامتياز للمناولة، مع تدعيم، وتعبئة الخدمات الخارجية.
- ◆ الانفتاح على الشراكة، والمساهمات والاندماجات.
- ◆ القيام بتحالفات وقبول اقتسام المسؤوليات.
- ◆ تدعيم القدرات الإدارية.

### الفقرة 02 : الاستراتيجيات التنافسية بالنسبة للمؤسسة

بناء على مختلف التحليل والدراسات، يمكن وضع قائمة من الاقتراحات، والعمليات التي يجب أن تعمل بها المؤسسة من أجل تحسين، أو التحكم في تكاليفها وتمييزها لمنتجاتها، وخدماتها، وعادة ما تتمثل هذه الحركات والعمليات في طرق، ممارسات التسيير، والكفاءات (المعرفة، التكنولوجية، الإبداع) في النشاطات الأساسية والداعمة للمؤسسة. حيث أن الوظائف الأساسية للمؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية)، تتغير بتغير الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة، وذلك وفقا للحالات التالية:

- 1- **الإستراتيجية المعتمدة على ميزة تكلفة المنتجات:** تركز على تنميط الإنتاج، التجهيزات، والاعتماد على المناولة؛ بينما التسويق يهتم بإيجاد موقع يميزه في الأسواق الحساسة للسعر، أما فيما يتعلق بالمالية فستهتم أكثر بمراقبة التسيير، وأخيرا تركز الموارد البشرية على جانب المردودية.
- 2- **استراتيجية التمييز بتكلفة الخدمة:** وفي هذه الحالة نجد وظيفة الإنتاج تعتمد على مقارنة الإنتاج، البحث والخدمة التقنية، والتجارية لمصلحة المشتريات، التسويق والمبيعات؛ أما الجانب التسويقي فينصب حول الاستثمار في الاتصال، بينما الوظيفة المالية فتعتمد على اقتراح شروط مالية محفزة، وفي الأخير تركز الموارد البشرية على الاستثمار في المصالح التقنية التجارية، وخدمات ما بعد البيع.
- 3- **إستراتيجية التمييز بالمنتجات:** تركز فيها الوظيفة الإنتاجية على المرونة في الإنتاج، والاستثمار من جهة، ومن جهة أخرى التسويق يعتمد على تركيز القيمة المضافة الناجمة من تمييز المنتجات، ومقابل ذلك، تركز الوظيفة المالية على سبق التقلبات في المداخل، أما الموارد البشرية فينصب اهتمامها على ضمان يد عاملة مؤهلة عن طريق التكوين المتواصل.
- 4- **إستراتيجية التمييز عن طريق الخدمة:** حيث تعمل إدارة الإنتاج على ضمان المرونة العظمى لعمليات الإنتاج، في حين التسويق يركز على تطوير صورة الكفاءة، وأن يكون في انتباه للزبائن، أما الوظيفة المالية فتعمل على الاستثمار في الإبداع المالي، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية التي تهتم بالاستثمار في الموظفين.
- 5- **إستراتيجية التمييز بالإبداع:** هنا تبرز أهمية البحث والتطوير في العمليات، والمنتجات بالنسبة لوظيفة الإنتاج، بالمقابل تهتم وظيفة التسويق بتطوير صورة الكفاءة، وأن تكون في انتباه دائم للزبائن، ومن أجل إنجاح ذلك تركز الوظيفة المالية على الاستثمار في الإبداع المالي، وأخيرا يتحقق كل ما سبق من خلال اهتمام وظيفة الموارد البشرية بخلق روح الإبداع لدى موظفيها.

6- إستراتيجية التمييز عن طريق التسويق: هنا تركز وظيفة الإنتاج على إنتاج قاعدي موحد، مع إمكانية المرونة في المراحل الأخيرة لصنع المنتج، في حين التسويق يعمل على إيجاد تموقع للمنتج، وكأنه فريد من نوعه، وهذا ما يتطلب من الوظيفة المالية الاستثمار في مصاريف الاتصال، وأخيرا تركيز الموارد البشرية في التكوين على الإبداع، وخاصة التجارية منها.

### المطلب الثاني: التفكير الاستراتيجي وتأهيل المؤسسات

#### الفقرة 01: الفرق بين التشخيص الاستراتيجي و التفكير الاستراتيجي

بعد القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل، وتحصيل المعطيات اللازمة للخروج بالتوصيات المقترحة كمرحلة أولى، يمكن للمستشارين، أو المحللين أخذ صورة جيدة عن العمليات التي يجب أن تعمل وفقها المؤسسة، من أجل تقوية الملاءة والتنافسية، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى التفكير الاستراتيجي لمستقبلها، في سوق تميزه المنافسة الشرسة التي لا تعترف بالحدود. هذا ما يلزم المسيرين، والمحللين والمستشارين، إلى أن يكون لديهم بعد النظر، ورؤية شاملة، وثاقبة، ومستقبلية لمختلف العناصر التي من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة، وعلى نجاح عملية تأهيلها، وخاصة في ظل تعقد الأوضاع الاقتصادية في الوقت الراهن، وظروف عدم التأكد التي تعمل فيها المؤسسات، وكثرة العناصر التي تؤثر على تنافسية المؤسسات، كل هذه المتغيرات تجعل من المؤسسة تعدد من السيناريوهات، وعدم الاعتماد على سيناريو واحد. فضلا عن البيئة المتغيرة باستمرار وضرورة أخذها بعين الاعتبار في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة وعملية التأهيل وتشكيل الإستراتيجية.

ونشير هنا، إلى أن معظم المؤسسات الجزائرية تعتمد على تكنولوجيات قديمة ومهجورة، كما أنها لم تستثمر بطريقة منتظمة في الصيانة، وتحيين العمليات، والإجراءات، أو تشكيلة المصنع، كما أنها نادرا ما تعتمد على المناولة، بل أنها تتصرف كمعطي للأوامر للمركبات الوسيطة، وتنتج منتجات منخفضة، أو متوسطة التشكيلة، وفوق ذلك نجدها تنشط في أسواق تنافسية، حيث تهديد الداخلين كبير، وفي الأخير فإن موارد جل المؤسسات محدودة، وعليه فلا بد أن تستعمل بأقصى فعالية.

في هذا السياق، وفي ظل هذه التحولات التي تعرفها بيئة الأعمال المحلية والدولية، وما اصطلح على تسميته بالعولمة، والتي تستعد الجزائر للاندماج فيها تدريجيا من خلال فتح السوق الجزائري على المنتجات الأجنبية والدخول في التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والتحضير للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مما يفرض مواجهة المنافسة العالمية الشرسة، وبالتالي أصبح حتما على المؤسسات الجزائرية أن تتبنى التفكير الاستراتيجي المنهجي والدائم، حتى تتمكن من التعرف وفي الوقت المناسب، على التطورات المحتملة للأسواق وعوامل النجاح فيها، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة أمام منافسيها، وكذلك التوجهات التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة في سبيل النجاح، والاستراتيجيات التي يجب وضعها في السير.

وكل ذلك يبني أساس استشراف المتغيرات القادمة من خلال مراجعة الماضي، ثم تقييم الموقف الحالي للبيئة المحيطة بالمؤسسة، فاستشراف المستقبل لما يتوقع أن يحدث من متغيرات، يهيئ بعضها فرص، أو يفرض بعضها تحديات قد تتطور إلى تهديدات، أو قيود، ومنه نخلص إلى أن الرؤية الثاقبة للمستقبل، تقترب بالقدرة على تخيل ملامح متغيرات مستقبلية، ثم تصميم خطط بديلة للتحرك، وتقييمها لاختيار أنسبها من خلال الأهداف الإستراتيجية المنشودة من قبل المؤسسة. أي نجاح الاستراتيجية يتعلق بالدرجة الأولى بمدى مطابقة التشخيص الاستراتيجي للواقع .

### الفقرة 02 : التفكير الاستراتيجي عند المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إن أرادت فعلا النجاح، الحرص على نشر الفكر الاستراتيجي بين مسيريهيها، لتصبح قراراتهم تعكس بعدا استراتيجيا في زيادة قيمة المؤسسة، من وجهة نظر الزبائن والمساهمين، والمجتمع ككل، ولهذا يمكن القول بأن الاتجاهات الحديثة التي يعتمد عليها الفكر الاستراتيجي تركز على مفاهيم أساسية لا بد أن تدركها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لأنها تعتبر بمثابة المرشد الأساسي لها من أجل التفوق على المنافسين وزيادة قيمتها في السوق، تتمثل هذه المفاهيم الأساسية في العناصر التالية<sup>(01)</sup>:

- 1- العولمة.
- 2- الجودة الشاملة.
- 3- زيادة أهمية الزبون.
- 4- نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف.

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا بد أن تدرك بأن البيئة هي وحدة عالمية متكاملة، توفر أسواقا محتملة على الصعيد العالمي، ومنه فرص ومخاطر عالمية، موردين عالميين، منافسة عالمية...، ومنه أصبح من غير اللائق، استراتيجيا، الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة، والتي يسهل على المنافسين تقليدها، بل تحولت المؤسسات إلى الجودة الشاملة، أو ما يسمى كذلك صفر عيب، بمعنى أن المؤسسة تنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وأنشطة، أي بالتركيز على الكفاءة، وعلى جودة كل أجزاء المؤسسة.

هذا ما يفرض على المؤسسات ان تجعل التنظيم الداخلي والقواعد... في خدمة الزبون، ولزيادة رضاه، فالمؤسسة مجبرة على التفكير فيما تشبعه من احتياجات الزبون، ومنه فإن كل عمليات التصميم، والتنفيذ والتقييم، ينبغي أن تتم من وجهة نظر الزبون، باعتباره محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية، ومنه تحول الاهتمام من المنتج إلى الزبون، ورغباته واحتياجاته. فضلا عن ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية ذات الفكر الاستراتيجي الحديث أدركت بأن نقاط قوتها، وضعفها والفرص والتهديدات، ما هي إلا أمور نسبية لأن فرصة اليوم قد لا تعوض غدا، وأن التهديد الحالي قد يتحول إلى فرصة في المستقبل، ونفس الشيء بالنسبة لنقاط القوة ونقاط الضعف، فقد تتحول نقطة قوة إلى نقطة ضعف، وقد يحدث العكس.

(01) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص28.

ولهذا لا بد من الاعتماد على الابتكار، وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها، إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل، وهو ما يتم من خلال العمل في مناخ التشاور، والديمقراطية داخل المؤسسة بإعطاء الأفراد أكثر حرية في التعبير عن مشاكلهم، والسماع لأفكارهم، بالإضافة إلى ضرورة مقارنة نقاط القوة والضعف بالمنافسين. بالإضافة إلى ما سلف ذكره فإن المؤسسات يمكنها الاعتماد على عدة استراتيجيات في عملية التقييم، وإعادة الهيكلة، وهذا طبعاً من خلال مراعاة عدة عوامل والتي من بينها: حجم المؤسسة، مكانتها في السوق وكفاءتها (شهرتها)، المزايا التنافسية التي تحوزها، أهداف المؤسسة، القدرات المالية والبشرية للمؤسسة، منافسي المؤسسة.

### المطلب الثالث: تشكيل الإستراتيجية

تأتي مرحلة تشكيل الإستراتيجية وتحديدها كمرحلة من مراحل التأهيل، حيث يتطلب من المؤسسة في هذه المرحلة تحديد ما يلي:

- ◆ الأهداف المرتقبة (تحسين النجاعة من حيث الإنتاجية والنمو وذلك من خلال الحد من المشاكل والتقليل من نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، مع تدعيم تنافسية المؤسسة).
  - ◆ توفير الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.
  - ◆ إيجاد النموذج التنظيمي المناسب لتنفيذ وتحقيق الأهداف.
- من هذا المنطلق فإن إعداد البدائل الإستراتيجية انطلاقاً من نتائج التشخيص، لا بد أن تراعي إمكانية الإنجاز للبدائل الإستراتيجية المختار، وهو ما يتم من خلال مراعاة عدة عوامل:
- ◆ الأهداف المشار إليها.
  - ◆ الأوضاع الحالية للمؤسسة وتطورها المحتمل.
  - ◆ عزيمة التحرك والعمل للشركاء المعنيين.
  - ◆ القيود القانونية، المالية، التجارية، التقنية والبشرية والتطور المحتمل لبيئتها.

#### الفقرة 01: من التشخيص الاستراتيجي إلى اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.

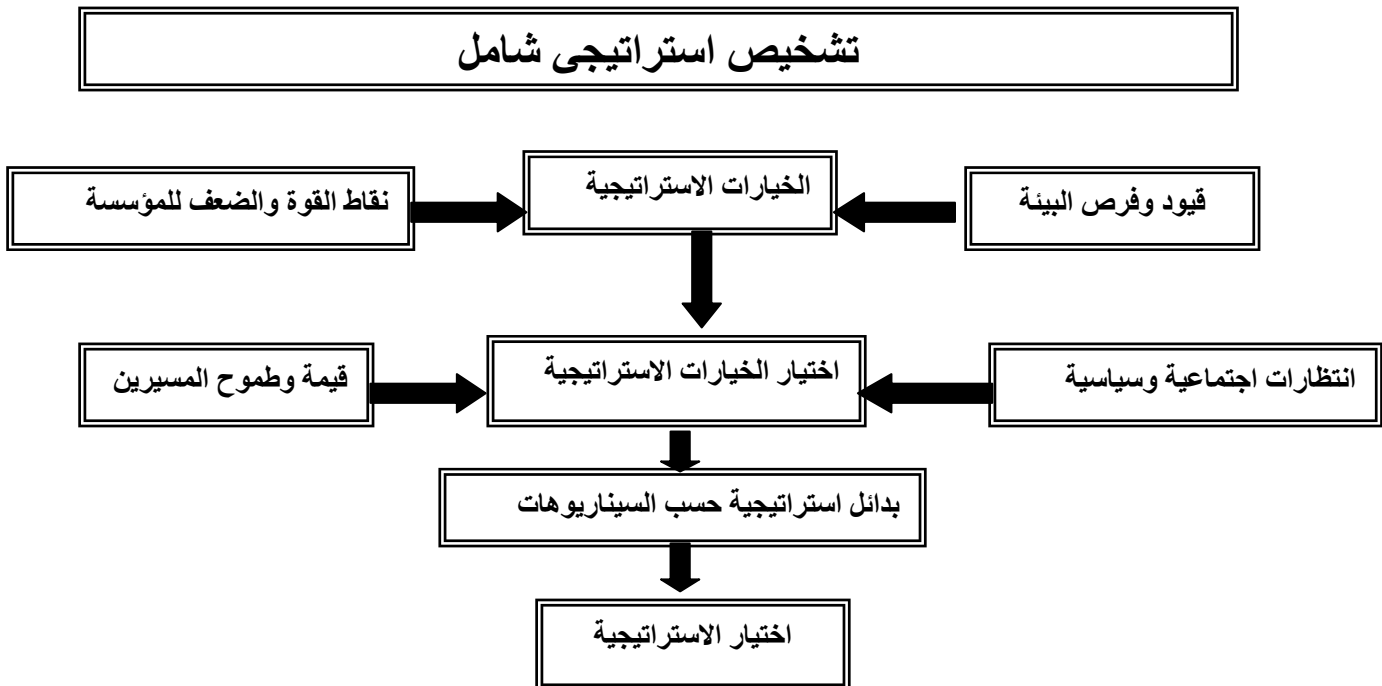
بناء على المعطيات والعناصر السابقة، التي يمكن أن تمارس عدة تأثيرات على المؤسسات عند تشكيل واختيار البديل الاستراتيجي المناسب والملائم لتأهيل المؤسسة، بفعل عدم وجود استراتيجية نموذجية للتأهيل تعتمد عليها كل المؤسسات الراغبة في التأهيل، والتي تساعد على تحسين نجاعة نشاطاتها، وفضلاً عن اختلاف استراتيجية التأهيل من مؤسسة لأخرى، بفعل العوامل المذكورة آنفاً، فإنه بالإمكان أن نجد حتى في داخل نفس المؤسسة تصورات مختلفة للإستراتيجية التأهيلية، وذلك بحسب كل مجال للنشاط، وحسب دورة حياة كل واحدة منها.

وفي كل الأحوال أحسن إستراتيجية للتأهيل، هي تلك الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل الوسائل، وتلقى الدعم، والمساعدة من قبل كل الممثلين المعنيين، وبالتالي فإن اختيار إستراتيجية التأهيل لا بد أن تكون بالتشاور بين كل من لديه دور، أو بإمكانه المساهمة في إنجاح البرنامج (مساهمين، إدارة عامة، البنوك، الموردين، الزبائن، الموظفين، الدولة...)، حيث كل طرف على دراية تامة بالدور المنوط به في عملية التأهيل، وهو ما يعني ضرورة تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات بدقة، حتى يتسنى لعملية التأهيل أن تأخذ مسارا سليما، وسريعا للوصول إلى المبتغى، والمتمثل في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

والشكل الآتي، يوضح لنا أهم الخطوات المتبعة لتشكيل إستراتيجية تأهيل المؤسسات، حيث يتبين بأن عملية إعداد وتشكيل الإستراتيجية، ليست بالعملية السهلة ولا بالعشوائية، بل تتطلب نوعا من اليقظة، والتسلح بالفكر الإستراتيجي، حتى تتمكن المؤسسة من ضمان إعداد إستراتيجية فعالة، تمكن المؤسسة من تحسين تنافسياتها محليا ودوليا، وفي سبيل الوصول إلى ذلك، تنطلق المؤسسة من دراسة البيئة الخارجية، والتي تمكنها من التعرف على الفرص والتهديدات من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحليل الداخلي (إنتاج، مالية، تسويق، موارد بشرية...)، تسمح للمؤسسة من استخلاص نقاط القوة والضعف.

كما يجب على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بما ينتظره منها المجتمع، والسلطات السياسية، فالمؤسسة هي الأخرى لا بد وأن تعمل في إطار اجتماعي، وتخدم المجتمع وتحمي البيئة والمستهلكين، من خلال التعرف على كفاءاتها، وقدراتها، ومزاياها التنافسية، وهنا يصبح بإمكان المؤسسة أخذ فكرة واضحة عن توجهاتها الإستراتيجية، لتجد المؤسسة نفسها أمام عدة بدائل إستراتيجية لتختار في الأخير إستراتيجية معينة، مراعية فيها الأهداف المسطرة، وإمكانيات المؤسسة، وطريقة التنظيم المتبعة في المؤسسة، وغيرها من الأمور التي قد تؤثر على إعداد الإستراتيجية، وتنفيذها الناجح.

### الشكل رقم (24): تشكيل إستراتيجية المؤسسة



زيادة على ما سبق، يمكن القول بأن الإستراتيجية تتبع تسلسل، ومراحل منهجية، ودقيقة في عملية تشكيلها، وتنفيذها، ويجب أن يدركها المسيررون في المؤسسات الجزائرية، ويعملون بها حتى تكون مصدرا لتنمية تنافسياتها، وترفع من حصتها السوقية، وتتمكن حقيقة من التأهيل الذي يساعدها على مواجهة المنافسة العالمية، بل التفوق عليها في السوق المحلية والدولية، والتي يمكن أن تختزل في أربعة مراحل أساسية وهي:

- 1- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- 2- تحديد الوسائل أو الإمكانيات المساعدة على إنجاز الأهداف.
- 3- إعداد المخطط الاستراتيجي الذي يحدد توالي الأعمال الضرورية لتحقيق الهدف.
- 4- تنفيذ الإستراتيجية.

### الفقرة 02: الاستراتيجيات المحتملة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

هناك عدة استراتيجيات يمكن أن يعتمد عليها لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وسوف نركز على ثلاثة استراتيجيات أساسية :

(1) إعادة التركيز (Recentrage)

(2) الشراكة (Partenariat)

(3) المرونة (Flexibilite)

ويتم اعتماد أحد هذه الاستراتيجيات، أو التنسيق فيما بينها، بمراعاة خصائص المؤسسات الراغبة في التأهيل، والتي تعاني من عدة نقاط ضعف تواجهها المؤسسة، ومن بينها:

- الحجم الصغير للمؤسسة؛
- الموارد المالية المحدودة للمؤسسة؛
- قدرات إنتاجية غير مستغلة بكل طاقاتها؛
- مناهج التسيير الأساسية في مجال التسويق، الجودة والتصميم...؛
- عدم كفاية مصادر المعلومات التجارية والتقنية.

### أولا: إستراتيجية إعادة التركيز (Strategie De Recentrage):

حسب هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتمد على تركيز نشاطاتها، وتعيد النظر في حجمها لتعمل حول مهمة أساسية " métier de base "، حيث أن الاندماج وانفتاح الأسواق الجزائرية على المنتجات الأجنبية، يعني العمل في إطار منافسة عالمية، وهو ما يفرض على المؤسسات الجزائرية التخصص في الأسواق، والمنتجات التي تحوز فيها المؤسسة، أو بإمكانها الحيازة على كفاءات متميزة، وفي المقابل تتخلى على المنتجات، والأسواق التي ترى فيها فرصا نادرة للنجاح والقدرة على المنافسة، هنا قد تكتسب المؤسسة وتخلق صورة قوية، وتكتسب شهرة الاختصاصي أمام زبائنها ومنافسيها.



وبذلك، فإن إستراتيجية التركيز تولي أهمية بالغة، إن لم نقل، تتخصص في النشاطات الأكثر ربحية، وأكثر عائدات (rémunératrices)، والتي تحوز فيها المؤسسة على مزايا تنافسية حقيقية، وعليه يتم الوصول إلى هذه الإستراتيجية من خلال ثلاثة طرق تسيير وفقها المؤسسة وهي :

◆ **التخلي عن النشاطات التي تراها جانبية:** وهي تلك النشاطات الحدية، أو المتواجدة في وضعية غير لائقة، حيث يتم التخلي عن بعض الوحدات، أو النشاطات غير الضرورية لسير المؤسسة، غلق المقرات الثانوية، وحدات و ورشات الإنتاج التي لا تتمتع بالمردودية، التخلي عن التجهيزات، والبنائيات وغيرها من الأشياء المرتبطة بها، وكل ذلك يسمح للمؤسسة بتعبئة الموارد القادرة على تحويل التطور اتجاه بعض النشاطات، والعمليات ذات الأولوية في تأهيل المؤسسة.

◆ **تدعيم المحور المميز (renforcement sur l'axe privilégié)**، عملية دعم تنافسية نشاطات المؤسسة الأساسية، يفترض مجهود متواصل وأكثر تركيز لموارد المؤسسة، حول عدد محدود من المنتجات، والتي تتمثل في الحقيقة في ما يسمى<sup>(01)</sup> **النجوم**، والتي تتمثل في المنتجات المدرة للنقدية المعتبرة، كما أن سوقها ينمو بسرعة، وتهدف المؤسسة من وراء ذلك إلى تدعيم نتائجها، وتنافسية النشاطات المتحكم فيها من قبل المؤسسة، وتترجم هذه العمليات في تدنية التكاليف، وتحسين الإنتاجية وعقلانية الإنتاج، تحسين جودة المنتجات، فضلا عن الفهم والانتباه الدائم لحاجيات الزبائن، ومنه تحقيق أكبر رقم أعمال بأقل عدد من المنتجات.

◆ **التنوع في النشاطات المتقاربة أو المتكاملة :** في الأخير يمكن القول بأن إستراتيجية إعادة التركيز تعتمد عليها العديد من المؤسسات المهددة، والتي تنشط في أسواق في تدهور، ولديها تكاليف إنتاج مرتفعة، زيادة عن المشاكل المالية، لأن نقص الموارد المالية يفرض على المؤسسة سياسة انتقائية لتخصيص الموارد المالية. كما أن الاعتماد على هذه الإستراتيجية يفرض على المؤسسات توسيع التغطية الجغرافية، وهو ما يحققه اتفاق منطقة التبادل الحر مع الدول الأوروبية، وفي نفس الوقت التقليل من تشكيلة المنتجات، والتخصص في المنتجات التي تتحكم فيها المؤسسة بصورة جيدة، سواء من حيث التكنولوجيا أو السوق، فضلا عن التقليل من تنوع المنتجات من نفس التشكيلة من أجل التخصص في منتجات الامتياز التي تتحكم فيها المؤسسة، أحسن من حيث التكاليف، الجودة والسعر.

<sup>(01)</sup> Mohamed lamine dhaoui:OPCIT,178

### ثانيا: إستراتيجية الشراكة (Strategie De Partenariat):

لقد انتشرت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية، و الاندماجات، والشراكة بين مختلف المؤسسات، وبالأخص في الدول المتقدمة، وبين الشركات العملاقة، وهذا راجع للمزايا الذي يحققها كل طرف من جراء هذا التحالف أو الشراكة، لأن مثل هذه التحالفات عادة ما تؤدي إلى تحقيق ما يلي:

- ◆ تقاسم التكاليف الثابتة المرتفعة المفروضة على المؤسسة من جراء التطوير.
- ◆ توفير التمويلات، والظروف الملائمة للعمل على الصعيد العالمي.
- ◆ الوصول إلى تحقيق التعاونية (Synergie) والتكامل بفعل التوفيق بين المعلومات التسويقية، البحث والتكنولوجيا.

في هذا السياق نجد الحكومة الجزائرية، واقتناعا، بضرورة تكثيف التحالفات الإستراتيجية، والشراكة بين المؤسسات المحلية والأجنبية، خصصت صندوقا للشراكة (Fonds de partenariat)، ورغم أن طريقة تسييره وعمله لا تزال مجهولة، فهذا لا يمنع المؤسسات من الدخول في اتصالات مع شركاء أجنب، ومحليين من أجل إبرام عقود شراكة، خاصة في ظل توسع المنافسة الشرسة في ظل آثار اتفاق الشراكة – الذي شرحناه بتفصيل في الفصل الثاني من هذه المذكرة – وهو ما يصعب على المؤسسات العمل على انفراد من أجل تحقيق أهدافها العالمية، خاصة المؤسسات التي تعاني من نقص في الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية، وعليه أصبح الاعتماد على استراتيجيات التحالف بمثابة بعد استراتيجي، وقاعدة في الوقت الحالي، وليست حالة استثنائية.

من هذا المنطلق نجد بأن الشراكة بين المؤسسات الجزائرية، والأوروبية المكيفة مع التأهيل، وتطوير المؤسسة الصناعية الجزائرية، في سوق جزائري ضيق، وصغير وشديد التنافس، فالمؤسسة ستستفيد بالاشتراك مع مؤسسات وطنية أو أجنبية، من أجل توحيد المعارف، والخبرات، والتدبير وهو ما يسمح للمؤسسات من إنشاء مفعول التعاونية على عدة مستويات (تكنولوجية، تجارية ومالية) وإذا أحسنت المؤسسات الجزائرية التعامل، والتفاوض، ومسايرة هذه العقود (الشراكة أو التحالف)، فإنها ستتمكن مستقبلا من التصدير إلى مختلف البلدان الأجنبية، والتي من بينها الدول الأوروبية التي كانت مهدا لاكتسابها التكنولوجيات والمعارف والخبرات فيما سبق.

فضلا عن ذلك فإن الشراكة يمكن تطبيقها في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي<sup>(01)</sup>:

- ◆ أدوات الإنتاج المتوفرة، وخاصة المركبات الصناعية.
- ◆ قطاعات النشاط التي مازالت فيها فرصا في أسواقها، وعليه يتوجب إشباعها.
- ◆ قطاعات النشاط غير المغطاة بالصناعة الوطنية.

تجدر الإشارة إلى أن نجاح هذه الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أو غيرها، مرتبط إلى حد بعيد باختيار الشريك المناسب، والذي يجعل كل طرف يصل إلى مبتغاه من عقد الشراكة، ومنه تحقيق نتائج إيجابية، وهذا طبعا بمراعاة العوامل التالية:

- ◆ عدم الاكتفاء بلعب دور ثانوي (مقاول من الباطن) أو مهمته البحث عن السوق الجزائري.

(01) بلقاسم زايري – عبد القادر دربال: مرجع سبق ذكره، ص56

◆ تقييم ما تتحصل عليه المؤسسة من جراء دخولها مع شريك أجنبي، من مزايا ومقارنتها بنقاط قوتها ونقاط ضعفها، حتى وإن كان الشريك يتحصل على ربح أكبر.

◆ مدى التعاون، وتبادل المعلومات، والخبرات التي تسمح بتطوير أحسن تعاونية (synergie) بين الشركاء، وذلك بغية اقتراح منتج يوفر أحسن علاقة جودة/سعر للزبون.

◆ من أجل تجاوز بعض المعوقات، والمشاكل لبعض المؤسسات، يمكن اللجوء إلى اتفاق محدود الزمن، مثل عدم تهديد استقلالية المؤسسة التي تحافظ على شخصيتها وثقافتها.

كما أن التعاون يجعل من العلاقات بين الشركاء تلعب دورا مهما في تحسين جودة المنتجات والتغليف، ومنه تنمى المنتج، فضلا عن ذلك فإن عقد الشراكة قد يؤدي إلى تنمية القدرات الإنتاجية، توسيع تشكيلة المنتجات، كما يدفع بعجلة الدخول إلى التكنولوجيات الجديدة بسرعة، والدخول إلى الأسواق الجديدة والمعلومات التقنية، والتجارية المناسبة، مع تدعيم التعاونية، زيادة على ذلك، فإن السير الفعال للشراكة غير مكلف، بل بالعكس فإنه سينمي من القدرة التنافسية للمؤسسة، ويسمح بتدنية العديد من التكاليف، من حيث الشراء، البيع، التسويق...، علما أن هذا الاتفاق مضمون التمويل عن طريق خطوط القرض، وفي سياق تدعيم إستراتيجية الشراكة بين المؤسسات الجزائرية، والمؤسسات الأجنبية، في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن ذكر مجموعة من المشاكل، والمعوقات تعترض السير الفعال، والجيد لعقود الشراكة في الجزائر، والتي يمكن ذكر بعضها:

◆ صعوبة إيجاد مؤسسات تقدم مساهمات متوازنة بين الطرفين.

◆ وجود حواجز قانونية وتشريعية، زيادة عن القواعد الجبائية.

◆ الاختلافات في قوانين الشركات.

◆ الحواجز البيروقراطية.

نخلص إلى نتيجة مهمة<sup>(01)</sup>، وهي أن ترقية الشراكة بين المؤسسات يعتبر بمثابة خيار إستراتيجي، ومحور جوهري، يعول عليه الكثير من أجل استقطاب الخبرات، والمعارف، ورصد التمويلات، وتحسين القدرات التسييرية لأصحاب المشاريع، فضلا عن تأهيل المؤسسات، وفق ضوابط التنافسية العالمية ومستجدات الساعة، وهو ما تضمنه القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن القول بان تحديات التنمية الاقتصادية، والخروج من أحادية التصدير، والمنافسة العالمية، زادت من وعي مؤسساتنا، بضرورة التحسين الجوهري لتنافسياتها، وقدراتها على التكيف المستمر مع متطلبات السوق، وبفعل النقائص، والضعف التي تعاني منه المؤسسات الجزائرية (تكنولوجيا، تقنيا، تسويقيا، ماليا...)، فإن من بين الحلول الإستراتيجية التي لجأت إليها هي: الشراكة بأشكالها المختلفة (فتح رأس المال، تأسيس فروع مشتركة، توظيف إطارات أجنبية...)، وهذا حتى تضمن أحسن استيعاب لتكنولوجيات، وتقنيات التسيير الحديثة، وعليه نصل إلى نتيجة، وهي أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لابد أن تجعل من الشراكة عنصرا جوهريا في سبيل تطبيق أهداف تحسينها وتأهيلها لأن ذلك سيحقق لها عدة مكاسب، نذكر منها:

◆ تحسين جودة المنتجات خاصة من حيث التقييس والمواصفات (NORMALISATION)، وتكييفها انطلاقا من تأهيل عمليات الإنتاج، وفقا لمتطلبات الأسواق المحلية، والأجنبية.

(01) محمد النعمان بنيتش، الاستثمار بوابة الازدهار، (فضاءات، مجلة تصدر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد2/2003)، ص10

◆ هيكلية تمويل الاستغلال، والاستثمار؛ وذلك بالدخول إلى الموارد الأجنبية المستقرة، وغير مسببة للديون، والتي تتمثل في انفتاح رأس المال، وتأسيس شركات مختلطة جديدة.

◆ فعالية الإدارة (MANAGEMENT) والتنظيم، بما تجلبه من مناهج جديدة من حيث التنظيم الداخلي، التسيير المرن وبتكلفة أدنى للموارد البشرية والمادية، بالتسويق والترقية للمنتجات، فضلا عن الطرق العصرية في تعبئة وتسيير الموارد المالية.

لقد أدركت المؤسسات الجزائرية أهمية الشراكة كعامل لتنمية تنافسياتها وتأهيلها، فسارعت إلى ذلك، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية (SAIDAL) التي أبرمت عقود شراكة مع مجموعات ذات مكانة دولية مرموقة، مثل: Rhone Poulenc Rrer (الفرنسية)، المجموعة الصيدلانية الأوروبية (الفرنسية)، Novonodirsk (الدانماركية)، Pfizer و Eli Lilly (الأمريكية).

### ثالثا: إستراتيجية المرنة ( Stratégie De Flexibilité )

تعتبر هذه الإستراتيجية من بين البدائل الإستراتيجية المعتمد عليها من قبل المؤسسات في الدول الصناعية المتقدمة، حيث تعتمد على المرونة في الموارد البشرية والمادية، والتي قد تساهم إلى حد بعيد وجوهري في عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في مجال التكوين وتطوير الموظفين، وفي مجال تجديد وعصرنة التجهيزات.

ويمكن القول بأن المرونة أصبحت حتمية في الوقت الراهن، حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة، والتفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة وبصفة سريعة، مع وجود القدرة على الرد من خلال تعبئة الوسائل اللازمة والتي تتميز بالمرونة قدر المستطاع (بشرية ومادية).

ولقد كان للتطور التكنولوجي المذهل في العقود الأخيرة، الأثر البالغ على نشاطات المؤسسات، وكيفية أداء المهام، والتصنيع، وتقديم الخدمات، حيث أصبح بإمكانها صنع منتجات مختلفة وبنماذج متباينة، دون تحمل تكاليف إضافية معتبرة (دون اللجوء إلى قدرات إضافية معتبرة في الإنتاج، ولا في اليد العاملة)، وفي آجال قصيرة، ولهذا أصبح البحث عن المرونة هدفا إستراتيجيا، ومصدر لتأهيل المؤسسة، وخاصة في ظل ما ينتظر أن يكون عليه الأمر من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وتأسيس منطقة التبادل الحر<sup>(01)</sup>.

(01) Mohamed lamine dhaoui:OPCIT,P182

انطلاقاً من المعطيات التي سبقنا، يمكن القول بأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تبقى تواجه معاناة ومشاكل كبيرة من حيث الموارد المالية (النقص الفادح في رؤوس الأموال)، ومنتجات تتميز على العموم بالرداءة مقارنة بمنتجات المؤسسات الأجنبية الأوروبية والآسيوية، وعليه وفي إطار برنامج تأهيل المؤسسات يمكن اقتراح بعض الإجراءات، التي من المحتمل أن تكون حلاً مناسبة ومفيدة، قد تحسن وترقي الوضعية التنافسية للمؤسسات، وتجعلها مؤهلة للعمل في المنافسة الشديدة للقرن 21، من خلال التزود بالمرونة والكفاءة في التسيير، ومن دون تعبئة استثمارات ضخمة، ومن بين أهم دلائل المرونة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة نذكر ما يلي<sup>(01)</sup>:

- ◆ قبول وفهم التغيير بقيوده ومستلزماته.
- ◆ قبول إعادة النظر في ممارساتها وسلوكاتها، من أجل التكيف مع التغيير المزمع القيام به.
- ◆ أن تكون في المستوى فيما يتعلق بإعادة النظر في تنظيم الإنتاج الذي يسمح لها بالمرور وبنفس الفعالية من صنع منتج إلى صنع منتج آخر وبنفس أداة الإنتاج.
- ◆ وفي إطار تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وجعلها أكثر مرونة، وقدرة على مواجهة التغيير، بل أكثر من ذلك، بجعلها السباق إلى التغيير المستمر، يمكن لها الأخذ بالعوامل التالية، التي تزيد من قدرتها على الصمود والتفوق على المنافسين<sup>(02)</sup> :
- ◆ التقليل من عدم التجانس في عملية الصنع، من خلال اللجوء إلى التنميط والمناولة، القابلية للتبديل.
- ◆ تدعيم القدرات على المرونة للموظفين، من أجل إعطاء أكثر ضماناً على التعددية (polyvalence)، مع أكثر حركية في التكوين، التحفيز (قابلية التنقل من منصب إلى آخر بسهولة، وبفعالية)
- ◆ إعادة التنظيم والتصميم فيما يتعلق بالإنتاج بالحصص، أو الكميات (Lots)، أو بطريقة متقطعة وغير مستمرة بالخط، من أجل تدنية المحزونات الوسيطة، المراقبات والنفايات.
- ◆ إشعار الموظفين بالمسؤولية أكثر، سواء الإطارات أو غيرهم، وذلك بإشراكهم في حلقات الجودة، وفي المجموعات المتعددة التخصصات للتفكير...
- ◆ تدعيم تبادل المعلومات، من خلال الاتصال والتعاون بين الوظائف، وبين الموظفين، من أجل التوجه نحو نظام لمؤسسة أكثر تكامل وأقل تفككاً وانحلالاً.

نخلص إلى نتيجة مهمة، وهي أن المرونة تركز على الحوار الثابت، والدائم ما بين المؤسسة وزبائنها، بالعمل على إجراء التغييرات اللازمة التي تجعله راضياً، ووفياً للمؤسسة على حساب المؤسسات المنافسة، وعكس ذلك في حالتنا، ما أدارت المؤسسة الجزائرية ظهرها للتغيير وفضلت ممارسة سياسة انظر وانتظر، بتفضيلها للأوضاع الحالية، وما قد ينجر عنه من خسائر للأسواق، ومشاكل مالية معتبرة بفعل عدم تكيفها مع تغيرات السوق، ومن أجل تحقيق المرونة اللازمة التي تسمح بمسايرة مؤسساتنا لموجة التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال المحلية والعالمية، فلا بد أن نلتزم بمجموعة من الشروط يمكن حصرها فيما يلي:

(01) A.T.Lamari:OPCIT,P3

(02) Mohamed lamine dhaoui:OPCIT,P183

♦ التحكم في تقنيات التسويق الاستراتيجي، من أجل إبراز متطلبات كل قسم سوقي، بل تسبق معرفة ذلك قبل حدوثه، وقبل المنافسين.

♦ المعرفة بامتياز لتقنيات منتج المؤسسة، وكذلك منتجات المنافسين.

♦ تحفيز الموظفين على مختلف المستويات ببعد النظر، والرهانات التي تنتظر المؤسسة.

♦ التحكم التقني في أداة الإنتاج الذي يمكن المؤسسة من إدخال الإبداعات والقيام بالتغييرات الضرورية.

والجدول التالي يعطي خلاصة عامة للاستراتيجيات الثلاثة لتأهيل المؤسسات ( إعادة التركيز، الشراكة والمرونة)، من خلال إبراز تأثيرات الاستراتيجيات الثلاثة السالفة الذكر على موارد المؤسسة، ومزيج منتجاتها والحدود الملازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الثلاث.

الجدول رقم (29): تأثيرات استراتيجيات التأهيل على موارد ومزيج الإنتاج للمؤسسة

القيود/الحدود	الأثر على مزيج المنتج	الأثر على الموارد	الاستراتيجيات
- صعوبة إيجاد المتنازل لهم عن عناصر الأصول المتنازل عنها. - قيود ببيكولوجية وبشرية من أجل مباشرة وضع إجراءات جائزة أو تعسفية.	- التخصص في منتجات الامتياز - سحب المنتجات غير التنافسية - عدم التكامل الأفقي ولا العمودي - توسع معتبر في التغطية الجغرافية - أحسن جودة للمنتجات	- التنازل عن الأصول . - تعبئة الموارد المالية. - التقليل من التكاليف (التخزين، اللاجودة) - الجانب الاجتماعي - إعادة تشكيل هوامش الاستغلال على منتجات الامتياز.	إعادة التركيز
- الحواجز القانونية	- يدعم على اساس قاعدة تعاقدية التكامل الأفقي والعمودي. - امكانية تنمية قدرة الانتاج لفتح أسواق جديدة - أحسن دخول للمعلومات التقنية	- حاجيات مالية أقل. - تدنية بعض التكاليف (تخزين، اللاجودة، مصاريف البيع والشراء، الإشهار...) - تحويل سريع للمعرفة.	الشراكة والتحالفات
- وقت التنفيذ نسبيا طويل في أوقات الضغط المالي.	- التقليل من أجال الرد مقارنة بتغير البيئة - التقليل من اختلاف المنتجات الوسيطة. - أحسن جودة للمنتجات	- حاجات مالية من أجل تجديد أو إضافة بعض التجهيزات، التكوين... - الرفع من القدرات الانتاجية - تعددية وأكثر حركية للموظفين - تدنية بعض التكاليف(التخزين) - تحفيز الموظفين (حلقات الجودة...)	المرونة

الأخاتمة

## خاتمة عامة

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة في مقدمة هذا البحث، والتي تضمنت التساؤل حول معالم برنامج كفيل بتحقيق تكيف المؤسسة الاقتصادية مع منطق التبادل الحر الأورومتوسطي، ومدى قدرة المؤسسات الجزائرية على مواجهة المنافسة الأجنبية، التي تهددها في وجودها من الأساس، خاصة مع مباشرة إجراءات التفكيك التعريفي، وزوال جميع أشكال حماية الدولة لها حسب ما نص عليه اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.

ولقد تضمنت هذه المذكرة ثلاثة فصول، تم في الفصل الأول تناول موضوع تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل تغيرات محيطها، وقد تم إبراز التفاعل الحاصل بين المؤسسة والمحيط، فالمؤسسة الاقتصادية تتأثر وتؤثر في المحيط، مما يجعلها مجبرة على تشكيل نظام معلومات فعال يرصد كل تغيرات المحيط، وينبئها بالنتائج المتوقعة في الوقت المناسب، وفي هذا الشأن، نشير إلى تناولنا اليقظة الإستراتيجية كضرورة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، كل هذا إنما على أساس تحقيق هامش ربح في ظل تنامي المنافسة، مما يجعل المؤسسة مجبرة على امتلاك قدرة تنافسية، وكذا ميزة تنافسية متواصلة في مقابل المؤسسات المنافسة.

وفي الفصل الثاني تمت دراسة الشراكة الأورومتوسطية، وأثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، فبعد سرد تاريخي للعلاقات الاقتصادية بين دول حوض المتوسط، والتركيز على اتفاق الشراكة الأورومتوسطية ذو الأبعاد الإستراتيجية، الذي يبني على تفكيك التعريف الجمركية التي شكلت، إلى وقت قريب، أحد أهم وسائل الحماية، والذي هو أحد أهم التحديات التي تواجه الاقتصاد الوطني بكل فروعه خاصة النسيج الصناعي، المشكل من مؤسسات عمومية عانت من ممارسات سوء التسيير في فترة الاقتصاد المخطط وتأخير عمليات الخصخصة في الوضع الحالي مما أدى إلى إفلاس معظمها، ومؤسسات صغيرة ومتوسطة فتية مازالت في حاجة إلى الدعم والحماية، وهو ما يفرض إيجاد إستراتيجية تمكن الجزائر من الحفاظ على التزاماتها في إطار اتفاق الشراكة، وتعهداتها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة من جهة، وحماية النسيج الصناعي الهش من جهة أخرى.

وفي هذا الصدد تم بالتفصيل في دراسة مخطط التفكيك الجمركي حيث تم إبراز القطاعات الأكثر تضرراً والأكثر عرضة لمنافسة المنتجات الأجنبية المستوردة، ومدى تأثير التفكيك على المداخل الجبائية للدولة اعتباراً من أن بدائل تعويض الخسارة يشكل عبء على المؤسسات وعلى الأفراد، وكذا تأثير التفكيك على مستوى التشغيل وأسعار الإنتاج.



في الفصل الثالث، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الفصلين السابقين، والتي بينت آثار اتفاق الشراكة التي مست جميع القطاعات، واعتبارا من أن المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي يجب أن تركز عليها جميع عمليات الإصلاح لمواجهة هذه التحديات، فقد تمت دراسة برنامج تأهيل المؤسسات كتدبير مرافق لعمليات الانفتاح، وكإستراتيجية دفاعية لمواجهة الآثار السلبية لمنطقة التبادل الحر، بغية تحسين قدرات المؤسسات التنافسية، ودمجها في الاقتصاد العالمي، وذلك من خلال دعمها بالمعونات الفنية والمادية لتصبح منتجاتها قادرة على المنافسة، من حيث الجودة والأسعار، وتمكينها من اختراق الأسواق، ومواكبة التطورات والتحكم في التكنولوجيا، وفي هذا الإطار تم إبراز مكانة المؤسسة في الاقتصاد الوطني من خلال عمليات التشخيص لنظام تسيير، ومتطلبات تأهيل هذا النظام، كما تمت دراسة أهداف ومحاور وإجراءات البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات وإجراء بعض التحليل بالأرقام والتعليق. ومقارنته بالبرنامجين التونسي والمغربي، والتفصيل في الاستراتيجيات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذه المرحلة الانتقالية إلى غاية 2017م.

إن البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات الاقتصادية له خصوصيات تختلف عن برامج التأهيل الأخرى في حوض المتوسط، وهذا يعزوه التاريخ الاقتصادي للجزائر الذي تميز بالتأخر في تبني قوانين اقتصاد السوق، وتطبيق برامج مختلفة في ظرف زمني قصير، مثل برنامج التعديل الهيكلي، المدعوم باتفاق التسهيلات المالية الموسعة (1996-1998) الموقع مع صندوق النقد الدولي، إعادة جدولة الديون الخارجية، وكذا الإصلاحات التي مست قطاع المؤسسات، خطوات سمحت بتسجيل، بداية من عام 1995، نتائج مشجعة على مستوى الاقتصاد الكلي، لكنها تبقى دوما غير كافية بالنظر إلى الوضع الاجتماعي المتردي.

**اختبار صحة الفرضيات:**

الفرضية الأولى: « المؤسسات تنطلق في بناء استراتيجياتها من دراسة المحيط وتغييراته، هذا الأخير يؤثر ويتأثر بالمؤسسة، وبالتالي نجاحها مرتبط بتكيفها مع تغييرات المحيط»

لاحظنا من خلال هذا البحث، أن المؤسسة تتفاعل مع المحيط إيجابا وسلبا، وأي تغيير في المحيط – مهما كان مستواه – له آثاره، مما يلزم المؤسسة بدراسته، والتعامل معه بيقظة وتفطن، هذا كله لا يتأتى إلا بامتلاكها لنظام معلومات فعال.

الفرضية الثانية: « التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما سوف يضمن استغلالا أمثلا للموارد، وبالتالي تقديم منتوجات ذات جودة عالية، وبأقل التكاليف.» لاحظنا أنه لا يمكن قبولها بهذا العموم، أو بالأحرى، المؤسسات الجزائرية على الخصوص لا تزال لا تتمتع بكل الكفاءات، والإمكانات لمنافسة المؤسسات الصناعية الأوروبية ذات السمعة الحسنة عالميا؛ لكن استثناء قد تبرز بعض المؤسسات التي تعتمد على الجودة، والبحث والتطوير في تسييرها، والذي يحقق لها استغلالا أمثلا للموارد، وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية بناء على مزاياها التنافسية في ظل المنافسة العالمية، مع الإشارة إلى أن التنافسية الأجنبية ليست انعكاسا للتنافسية المحلية.

الفرضية الثالثة: « إن الحكومة الجزائرية باشرت سلسلة من الإصلاحات على المستوى الكلي

والجزئي، لم يكن لها الأثر الإيجابي على أداء المؤسسات، بل بقيت المحروقات هي المصدر الوحيد للعملة الصعبة»

فالملاحظ بعد تناولنا لهذا البحث، أن هذه الفرضية صحيحة إلى حد بعيد، لعدم ملاحظة أي تغيير على مستوى النسيج الصناعي الجزائري، إذ تحتاج أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى برامج تأهيل للذهنيات، ولطرق التسيير، أكثر من تقديم أموال، و مساعدات مادية قد لا تستغل بطريقة مجدية نظرا لقصر المدة المتبقية لتأسيس منطقة التبادل الحر.

## النتائج العامة:

- رغم ما بذل من مجهودات، وما أنفق من أموال في برامج التأهيل، إلا أن وضعية أغلب المؤسسات لم تتحسن بالشكل المرغوب فيه، وبقيت تتميز بضعف المردودية الاقتصادية، العجز المالي، غياب الإجراءات التسييرية، والتنظيمية لضبط نشاطها.
- غياب الرؤية المستقبلية لوضعية المؤسسات، وضعف أو انعدام برامج التكوين، وتحسين مستوى الإطارات، والاستثمار في الكفاءات، من أبرز العقبات التي يواجهها برنامج التأهيل، بالإضافة إلى الافتقار لنظم المعلومات التي تشكل القاعدة المعلوماتية للتسيير باستثناء المحاسبة، وكذا التأخر في استخدام النظم الحديثة لتكنولوجيا الاتصال.
- عملية التأهيل مستمرة، تصحيحية وتجديدية، تمكن المؤسسة من مراعاة المستجدات التي تظهر على المستوى الاقتصادي الدولي.
- البرنامج الوطني للتأهيل يشمل عصرنة المؤسسة ومحيطها، في آن واحد، ليضع بذلك حد لسياسات إعادة الهيكلة للمؤسسة العمومية الذي أثبت الواقع فشلها.
- برنامج التأهيل لا يطبق على كل المؤسسات، بل يشمل المؤسسات التي تريد الاستفادة منه بصفة تطوعية، وتملك صافي أصول إيجابي، وتحمل مؤشرات جيدة فيما يتعلق بالقيمة المضافة، وعدد المنتجات، وإمكانية التصدير، والقادرة على أن تنافس مستقبلا، وهو بالتالي يستثني المؤسسات التي تعاني من وضع محاسبي سيء، لأن هذا النوع يعنى بالتطهير وليس بالتأهيل.
- يؤثر التأهيل على استمرار نشاط المؤسسات، كما يؤثر على مستوى التشغيل، ومستويات البطالة، ولا يتوقف عند ذلك بل يتعدى تأثيره إلى الجانب الاقتصادي، ومختلف مؤشرات.
- التأهيل وسيلة من وسائل تحقيق ودعم التنافسية؛
- لم تستفد الجزائر لحد الآن من برنامج التأهيل الذي شرعت في تطبيقه منذ ما يقارب ثمان سنوات، رغم أن إيجابياته تتخطى بكثير سلبياته.
- التأهيل بهذا المعنى الذي يعني استغلال فرصة المرحلة الانتقالية لتأسيس منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوربي، هو مسؤولية المؤسسة الاقتصادية، وليس الدولة التي تبقى المسؤولة عن تأهيل المحيط العام.
- إن البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات يعتمد على تقديم هبات للمتعاملين الاقتصاديين بدون مقابل ولا شروط ملموسة، مما يدفعنا إلى إدخال مؤشرات جديدة في التنبؤ على غرار مدى شفافية الاقتصاد الجزائري، مدى صحة الأرقام المقدمة، طبيعة العلاقة بين مسيري المؤسسات والإدارة، ذهنيات أصحاب المؤسسات...

**آفاق البحث:**

في ختام هذا البحث ، وبعد طرح كل ما أمكننا فيما يتعلق بتأهيل المؤسسات الاقتصادية للاندماج والتحضير لمنطقة التبادل الحر الأورومتوسطي ، لا تزال هناك بعض المشكلات البحثية قد تصلح لان تكون مواضيع دراسات لاحقة:

- دراسة جدوى برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية بأكثر تخصص، وهذا حسب قطاعات النشاط (الصناعات الغذائية، الصناعة الكيماوية...)
- القيام بدراسة مقارنة، بتخصص أكبر، بين التأهيل في الجزائر، وبقية دول جنوب وشرق المتوسط.
- دراسة اقتصادية للخسارة الجبائية من جراء التفكيك التعريفي، وميكانيزمات تعويضها في كل الأحوال، مع فرض توقع انتهاء الربيع البترولي.
- تناول موضوع تأهيل الذهنيات، وتكوين الإطار المسيرة للمؤسسات الاقتصادية في المرحلة الانتقالية لتأسيس منطقة التبادل الحر.

الملاحق

جدول يوضح الإعانات الممنوحة في إطار برنامج صندوق دعم الشراكة الأورو متوسطية للدول العربية المتوسطية (جدول مقارنة) - الوحدة: مليون أورو

ميدا II												%	ميدا I		البلد
2004-2000		2004		2003		2002		2001		2000			(*)P/E	1999-1995	
P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E		P	E	
74.	23	42	51	15.8	41.6	11	50	5.5	60	0.4	30.2	18	30.	16	الجزائر
7	2.8												2	4	
32	35	93.	72.	60.3	81.1	80.	100	62.2	--	31.2	96.7	49	54	11	فلسطين
7.6	0.3	3	5			6								1	
36	35	15	15	56.9	103.	25.	78	62.5	--	64.4	12.7	23	15	68	مصر
0.1	3.5	0.6	9		8	7							7.1	6	
24	20	50.	35	46.9	42.4	49.	92	10.9	20	84.5	15	43	10	25	الأردن
2.6	4.4	6				7							8.4	4	
10	73.	40.	18	24.1	43.7	5.7	12	2	--	30.7	--	1	1.2	18	لبنان
3.4	7	9												2	
44	67	15	15	102.	142.	10	122	41.1	120	39.9	140.	19	12	65	المغرب
3	7.1	7.7	1.8	4	7	1.9					6		7.6	6	
39	13	18.	53	10.1	0.7	8.5	36	1.9	8	0.3	38	0	0	99	سوريا
	5.7	2													
31	32	74	22	69.3	48.7	89.	92.2	69	90	15.9	75.7	39	16	42	تونس

(\*) E : Engagement (التعهدات) , P : Paiement (المدفوعات)

7.7	8.6					5							8	8	
190	235	62	56	385.	504.	37	582.	255.	298	627.	408.	25	64	2.5	مج ثنائي
8.1	6.1	7.3	2.3	8	7	2.6	2	1		3	9		6.5	80	
47	73	17	13	111.	110	81.	29.4	62.7	305.	48	159.	48	22	48	الاجمالي
7.8	9.8	3.8	5.3	9		4			3		8		8.8	0	الاجمالي
2.3	3.0	80	69	497.	614.	45	611.	317.	603.	315.	568.	29	87	3.0	الاجمالي
86	96	1.1	7.6	7	7	4	6	8	3	3	7		5	60	
		11		81%		74		53%		55%					%
		5%				%									P/E

**Source :** Euromed Report N° 89, communication de la commission au conseil et au parlement européen, dixieme Anniversaire du Partenariat euro-med, un programme de travail pour relever les défis des cinq prochaines années, (14/05/2005).

[http://www.europa.eu.int/comm/external-relations/euromed/publication/2005/report\\_89\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/external-relations/euromed/publication/2005/report_89_en.pdf). (consulté le 24/06/2005)

## Statistiques du Commerce Extérieur avec l'Union Européenne par Principaux Produits

( Période : Année 2006 )

## Importations

Codes & Libelles Produits	Valeurs Usd	Poids Tonnes
30049000 Medicaments (a l'exclusion des produits des n°3002,3005,3006) constitués p	715 655 104	14 718
72142000 Barres en fer ou en aciers non alliés, comportant des indentations bourrel	433 274 529	815 028
10019090 Froment tendre et meteil;(autres que de semence).	415 516 078	2 471 658
44071000 Bois sciés ou dédossés longitudinalement, tranchés ou déroulés de conifère	247 396 606	577 988
10011090 Froment (ble) dur;(autre que de semence).	240 915 519	1 110 536
04022100 Lait et crème de lait ;en poudre ;en granules ou sous formes solides ;tene	207 660 332	75 362
87012090 Tracteurs routiers pour semi-remorques, (non repr.sous 8701.20.10).	162 858 807	16 631
87032290 Voitures de tourisme et autres véhicules automobiles principalement conçus	161 294 737	21 053
17019900 Sucres de canne ou de betterave;(non repr.sous 170111.00 à 170191.00); sac	158 329 585	360 627
87033240 Véhicules de tourisme et autres véhicules automobiles principalement conçu	141 840 957	13 858
73051900 Tubes et tuyaux des types utilisés pour oléoducs ou gazoducs, soudés longi	128 838 979	113 942
85178000 Appareils électriques pour la téléphonie ,la télégraphie ,et pour la téléc	128 189 678	1 389
73042900 Tubes et tuyaux de cuvelage ou de production pour l'extraction du pétrole	121 657 718	51 085
85299090 Parties des appareils des 85.25 à 85.28 .	110 121 674	1 046
84818090 Articles de robinetterie et organes similaires,(non repr.sous 8481.80.10)	108 726 298	9 493
84118200 Turbines à gaz (autres que turboreacteurs et turbopropulseurs), d'une puiss	97 819 355	2 893
85252015 Autres appareils d'émission incorporant un appareil de réception pour la r	87 557 957	864
73030090 Tubes ,tuyaux et profils creux ,en fonte (non repr.sous 7303.00.10).	84 220 982	68 415
44079900 Bois sciés ou dédossés longitudinalement, tranchés ou déroulés, (non repr.	83 785 158	159 500
84314300 Parties de machines de sondage ou de forage des n° 8430.41 ou 8430.49.	72 657 227	4 109
73030010 Tubes ,tuyaux et profils ,en fonte ductile.	72 633 828	76 486
85371000 Tableaux,panneaux,consoles,pupitres ,armoires et autres supports comportant	72 204 691	2 066
84148000 Pompes à air (autres qu'à main ou à pied), compresseurs d'air ou d'autres	70 617 639	2 658
87033190 Véhicules de tourisme et autres véhicules automobiles principalement conçu	70 485 956	6 528
72139100 Fil machine, en fer ou en aciers (non alliés) de section circulaire d'un d	69 115 205	119 885



## Exportations

Codes & Libelles Produits	Valeurs Usd	Poids Tonnes
27090090 Huiles brutes de petrole ou de mineraux bitumineux autres que celles des 2	11 704 951 679	23 256 317
27112100 Gaz naturel a l'etat gazeux.	8 754 420 992	0
27111100 Gaz naturel liquifie.	4 746 655 980	13 464 442
27111220 Propane liquifie ;a sortie des usines exercees.	1 313 202 386	2 330 614
27101129 Huiles de pétrole ou de minéraux bitumeux,,,,,légères et préparations ... I	749 447 078	1 308 213
27111320 Butane liquifie ;a la sortie des usines exercees.	303 860 930	572 700
27101933 AutresHuiles légères et préparations ... l'importation ( Fuels-oils légèrs)	127 490 928	362 784
27101124 Huiles de pétrole ou de minéraux bitumeux,,,,,légères et préparations ... I	97 211 549	150 128
74040000 Dechets et debris de cuivre.	93 143 925	22 468
27101941 Autres Huiles légères et préparations ... la sortie des usines exercées ( ga	75 116 322	130 583
28142000 Ammoniac en solution aqueuse (ammoniaque).	72 510 619	275 039
27079920 Solvants_naphta ;autres usages.	66 444 452	122 806
27101943 Autres Huiles légères et préparations ... la sortie des usines exercées ( Fu	64 263 710	157 748
27101111 Huiles de pétrole ou de minéraux bitumeux,,,,,légères et préparations ... I	62 337 817	93 309
28141000 Ammoniac anhydre.	51 380 728	199 600
79011100 Zinc (non allie) contenant en poids 99,99 % ou plus de zinc ,sous forme br	47 175 605	13 888
72109000 Produits lamines ,plat en fer ou en aciers (non allies) ,d'une largeur de	41 965 099	52 217
72089000 Produits lamines plat,en fer ou en aciers non allies ,d'une largeur de 600	30 799 136	61 370
29051100 Methanol (alcool methylique).	27 441 895	83 170
29024400 Isomeres du xylene en melange.	25 859 338	30 007
28042900 Gaz rares; sauf argon.	24 244 895	2 470
39012000 Polyethylene d'une densite egale ou supeieure a 0,94.	24 066 910	20 467
76020000 Dechets et debris d'aluminium.	22 524 681	15 386
27101122 Huiles de pétrole ou de minéraux bitumeux,,,,,légères et préparations ... I	20 618 908	25 849
08041010 Dattes fraiches 'Deglet Noir'.	14 995 454	8 769

## Statistiques du Commerce Exterieur avec l'Union Europeenne par Principaux Produits

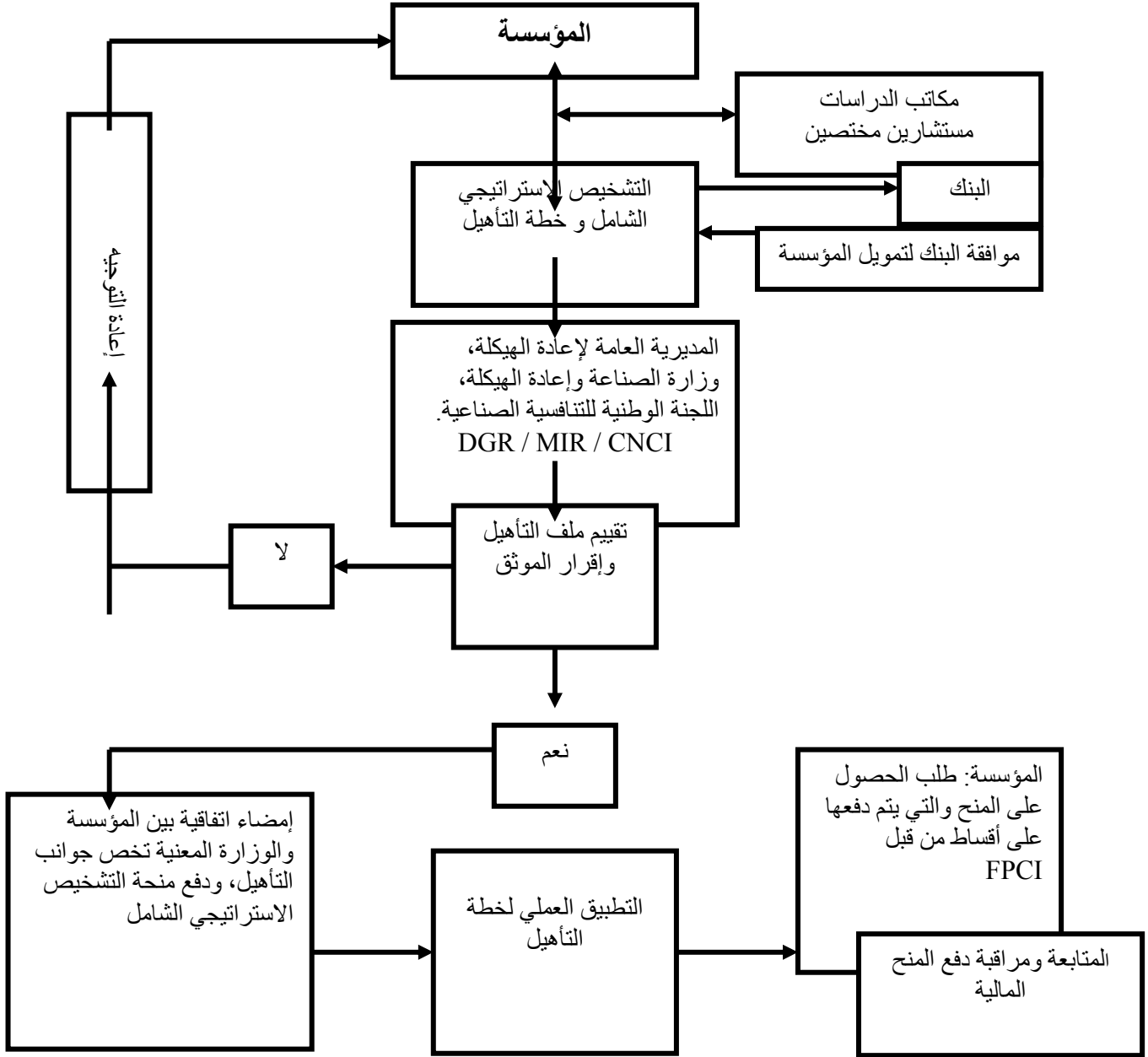
( Période : Neuf premiers mois 2007\* )

### Importations

Codes & Libelles Produits	Valeurs Usd	Poids Tonnes
30049000 Medicaments (a l'exclusion des produits des n°3002,3005,3006) constitues p	518 901 992	11 678
10019090 Froment tendre et meteil;(autres que de semence).	495 004 248	2 217 236
72142000 Barres en fer ou en aciers non allies,comportant des indentations bourrel	400 681 150	627 658
44071000 Bois sciés ou dédosés longitudinalement, tranchés ou déroulés de conifère	259 635 760	485 030
04022100 Lait et creme de lait ;en poudre ;en granules ou sous formes solides ;tene	239 320 661	61 241
04021000 Lait et creme de lait ;en poudre ;en granules ou sous d'autres formes soli	186 561 357	43 133
87032290 Voitures de tourisme et autres vehicules automobiles principalement concus	183 362 633	23 129
87033240 Vehicules de tourisme et autres vehicules automobiles principalement concu	164 076 171	14 990
73042900 Tubes et tuyaux de cuvelage ou de production pour l'extraction du petrole	159 200 127	56 417
87012090 Tracteurs routiers pour semi-romorques, (non repr.sous 8701.20.10).	159 107 526	15 278
10011090 Froment (ble) dur;(autre que de semence).	126 492 793	432 531
17019900 Sucres de canne ou de betterave;(non repr.sous 170111.00 à 170191.00); sac	108 144 615	229 994
44079900 Bois sciés ou dédosés longitudinalement, tranchés ou déroulés, (non repr.	99 008 146	146 307
87033190 Vehicules de tourisme et autres vehicules automobiles principalement concu	86 158 854	8 224
84818090 Articles de robinetterie et organes similaires,(non repr.sous 8481.80.10)	79 816 667	4 036
27132010 Bitume de petrole ;a l'importation.	77 854 740	221 192
90189090 Autres instruments et appareils pour la medecine ,la chirurgie ,l'art dent	68 840 360	283
72139100 Fil machine, en fer ou en aciers (non allies) de section circulaire d'un d	67 414 279	620 498
85371000 Tableaux,panneaux,consoles,pupitres ,armoires et autres supports comportant	62 895 806	1 545
87042390 Vehicules automobiles pour le transport de marchandises,a moteur a piston	60 964 173	7 196
73021000 Rails ,en fonte ,fer ou acier.	56 926 334	70 391
85171290 -Autres	56 179 678	391
74081100 Fils de cuivre affine dont la plus grande dimension de la section	55 807 634	7 526
87089990 Partie et accessoires des vehicules automobiles des n° 87.01 a 87.05,(non	53 150 539	2 392
73089000 Constructions et parties de constructions (non repr.sous 7308.10.00 a 7308	52 787 571	17 234

## Importations

Codes & Libelles Produits	Valeurs Usd	Poids Tonnes
27090090 Huiles brutes de petrole ou de mineraux bitumineux autres que celles des 2	5 420 446 557	11 685 332
27112100 Gaz naturel a l'etat gazeux.	5 210 682 918	0
27111100 Gaz naturel liquifie.	3 833 116 549	9 486 978
27111220 Propane liquifie ;a sortie des usines exercees.	1 385 179 145	2 446 167
27111320 Butane liquifie ;a la sortie des usines exercees.	299 757 458	583 543
27079920 Solvants_naphta ;autres usages.	285 068 551	493 905
27101129 Huiles de pétrole ou de minéraux bitumeux,,,,,légères et préparations ... l	216 187 401	395 283
27111210 Propane liquifie ;a l'importation .	80 627 349	0
27101124 Huiles de pétrole ou de minéraux bitumeux,,,,,légères et préparations ... l	56 043 767	95 931
27101111 Huiles de pétrole ou de minéraux bitumeux,,,,,légères et préparations ... l	47 597 241	71 540
28142000 Ammoniac en solution aqueuse (ammoniaque).	46 479 435	163 300
27101933 AutresHuiles légères et préparations ... l'importation ( Fuels-oils légers)	42 766 929	126 251
27101943 Autres Huiles légères et préparations ... la sortie des usines exercées ( Fu	40 039 231	65 693
72089000 Produits lamines plat,en fer ou en aciers non allies ,d'une largeur de 600	38 767 803	67 070
28141000 Ammoniac anhydre.	35 472 743	130 800
74040000 Dechets et debris de cuivre.	33 230 689	6 854
79011100 Zinc (non allie) contenant en poids 99,99 % ou plus de zinc ,sous forme br	30 071 627	8 037
29051100 Methanol (alcool methylique).	24 579 447	75 736
28042900 Gaz rares; sauf argon.	23 752 603	2 774
72109000 Produits lamines ,plat en fer ou en aciers (non allies) ,d'une largeur de	20 921 332	25 524
27101941 Autres Huiles légères et préparations ... la sortie des usines exercées ( ga	17 691 588	32 166
08041010 Dattes fraiches 'Deglet Nour'.	10 604 170	6 406
25102000 Phosphates de calcium naturels ;phosphates aluminocalciques naturels et cr	10 254 645	324 600
72011000 Fontes brutes non alliees, contenant en poids 0,5% ou moins de phosphore ,	9 978 880	29 500
39012000 Polyethylene d'une densite egale ou supeieure a 0,94.	8 542 631	6 361



المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

## الملحق رقم 05

القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001  
المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الجريدة الرسمية رقم 77 ليوم 15 ديسمبر 2001

- وبمقتضى القانون رقم 89 - 02 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 7 فبراير سنة 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك،  
- وبمقتضى القانون رقم 89 - 23 المؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالتقييس، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالتقيد والقرض، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،  
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991، لاسيما المادتين 38 و 65 منه،

قانون رقم 01 - 18 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.  
إن رئيس الجمهورية،  
- بناء على الدستور، لاسيما المواد 37 و 83 و 119 و 122 و 126 منه،  
- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 154 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى القانون رقم 79 - 07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،  
- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،  
- وبمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم،

**المادة 2 :** تركز سياسات وتدابير المساعدة والدعم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دراسات ملائمة تهدف إلى ترقية تنافسية المؤسسات. تسخر السلطات العمومية الوسائل الضرورية لذلك.

**المادة 3 :** يجب على الجماعات الإقليمية في إطار التنمية المحلية أن تبادر، طبقا لمهامها وصلاحياتها، باتخاذ كل التدابير اللازمة من أجل مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الفصل الثاني

#### تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

**المادة 4 :** تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا،

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار ،

- تستوفي معايير الاستقلالية.

يقصد، في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية :

1 - الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل،

2 - الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة : هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر(12) شهرا،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94 - 01 المؤرخ في 3 شعبان عام 1414 الموافق 15 يناير سنة 1994 والمتعلق بالمنظومة الإحصائية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 06 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالمنافسة،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات،

- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 09 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 والمتعلق بالاعتماد الإيجاري،

- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار،

- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 04 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

وبعد مصادقة البرلمان،

يصدر القانون الآتي نصه :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مبادئ عامة

**المادة الأولى :** يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد تدابير مساعدتها ودعم ترقيتها.

يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية ظرفية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هي محددة أعلاه.

## الباب الثاني

تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 11 :** تهدف تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، إلى ما يأتي :

- إنعاش النمو الاقتصادي،

- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي،

- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها،

- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاؤل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضّل وتشجّع الإبداع والتجديد وثقافة التقاؤل،

- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها،

- تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

3 - المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25٪ فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

**المادة 5 :** تعرّف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية مابين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

**المادة 6 :** تعرّف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

**المادة 7 :** تعرّف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

**المادة 8 :** عندما تبتعد مؤسسة، عند تاريخ قفل حصيلتها، عن الحدود المذكورة أعلاه، فإن هذه الحالة لا تكسبها، كما لا تفقدها، صفة المؤسسة طبقا للمواد 5 و6 و7 أعلاه، إلا إذا تكررت هذه الوضعية خلال سنتين ماليتين متتاليتين.

**المادة 9 :** يمكن، وبصفة استثنائية، مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية ذات الأثر المباشر على سعر الصرف.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 10 :** يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنصوص عليه في هذا القانون مرجعا في :

- كل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات،

- إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع.

الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما تسهر على توسيع مجال منح الامتياز عن الخدمات العمومية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 17 :** يجب على المصالح المعنية في الدولة والهيئات التابعة لها، في مجال إبرام الصفقات العمومية، السهر على تخصيص حصة من هذه الصفقات للمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفق شروط وكيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 18 :** تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 19 :** تقتضي الاستفادة من أحكام هذا القانون تقديم تصريح تشخيصي من طرف المؤسسات المعنية، لدى مصالح الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الفصل الثالث

#### ترقية المناولة

**المادة 20 :** تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

**المادة 21 :** يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

تتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يأتي :

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق إندماج أحسن للاقتصاد الوطني،

- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفعة الضرورية لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم،

- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

**المادة 12:** تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، مشاتل لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفصل الأول

#### الإنشاء

**المادة 13 :** تتم إجراءات تأسيس وإعلام وتوجيه ودعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مراكز تسهيل تنشأ لهذا الغرض.

تحدد الطبيعة القانونية لهذه المراكز ومهامها وتنظيمها عن طريق التنظيم.

**المادة 14 :** تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة صناديق ضمان القروض، وفقا للتنظيم المعمول به، لضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 15 :** تسهر الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، على جلب ورصد التمويلات والقروض الممنوحة للقطاع في إطار التعاون الدولي، من أجل توسيع وترقية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

### الفصل الثاني

#### الاستغلال

**المادة 16 :** يجب على السلطات العمومية في إطار تحسين الخدمات العمومية، تشجيع تطوير



- ديموغرافيتها بمفهوم التأسيس وانتهاء النشاط وتغييره،

- مختلف المكونات الاقتصادية التي تميزها.

تحدد كفاءات الحصول على المعلومات الواردة في هذه البطاقات ووضعها تحت التصرف، بالاشتراك بين الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والإدارات والهيئات المذكورة في المادة 22 أعلاه.

**المادة 24 :** يؤسس بنك معطيات خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتماشى والتكنولوجيات المعلوماتية العصرية، وذلك قصد توظيفه في دعم هذه المؤسسات.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 25 :** في إطار الإعلام والتشاور، وقصد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة هيئة استشارية تتكون من منظمات وجمعيات مهنية من ذوي الاختصاص والخبرة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الباب الثالث أحكام ختامية

**المادة 26 :** تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، من الامتيازات والتحفيزات الأخرى المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

**المادة 27 :** تستثنى من مجال تطبيق هذا القانون :

- البنوك والمؤسسات المالية،
- شركات التأمين،
- الشركات المسعرة في البورصة،
- الوكالات العقارية،

- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة،

- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء أكانوا وطنيين أم أجنب،

- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها،

- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة.

تحدد تشكيلة هذا المجلس وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم.

### الفصل الرابع

#### تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 22 :** يجب على الهيئات والمؤسسات والإدارات المذكورة أدناه، تزويد منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف المعلومات المتضمنة في البطاقات التي تحوزها :

- ويتعلق الأمر، على وجه الخصوص، ببطاقات :
- المركز الوطني للسجل التجاري،
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي،
- الصندوق الوطني لتأمين غير الأجراء،
- الإدارة الجبائية،
- الديوان الوطني للإحصائيات،
- إدارة الجمارك،

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكل هيئة أخرى يمكن أن تساهم في تزويد هذا الجهاز بالمعطيات اللازمة.

**المادة 23 :** تتعلق المعطيات المذكورة في المادة 22 أعلاه على الخصوص بما يأتي :

- تعريف المؤسسات وتحديد موقعها،
- حجمها وفق المعايير المحددة في المادة 4 أعلاه،
- قطاع النشاط الذي تنتمي إليه وفق القائمة المعمول بها،

## الملحق رقم (06): برامج التعاون في مجال تأهيل المؤسسات

### أولاً- التعاون الجزائري الألماني ( برنامج التكوين والاستشارة )

تترجم التعاون مع الطرف الألماني بتسخير هذا الأخير غلafa ماليا قدره 03 ملايين دوتش مارك ألماني وقتها، قصد تحسين مستوى الأعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة من الناحية التنظيمية والتسييرية؛ و يختص هذا البرنامج<sup>(01)</sup>، الذي شرع في تنفيذه منذ شهر أبريل 1988 بتكوين 50 مكونا جزائريا بألمانيا، يتولون بدورهم مستقبلا تكوين وتحسين مستوى ما يقارب 250 عون استشاري في الجزائر.

يعطي هذا المشروع بمجال الاستشارة والتكوين<sup>(02)</sup> - هو الآن في مرحلته الثانية- بوضع شبكة مؤهلة للاستشارة، وتكوين مجموعة المشرفين على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا على امتدأ خمس (05)، يكونون في مجال إدارة الأعمال والتسويق بمراكز مصنفة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر التراب الوطني وهي: CACI و L'INSIM و L'ISG في الوسط؛ CACI في الغرب، L'IDRM في الشرق.

**هدف المشروع إلى تحقيق الآتي:** يتمثل الهدف الرئيسي للمشروع في تدعيم وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، من أجل تحسين فرص استغلال الطاقات العمالية ومنافسة المنتجات المستوردة ودخول الأسواق الخارجية، أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

إيجاد إطار مكون ومؤهل من أجل الاستشارة والتكوين في مجال إدارة الأعمال والتسيير عبر كافة أنحاء التراب الوطني؛

دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اللجوء لخدمات مراكز الدعم، ويخص مشروع إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوعين من المؤسسات الص و م.

المؤسسات المتوسطة الصناعية التي توظف (50 - 250) عامل والتي يتركز نشاطها على الصناعات التالية: الصناعات الغذائية، الصناعات الحديدية، ميكانيك وكهرباء (ISMME)، الصناعات الكيماوية والصيدلانية، صناعة مواد البناء؛

المؤسسات المصغرة والصغيرة التي توظف (1 - 10 عامل) وغالبيتهم من الشباب المؤسسون الجدد للمؤسسات المستفيدين من إجراءات الدعم الخاصة بوكالتي L'ANSEJ، L'APSI... الخ.

أما عن مراكز الدعم فهي توفر العديد من الخدمات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في مجال إدارة الأعمال، فيما يخص الوظائف المفاتيح للمؤسسة، الإدارة العامة للإنتاج، التسويق، التوزيع، البيع، تسيير الموارد البشرية، التمويل.

- تكوين قاعدة حول الاستشارة ومصادقية الاستشارات المختصة؛
- استغلال الطاقات العمالية المتاحة أفضل استغلال؛
- الرفع من القدرة التنافسية للمنتوج الوطني العام أمام المنتج المستورد.

<sup>(01)</sup> Ministère de la petite et moyenne entreprise et de la petite et moyenne industrie : rapport sur PME/PMI, juillet 1998, P9

<sup>(02)</sup> Projet PME conseil formation économique, Mitidja №5 Janvier Février 2001, P24-25.

بالإضافة إلى هذا المشروع هناك مشروع تعاون في الأفق مع الطرف الألماني في إطار الشراكة والتعاون يقدر بـ 2.3 مليون دوتش مارك يخص ترقية نشاط المؤسسات الص و م الوطنية.

### ثانيا- التعاون الجزائري الكندي

في إطار صندوق تطوير القطاع الخاص، تم تخصيص غلاف مالي<sup>(01)</sup> قدره 10 ملايين دولار كندي من طرف هذا الشريك من أجل تسهيل التعرف المتبادل على القطاعات الخاصة الجزائرية والكندية، ودعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمكينها من الحصول على المهارة والخبرة الكندية من أجل تحسين إنتاجها، وتقليل من العراقيل التي تعترض ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهكذا فقد تم تجسيد 71 عملية:

**60 عملية** خصت المؤسسات في كل القطاعات لاكتساب الخبرة و المساعدة التقنية والتكوين، وكذا الاستشارات في مجال التنظيم والتسيير مع التركيز أكثر على قطاع الصناعات الغذائية؛

**10 عمليات** خصت المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي، ك لجنة مراقبة أعمال البورصة ووكالة ترقية ودعم الاستثمارات ومتابعتها وبورصة التنمية والشراكة؛

**02 عمليتين** خصت علاقات العمل للمقاولين الاقتصاديين لكلا البلدين.

### ثالثا- التعاون الجزائري الإسباني

أيضا إبرام اتفاق مع الطرف الإسباني لتكوين تقنيين وإطارات مسيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الجلود، وهذا قصد تمكينهم من اكتساب تقنيات الإنتاج والتسيير الجديدة والمعمول بها في هذا البلد.

### رابعا- التعاون الجزائري الجنوبي الإفريقي

في إطار اللجنة المختلطة الجزائرية الجنوب الإفريقية الأولى، تم تسجيل أعمال تأهيل تقني وتسييري تخصص فروع الرخام والصناعة المنجمية، وكذلك إنجاز دراسة من أجل وضع نظام إعلامي اقتصادي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع هذا الشريك.

وتجدر الإشارة إلا أنه فيما يخص الجانب المالي لترقية وتطوير الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تم تسهيل خط قرض خاص لهذا القطاع خلال انعقاد اللجنة المختلطة الأولى مع الطرف الجنوب الإفريقي.

على جانب هذا، تم تنظيم العديد من الملتقيات مع الأطراف الإيطالية، المصرية، الصينية، الفيتنامية والهندية، دارت كلها حول محاور متصلة ومتعلقة بالتجارب الأجنبية في ميدان التسيير وتقنيات التصدير وتحسين نوعية المنتجات، والتصميم والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مختلف جهات الوطن.

(01) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقرير حول وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (النسخة العربية)، جويلية 1998، ص 9، 10.

## Statistiques de la Balance Commerciale de l'Algerie avec l'Union Europeenne)

## par Groupes d'Utilisations et Partenaires Valeurs en USDollars

( Période : Neuf premiers mois 2007\*

Partenaires	Flux	Total	Alimentation	ENERGIE, LUBRIFIANTS	PRODUITS BRUTS	DEMI- PRODUITS	BIENS D'EQUIP. AGRICILES	BIENS D'EQUIP. INDUSTRIELS	BIENS DE CONSOM. (non alimentaires)
AUTRICHE	Export	28 062	0	917	0	55	0	26 427	663
	Import	276 588 147	4 537 549	84 247	108 635 797	54 633 259	11 721	94 184 031	14 501 543
	Balance	#####	-4 537 549	-83 330	-108 635 797	-54 633 204	-11 721	-94 157 604	-14 500 880
BELGIQUE	Export	864 129 747	871 301	791 227 681	4 034 395	67 611 393	0	325 218	59 759
	Import	528 479 923	170 745 104	9 111 960	9 328 888	159 274 328	1 207 193	155 112 185	23 700 265
	Balance	335 649 824	-169 873 803	782 115 721	-5 294 493	-91 662 935	-1 207 193	-154 786 967	-23 640 506
CHYPRE	Export	9 153 677	0	9 153 677	0	0	0	0	0
	Import	8 744 219	53 494	0	0	232 248	298	1 350 090	7 108 089
	Balance	409 458	-53 494	9 153 677	0	-232 248	-298	-1 350 090	-7 108 089
DANEMARK	Export	0	0	0	0	0	0	0	0
	Import	99 623 619	13 900 943	134 887	825 423	3 938 620	5 597	46 865 679	33 952 170
	Balance	-99 623 619	-13 900 943	-134 887	-825 423	-3 938 620	-5 597	-46 865 679	-33 952 170
ESPAGNE	Export	#####	14 331 070	3 850 529 608	2 694 811	105 259 861	0	566 078	150 849
	Import	#####	85 764 315	44 748 994	27 503 865	450 414 045	2 078 638	326 106 412	119 773 388
	Balance	#####	-71 433 245	3 805 780 614	-24 809 054	-345 154 184	-2 078 638	-325 540 334	-119 625 539
ESTONIE	Export	0	0	0	0	0	0	0	0
	Import	84 559	0	56 709	0	10 210	0	16 396	1 244
	Balance	-84 559	0	-56 709	0	-10 210	0	-16 396	-1 244
FINLANDE	Export	0	0	0	0	0	0	0	0
	Import	180 485 783	341 371	25 010	135 546 288	18 759 328	2 627	18 454 619	7 356 540
	Balance	#####	-341 371	-25 010	-135 546 288	-18 759 328	-2 627	-18 454 619	-7 356 540
FRANCE	Export	#####	19 981 389	3 218 507 083	3 264 520	213 743 219	134 661	2 856 026	4 401 557
	Import	#####	832 045 537	6 571 556	29 654 329	470 640 434	12 485 738	1 512 490 060	614 430 919
	Balance	-15 430 118	-812 064 148	3 211 935 527	-26 389 809	-256 897 215	-12 351 077	-1 509 634 034	-610 029 362
GRECE	Export	50 946 592	0	50 367 532	0	579 060	0	0	0
	Import	115 795 965	10 669 672	2 224 439	1 121 556	82 393 331	47 785	11 717 537	7 621 645
	Balance	-64 849 373	-10 669 672	48 143 093	-1 121 556	-81 814 271	-47 785	-11 717 537	-7 621 645
HONGRIE	Export	162	0	0	0	81	0	0	81
	Import	69 389 928	3 355 397	0	301 438	1 823 401	32 785	62 390 243	1 486 554
	Balance	-69 389 766	-3 355 397	0	-301 438	-1 823 320	-32 785	-62 390 243	-1 486 533
IRLANDE	Export	2 184 881	0	438	1 777	2 167 179	0	15 487	0
	Import	102 800 322	54 921 604	0	0	3 110 830	0	16 330 705	28 437 183
	Balance	#####	-54 921 604	438	1 777	-943 651	0	-16 315 218	-28 437 183
ITALIE	Export	#####	1 248 792	4 901 084 333	8 735 046	101 308 361	0	1 818 071	1 691 228
	Import	#####	21 750 921	36 858 266	21 037 936	643 856 994	10 994 395	685 500 939	172 232 916
	Balance	#####	-20 502 129	4 864 226 067	-12 302 890	-542 548 633	-10 994 395	-683 682 868	-170 541 688
LETTONIE	Export	0	0	0	0	0	0	0	0
	Import	1 084 547	0	35 603	1 044 638	0	0	2 187	2 119
	Balance	-1 084 547	0	-35 603	-1 044 638	0	0	-2 187	-2 119
LITUANIE	Export	8 391	8 391	0	0	0	0	0	0
	Import	5 963 678	0	5 677	0	3 431 670	0	2 209 200	317 131
	Balance	-5 955 287	8 391	-5 677	0	-3 431 670	0	-2 209 200	-317 131

**Statistiques de la Balance Commerciale de l'Algerie avec l'Union Europeenne  
par Groupes d'Utilisations et Partenaires (Valeurs en USDollars)**

( Période : Neuf premiers mois 2007\* )

Partenaires	Flux	Total	Alimentation	ENERGIE, LUBRIFIANTS	PRODUITS BRUTS	DEMI- PRODUITS	BIENS D'EQUIP. AGRICILES	BIENS D'EQUIP. INDUSTRIELS	BIENS DE CONSUM. (non alimentaires)
PAYS-BAS	Export	#####	0	2 395 273 532	6 888 936	66 962 936	0	5 123 926	246 138
	Import	233 628 541	96 478 427	712 379	5 006 041	53 267 893	338 512	38 245 468	39 579 821
	Balance	#####	-96 478 427	2 394 561 153	1 882 895	13 695 043	-338 512	-33 121 542	-39 333 683
POLOGNE	Export	10 702	10 702	0	0	0	0	0	0
	Import	178 283 663	87 413 694	27 034 622	16 376	28 833 856	111 448	23 765 670	11 107 997
	Balance	#####	-87 402 992	-27 034 622	-16 376	-28 833 856	-111 448	-23 765 670	-11 107 997
PORTUGAL	Export	573 942 424	0	555 644 252	0	18 296 975	0	834	6 202 277
	Import	61 808 341	7 982 435	46 543	3 122 822	22 108 545	181 384	22 163 972	6 202 277
	Balance	512 134 083	-7 982 435	555 597 709	-3 122 822	-3 811 570	-181 384	-22 163 138	-6 202 277
REP.SLOVAQUE	Export	0	0	0	0	0	0	0	0
	Import	7 959 913	16 707	0	0	2 661 661	0	3 562 347	1 719 998
	Balance	-7 959 913	-16 707	0	0	-2 661 661	0	-3 562 347	-1 719 998
ALLEMAGNE	Export	67 482 215	26 228	65 481 459	6 798	82 552	0	1 795 315	89 863
	Import	#####	103 654 780	5 666 791	10 997 396	246 360 872	12 678 835	750 952 042	154 665 115
	Balance	#####	-103 628 552	59 814 668	-10 990 598	-246 278 320	-12 678 835	-749 156 727	-154 579 252
GRANDE BRETAGNE	Export	777 198 457	2 014 689	770 382 697	352 994	3 368 371	0	1 013 720	6 886
	Import	399 114 096	26 323 639	1 398 164	820 789	83 930 049	112 207	193 178 046	93 351 202
	Balance	378 084 361	-24 308 950	768 984 533	-467 795	-80 561 678	-112 207	-192 164 326	-93 285 116
SLOVENIE	Export	0	0	0	0	0	0	0	0
	Import	17 059 485	35 092	0	3 679 863	9 516 495	771	2 998 014	829 250
	Balance	-17 059 485	-35 092	0	-3 679 863	-9 516 495	-771	-2 998 014	-829 250
SUEDE	Export	33 141 317	140 663	26 494 119	0	6 439 749	0	66 786	0
	Import	265 810 899	181 438	214 319	99 063 807	22 587 922	84 820	116 865 948	26 812 645
	Balance	#####	-40 775	26 279 800	-99 063 807	-16 148 173	-84 820	-116 799 162	-26 812 645
REP.TCHEQUE	Export	957	0	957	0	0	0	0	0
	Import	108 074 173	7 625 376	51 805	138 288	11 432 786	171 896	79 215 040	9 438 882
	Balance	#####	-7 625 376	-50 848	-138 288	-11 432 786	-171 896	-79 215 040	-9 438 882
BULGARIE	Export	18 189	18 189	0	0	0	0	0	0
	Import	88 030 951	3 253 973	0	0	51 377 591	0	9 077 201	24 322 186
	Balance	-88 012 762	-3 235 784	0	0	-51 377 591	0	-9 077 201	-24 322 186
ROUMANIE	Export	0	0	0	0	0	0	0	0
	Import	81 277 638	843 693	0	1 514 865	15 754 011	0	61 755 691	1 409 378
	Balance	-81 277 638	-843 693	0	-1 514 865	-15 754 011	0	-61 755 691	-1 409 378
U.EUROPE	Export	864	0	0	0	0	0	0	864
	Import	61 669 276	758 503	9 975	54 665	5 930 347	37 503	49 393 922	5 484 361
	Balance	-61 668 412	-758 503	-9 975	-54 665	-5 930 347	-37 503	-49 393 922	-5 483 497
TOTAL	Export	#####	38 651 416	#####	26 231 436	585 905 397	134 661	13 607 888	6 722 634
	Import	#####	#####	#####	459 415 073	#####	40 584 149	#####	1 407 027 423
	Balance	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	-1 400 304 789

Document téléchargé depuis [www.pdstccerist.dz](http://www.pdstccerist.dz)

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

## المراجع باللغة العربية:

## ➤ الكتب:

- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، (دار وائل للنشر ، ط1، 2000).
- ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، (دار المحمدية العامة ، الجزائر، ط02، 1998).
- محمد سعيد اوكيل ، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1994).
- بن جامان تريجو ، إستراتيجية الإدارة العليا ، (ترجمة و نشر الدار الدولية للنشر و التوزيع القاهرة 1988).
- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، (مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004م).
- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، (مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 1998م).
- سيد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، (دار اليازوري العلمية، عمان، 1998).
- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، (الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999).
- عبد السلام أبو قحف ، التنافسية وتغير قواعد اللعبة ، (مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996).
- علي توفيق الصادق ، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ، (سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، العدد5، أكتوبر 1999 ، أبو ظبي).
- فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000).
- فريد راغب النجار، إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، (الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997).
- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، (مجهول دار النشر والسنة).
- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، (دار المعارف، 1995).
- المهدي محمد فليفل، النظم الجمركية والتجارة الدولية، (طرابلس، أكاديمية البحوث الاقتصادية، 1997).
- مصطفى محمد العبد الله وآخرون، الاصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية بحوث الندوة الفكرية التي نظمها المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط بالجزائر ( مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1999 ).
- صارم سمير، أوروبا والعرب ... من الحوار إلى الشراكة، (دار الفكر، دمشق، 2000).
- قدي عبد المجيد، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية – دراسة تحليلية تقييمية -، (ديوان المطبوعات الجامعية OPU، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006).

- نوبر طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002).

### ➤ المذكرات والأطروحات:

- شريط عابد ، دراسة تحليلية لواقع وآفاق الشراكة الاقتصادية الأورو- متوسطة- حالة دول المغرب العربي- (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004).
- لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، (أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004).
- بن موسى كمال، المنظمة العالمية للتجارة و النظام التجاري العالمي الجديد، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004).
- بلوناس عبد الله ، الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005).
- فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية -حالة المؤسسات الجزائرية ، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2006).
- عمورة جمال، دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو- متوسطة، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2006).
- كسرى مسعود، تطورات المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998 – 1999).
- مراد محفوظ، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص - دراسة حالة الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001).
- طويل آسيا، دور الجمارك في حماية الاقتصاد الوطني في ظل التغيرات الدولية الراهنة، (مذكر ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2001).
- كمال طاطاي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية بالرويبة، (مذكر ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002).
- حوتية عمر، تطور أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ،(مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2004).
- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004).



- مهلل عبد المالك، تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – الاهداف والاليات، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005).
- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005).
- مداني لخضر، تطور سياسة التعريف الجمركية في ظل النظام التجاري متعدد الأطراف والتكتلات الاقتصادية الإقليمية، دراسة حالة الجزائر في إطار منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006).
- شنيني سمير، التجارة الخارجية الجزائرية في ظل التحولات الراهنة 1989-2004، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006).
- بوكماش عبد الله، التفكيك الجمركي وأثره على تنافسية المؤسسات – دور برنامج تاهيل المؤسسات كتدبير مرافق-، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007).
- عبد الكريم سهام، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تاهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجمع صيدال-، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007).
- عليواش أمين عبد القادر، أثر تاهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007).
- حاج صدوق بن شرفي، المؤسسة العمومية الاقتصادية واقتصاد السوق دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات المصنعة باتيسيك BATICIC، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، مجهولة السنة).

## ➤ ندوات وملتقيات:

- شعباني إسماعيل، محتوى الشراكة الأورو-عربية: تحليل اتفاقيات تونس والمغرب، وآفاق الشراكة الأوروجزائرية، ( مداخلة في إطار ملتقى حول الشراكة الأورو-جزائرية، ، جمعية المعرفة العلمية والثقافية، 06 جوان 2001).
- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، (بحوث ومناقشات معهد الاقتصاد الكمي، تونس، 19-21 جوان 2001).
- بن لوصيف زين الدين، تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي، ( مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول : الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة 21 -22 ماي 2002).
- علي عبد الله ، التحولات وثقافة المؤسسة، ( مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول : الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة 21 -22 ماي 2002).
- بلوناس عبد الله ، برامج التثبيت والتعديل الهيكلي للاقتصاد الجزائري التجربة والنتائج، ( مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 29-31 أكتوبر 2002).
- رزيق كمال، التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (وثيقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسات الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أكتوبر 2002).
- داودي طيب ، الإصلاح الهيكلي : محاور الإصلاح الاقتصادي المتبع منذ 1988 وآلياته، (مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول : أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، فندق الأوراسي ، ماي / جوان 2003 ).
- عبد المليك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة ،أداة لضمان نجاعة الأداء (مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول : أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، فندق الأوراسي ، ماي / جوان 2003 ).
- عمار تليجي ،الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، (مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، فندق الأوراسي، ماي / جوان 2003 ).
- قصاب سعدية ،الاقتصاد الجزائري بين التأهيل للشراكة الأوربية و الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، (مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول : أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، فندق الأوراسي ، ماي / جوان 2003 ).

- يوسف مسعداوي ، باشوندة رفيق ، التجارب الدولية في تاطير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،(مداخلة في إطار المؤتمر الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي ببشار ، 21/20 أفريل 2004 ).

- وشام بن زيان ،إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات ، حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، ( مداخلة في إطار المؤتمر الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي ببشار ، 21/20 أفريل 2004 ).

يوسف مسعداوي ، القدرات التنافسية ومؤثراته ،( مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08/ 09 مارس 2005 ).

علي عبد الله،الأداء المتميز،(مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08/ 09 مارس 2005 ) .

أوسرير منور ،بومدين يوسف، إعادة تأهيل المؤسسات شرط ضروري لإنجاح الشراكة الاقتصادية ومفتاح للقدرة التنافسية، (مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة ،تنظيم الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المكتبة الوطنية ، الجزائر، 11 و12 جوان 2005).

بوخدوني وهيبية، التطهير المالي وخصخصة المؤسسات العمومية الجزائرية،(مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط،8-9 أفريل 2002).

بوكميش لعلی، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية،( الملتقى العلمي الدولي حول: الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة -واقع ورهانات، المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر أيام 11-12 جوان 2005).

تومي صالح، فعالية الإصلاحات الاقتصادية المطبقة بالجزائر في مواجهة تحديات العولمة،( مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة -واقع ورهانات، 11-12 جوان 2005).

شبايكي سعدان، معوقات الخصخصة في الجزائر، ( مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة، تنظيم الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر، 11 و12 جوان 2005).

### ➤ تقارير، مجلات ودراسات:

- تقرير صندوق النقد الدولي، الجزائر والتحول إلى اقتصاد السوق، 1998.
- أوليه هافر ليشين وتوماس وولف، محددات النمو في البلدان التي تمر بمرحلة انتقال،( مجلة التمويل والتنمية، صادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، عدد 02، جوان 1999).

- راتول محمد، تحولات الاقتصاد الجزائري سياسة التعديل الهيكلي ومدى انعكاسها على المعاملات الخارجية، (مجلة البحوث الاقتصادية العربية، العدد 23، مصر، 2001).
- عماد جاد، الاتحاد الأوروبي و الشرق الأوسط: الواقع واحتمالات المستقبل، (تحرير: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، مطابع الأهرام التجارية، قلوب، مصر، 2001).
- زايري ب، دربال ع، الآثار المتوقعة لمنطقة التبادل الحر الأورومتوسطية على أداء وتأهيل القطاع الصناعي في الجزائر، (مجلة مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي و التنمية، العدد 61، لسنة 2002).
- عمورة جمال، منطقة التبادل الحر في ظل الشراكة الأورومتوسطية، (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 13، 2005).
- محمود علي الروسان، التوافق بين السلوك التنافسي والبيئة – دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الأردني، (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 13، 2005).
- نادية قوج، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والآفاق، (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006).
- سواكري مباركة، تحالف /تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006).
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 10، (مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية، السداسي الثاني من 2006).

### قوانين ومراسيم تشريعية:

- نص اتفاق الشراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية و المجموعة الأوربية والدول الأعضاء فيها، يتضمن ديباجة، 110 مادة موزعة على 09 أبواب، 06 ملاحق و 07 بروتوكولات.
- القانون رقم 79-07 المؤرخ في 21 يوليو 1979 المعدل والمتمم بموجب القانون رقم 98-10 المؤرخ في 22 غشت 1998 المتضمن قانون الجمارك الجزائري.
- القانون رقم 98-12 مؤرخ في 13 رمضان 1419 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 1998 المتضمن قانون المالية لسنة 1999 (ج.ر رقم 98).
- القانون رقم 2000-06 المؤرخ في 27 رمضان 1421 هـ الموافق لـ 23 ديسمبر 2000 المتضمن قانون المالية لسنة 2001 (ج.ر رقم 80).

- القانون رقم 12-01 المؤرخ في 27 ربيع الثاني 1422 الموافق لـ 19 يوليو 2001 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2001 (ج.ر رقم 38).
- المرسوم التنفيذي رقم 92 - 122 المؤرخ في 23 مارس 1992 المتعلق بالحقوق المضادة للإغراق والحقوق التعويضية، الجريدة الرسمية رقم 92/24.
- المرسوم التنفيذي رقم 92 - 123 المؤرخ في 23 مارس 1992 المتعلق بتحديد نسب الحقوق المضادة للإغراق والحقوق .
- المرسوم التنفيذي رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية التعويضية، الجريدة الرسمية رقم 24.

## المراجع باللغة الفرنسية :

➤ **Les Ouvrages :**

- C.DUPONT, **l'entreprise et la concurrence internationale**,(DUNOD ECONOMIE, 1969).
- A.BIENYAME , **la croissance de l' entreprise t1 analyse dynamique** ( édit bordas 1973 ).
- ROGER PERCEROU , **entreprise,gestion et compétitivité** , (economica,1984 ).
- JEAN MARC DE LEERSNYDER, **marketing international**, (2eme ed. Dalloz , 1986).
- JEAN-FRANÇOIS BAIGNE, **Dynamique de redressement d'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 1986.).
- DJERIDI .N, **L'entreprise et la banque**, (Presse Universitaire de lyon, France 1986.).
- ROBERT LE DUFF , **analyse de système** , ( Encyclopédie de Gestion Tome 1 Economica ,1989).
- DIETER ERNEST ET DAVIDE O'CONNOR , **technologie et compétition mondial** ,(OCDE 1989 ).
- F .BEBTEZE, **conjuncture économique et gestion de l'entreprise** encyclopédie de gestion 1989 ).
- RENOÛE JEAN CLAUDE, **La douane**, (Paris,OPF,1989).
- JACQUES RICHARD, **L'audit des performances de l'entreprise**,( la villeguerrin édition, novembre 1989 ).
- P.KOTLER, **marketing management**, (6eme edit,1991,publi union) .
- BRAHIMI. A, **L'économie Algérienne**, (OPU, Algérie, 1991.).
- HELENE DEVALS, HENRI DOU, **La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle**, (Dunod,1992 ).
- THIBAUT J.P, **Le diagnostique d'entreprise**, (édition sed ifor, 1993).

- STRATEGOR , **stratégie structure décision identité - politique général d'entreprise**, (inter édition 2 édit 1993 ).
- FRANÇOIS EYRNAND DE DUVARANY , **coordination des échanges par l'entreprise et qualité des bien** ,( livre d'analyse économique de conventions dirigé par ANDRE ORLEAON PUF paris 1994) .
- JEAN JACQUES LAMBIN, **marketing stratégique**, (3edit,ed. science international,1994).
- . BENISSAD M.H., **L'ajustement structurel objectifs et expérience** (Alger édition, , Algérie, 1994) .
- LOUIS REGAUD , **la mise en place des systèmes d'informations, pour la gestion des organisations**,( DUNOD, 1994 ) .
- CHRISTIAN KOENIG, GERARD KOENIG, ALAIN NOËL, **perspectives en management stratégique, Tome IV**,( economica, 1995 ) .
- EMMANUEL PATEYRON, **la veille stratégique**, (édition economica, 1998 ) .
- ROBERT LE DUFF, **Encyclopédie de la gestion et du management**, (Daloz, 1999).
- ARMAND DAYAN ET AUTRES, **Manuel de gestion, volume 1**, (ellipses Edition, 1999).
- BABA AHMED MUSTAPHA, **L'Algérie : diagnostic d'un non développement**, ( L'ARMATTAN , Paris, 1999).
- MARIE FRANÇOISE LABOUZ, **Le Partenariat de L'union Européenne avec Les pays tiers, Conflits et Convergences**,( Bruylant, Bruxelles, 2000 ) .
- BOUZIDI ABDELMADJID, **Les années 90 de l'économie Algérienne**, (Algérie ENAG, 2000).
- KHELIK ALI NOUR, **Introduction a l'organisation et au diagnostic d'entreprise**, (Berti édition, Alger, 2001).
- CAMILLE MOIGNE, **organisation du système d'information de gestion**, (Edition Foucher, paris,2001 ) .

- PATRICK BOISSELIER, **Contrôle de gestion**, (2eme Edition, librairie Vuibert, 2001).
- BENISSAD M.H, **Algérie: de la planification socialiste à l'économie de marché 1962-2004**,( ENAG édition, Algérie, 2004).
- MARNIESSE.S ET EWA.F, **compétitivité et mise a niveau des entreprises**, (AFD, 2004).

### ➤ **Thèses et Mémoires :**

- HARCHAOUI ABDELKARIM, **Analyse dynamique de l'équilibre et des modes de financement de l'entreprise nationale**, (Mémoire de Magistère, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université d'Alger, 1989).

### ➤ **Rapports, Séminaires et Etudes:**

- CNES, **Rapport sur la conjoncture économique et sociale**,( 2eme semestre, Mai 2001).
- ABDOUN RABAH, **Un bilan du programme de stabilisation économique en Algérie**, (les cahiers du CREAD, N°46, 4t de 1998 et 1t du 1999).
- BEHIDJI KAMEL, **Le secteur publique industriel à l'épreuve de l'ajustement structurel non autonome : l'organisation est-elle l'essentiel ?**, (Les cahiers du CREAD, N°41, 1997).
- BOUYACOUB AHMED, **la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché**, (les cahiers de CREAD, N° 45, 1998).



- DAHMANI AHMED, **L'état dans la transition à l'économie de marché, l'expérience Algérienne de réformes**,( les cahiers du CREAD, № 50, 1999.)
- HAMADI MALIKA, **Les fondements théoriques de la privatisation**,( Les cahiers du CREAD, №45, 1998).
- Ministère de l'industrie, **Guide méthodologique**,( Janvier 2003.).
- DIRECTION GENERALE DES DOUANES, **statistiques du commerce extérieur de l'Algérie**.
- Ministère de l'industrie et de la restructuration, **Dispositif opérationnel de mise à niveau des entreprises et de leur environnement**, 2005.
- Ministère de l'industrie, fonds de promotion de la compétitivité industrielle, **manuel des procédures, 2006**
- Ministère de l'Industrie, **programme et dispositif de Mise à Niveau des Entreprises Industriel** ,( rapport d'étape, janvier 2004).
- Ministère de l'Industrie, **programme et dispositif de Mise à Niveau des Entreprises Industriel** ,( rapport d'étape, janvier 2007).
- Ministère de la PME et de l'Artisanat (avec la collaboration de, Commission Européenne), **Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes**, (Euro développement PME, 2003).
- Rapport de CNUCED, **Diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité**, 2002.
- REZIG ABDELOUAHAB ET MUSETT MOHAMED SAID, **développement et PME en Algérie**, (les cahiers de CREAD, numéro spécial, Algérie, 1996.).
- KOUDRI AHMED, **Création et disparitions des entreprises en Algérie : phénomènes récents dans une économie en transition**, (1<sup>er</sup> séminaire sur les réformes Algérienne (réalité et horizon), 11-12 Juin 2005, Alger. ) .

CERIST  
 www.inst.cerist.dz  
 depuis  
 téléchargé  
 Document

## مواقع الانترنت:

- بن شهرة المدني، سياسات التعديل الهيكلي في الجزائر - البرنامج والآثار-، المجلة الإلكترونية: علوم إنسانية، الموقع الإلكتروني: <http://www.ulum.nl/a189.htm> ، التاريخ: 16 مارس 2007.
- جريدة الخبر، تسونامي التسريح يغرق وهران، العدد 5093، الخميس 16 أوت 2007، الموقع الإلكتروني: <http://www.elkhabar.com/imprime> .
- الخضر عزي، محمد اليعقوبي و السعيد فكرون، وجهة نظر في أثر برنامج التعديل الهيكلي على النشاط الاقتصادي -الجزائر مثلا دراسة اقتصادية اجتماعية-، الموقع الإلكتروني: <http://www.iraqcp.org/fakri> .
- فريق التنافسية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي Ministry of planing and international cooperation [http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/competitiveness\\_concept.php](http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/competitiveness_concept.php) .
- مفهوم التنافسية أو التنافسية في مجال الأعمال، الموقع الإلكتروني: <http://www.iraqism.com/vb/showthread.php?t=183>
- محمد الطيب دويس، الموقع الإلكتروني: [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/memoire\\_douis.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/memoire_douis.pdf)
- مصالح رئيس الحكومة، الموقع الإلكتروني: <http://www.cg.gov.dz/gouvernement.htm>
- المركز الوطني للسجل التجاري، الموقع الإلكتروني: [http://www.cnrc.org.dz/arabe/page\\_statarb\\_2006.htm](http://www.cnrc.org.dz/arabe/page_statarb_2006.htm)
- نوزاد عبد الرحمن الهيتي، الحكم الصالح في الوطن العربي -قراءة تحليلية-، مجلة الإلكترونية علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد 29، جويلية 2006، <http://www.ulum.nl/b158.htm>
- الديوان الوطني للإحصائيات: [http://www.ons.dz/them\\_sta.htm](http://www.ons.dz/them_sta.htm)
- Accord d'association entre L'Algérie et l'union Européenne. [http://www.deldza.cec.eu.int/fr/ue\\_algerie/accord\\_association.htm](http://www.deldza.cec.eu.int/fr/ue_algerie/accord_association.htm)
- تقرير التنافسية لعامي 2004 و 2005
- [http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18\\_f.shtml](http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18_f.shtml)
- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي CNES، الموقع الإلكتروني: [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz) .
- المديرية العامة للجمارك، الموقع الإلكتروني: [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz) .

www.cnis.dz: المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات:

مواقع أخرى

- <http://masetto.sourceocde.org/vl>
- [www.cnuceid.org](http://www.cnuceid.org)
- [www.fmi.org](http://www.fmi.org)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/mise\\_niveau.htm](http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/mise_niveau.htm)
- <http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=394>
- <http://www.publication.caci.dz/index3.php>
- <http://www.lapresse.tn/index.php?opt=15&categ=29&news=55547>
- [http://www.lesoleil.sn/article.php3?id\\_article=3714](http://www.lesoleil.sn/article.php3?id_article=3714)
- <http://www.itmag-dz.com/spip.php?article598>
- [http://www.ambafrance-ma.org/archives/zellige/z008/z008\\_03.htm](http://www.ambafrance-ma.org/archives/zellige/z008/z008_03.htm)
- <http://www.nadaa.net/cd/showcat.php?forumid=52>
- [http://www.gtz-tunisie mne.org/downloads/Pres%20A%20Elleuch %20Expert %20GTZ -MNE.pdf](http://www.gtz-tunisie mne.org/downloads/Pres%20A%20Elleuch%20Expert%20GTZ-MNE.pdf)

## فهرس قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق أ- قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
20	مختلف أشكال التعاون في ميدان التكنولوجيا	01
62	نطاق التنافس	02
74	جدول يلخص مراحل العلاقات الأورو- متوسطية	03
81	جدول يوضح المدفوعات الفعلية للمساعدات المالية للدول العربية (1999-1995)	04
82	جدول يوضح الإلتزامات والمدفوعات السنوية لبرنامج (MEDA) خلال (1999-1995)	05
85	حصيلة تنفيذ البرتوكولات المالية (1976 - 1996)	06
86	برنامج التعاون المالي MEDA I و MEDA II خلال الفترة 1996-2001	07
105	يوضح قوائم السلع والمنتجات التي تم الإتفاق بشأنها بخصوص التفكيك الجمركي (حالة تونس).	08
107	توزيع رزنامة التفكيك الجمركي حسب اتفاق الشراكة الأورو- جزائرية	09
108	توزيع معدلات التعريفة الجمركية لسنة 2003 حسب طبيعة السلع	10
110	توزيع منتجات القائمة الأولى للتفكيك الجمركي حسب المعدلات والبنود التعريفية.	11
111	توزيع منتجات القائمة الثانية للتفكيك الجمركي حسب البنود والمعدلات	12
111	توزيع منتجات القائمة الثالثة للتفكيك الجمركي حسب البنود والمعدلات	13

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
113	تقدير الامتيازات الجمركية المقررة للصادرات الزراعية لدول الاتحاد الأوروبي	14
114	أمثلة عن المنتجات الزراعية المحولة ( البروتوكول 5 )	15
114	أمثلة عن المنتجات الزراعية الأخرى من ( بروتوكول 02 )	16
119	التجارة الأورو- متوسطة حسب القطاعات (1994)	17
120	نسبة الصادرات البيئية إلى الصادرات الإجمالية للدول المتوسطة حسب التجمعات الفرعية	18
124	تقدير الخسارة الجبائية في الدول المتوسطة الناتجة عن التفكيك الجمركي 1995 .	19
125	الإيرادات العامة للدول المتوسطة وتقدير الخسارة الجبائية من الناتج الداخلي الخام	20
127	تقدير الخسارة الجبائية من عملية التفكيك الجمركي	21
132	مساهمة المشاريع الاستثمارية الأجنبية في الجزائر 1993-2003	22
132	مقارنة بين أسعار المنتجات النهائية المحلية والمستوردة في الجزائر	23
134	حالة ملفات طب المساعدات المالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية إلى غاية أكتوبر 2004	24
168	نسب تحليل المردودية	25
174	توزيع المؤسسات المستفيدة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية مع نهاية 2003.	26
175	تعهدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية إلى غاية 31 ديسمبر 2003	27
183	تحليل مقارن لبرامج التأهيل في الجزائر، تونس والمغرب	28
201	تأثيرات استراتيجيات التأهيل على موارد ومزيج الإنتاج للمؤسسة	29

## ب- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
03	المؤسسة و محيطها	01
08	القوى الخمسة المؤثرة حسب M.Porter	02
12	القطاع و الفرع الاقتصادي	03
14	دورة حياة المنتج و تشبع ميدان النشاط	04
27	مكونات النظام	05
61	محددات الميزة التنافسية	06
63	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	07
64	المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية	08
66	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	09
79	التمثيل البياني يوضح التوزيع المتراكم حسب القطاعات للفترة (1996-1999)	10
109	مخطط التفكيك الجمركي على السلع المستوردة من الاتحاد الأوروبي	11
143	أهداف برنامج إعادة الهيكلة و التأهيل	12
149	مسار عملية التأهيل	13
150	البيان العام لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	14
156	التشخيص الاستراتيجي التقليدي ( مدرسة هارفارد )	15
157	تشخيص البيئة الاقتصادية والصناعية ( هيكل و هندسة )	16
161	اليقظة التكنولوجية و القرارات الإستراتيجية	17
162	التشخيص التسويقي	18
164	هندسة تشخيص الكفاءات التقنية	19
166	هيكل و هندسة التشخيص المالي	20
170	تشخيص الكفاءات الإدارية ( هيكل و هندسية )	21
179	خطوات التأهيل و فقا للبرنامج التونسي	22
181	مسار برنامج التأهيل المغربي و الهيئات المتدخلة فيه	23
192	تشكيل إستراتيجية المؤسسة	24

## فهرس المحتويات

I.....	فهرس قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق
IV.....	فهرس المحتويات
أ.....	المقدمة العامة
ت.....	الإشكالية
ث.....	الفرضيات
ج.....	أسباب اختيار الموضوع
ج.....	أهداف الدراسة
ح.....	حدود الدراسة
ح.....	الدراسات السابقة
خ.....	المنهجية المتبعة
د.....	خطة وهيكل البحث

## الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل تغيرات محيطها

1	تمهيد
2	المبحث الأول: محيط المؤسسة
2	المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة وأهمية دراسته.
2	الفقرة 01: تعريف المحيط.
4	الفقرة 02: خصائص محيط المؤسسة
5	الفقرة 03: ظاهر تغير المحيط
6	المطلب الثاني: تفاعل المؤسسة و المحيط.
6	الفقرة 01: النظرية الكلاسيكية
7	الفقرة 02: نظرية النظم
7	الفقرة 03: النظرية الحتمية " الغائية " Contingent
9	الفقرة 04: نظرية الرقابة الخارجية للمحيط على التنظيم
10	المطلب الثالث: عناصر المحيط
10	الفقرة 01: المحيط الجزئي.
17	الفقرة 02: المحيط الكلي
25	المبحث الثاني: تسيير المؤسسة باستعمال نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية
25	المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات
25	الفقرة 01 : تعريف النظام وخصائصه
27	الفقرة 02 : مصادر المعلومة وخصائصها في المؤسسة
30	المطلب الثاني: تسيير المؤسسة بواسطة نظام المعلومات
30	الفقرة 01 : تعريف نظام المعلومات للتسيير .
31	الفقرة 02 : أهداف ووظائف نظام المعلومات للتسيير .
33	الفقرة 03 : الأنظمة الوظيفية .
35	المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في نجاعة تسيير المؤسسة
35	الفقرة 01 : مفهوم اليقظة الإستراتيجية
36	الفقرة 02 : مكونات اليقظة الإستراتيجية .
41	المبحث الثالث : المؤسسة بين المنافسة والتنافسية
41	المطلب الأول: ماهية المنافسة



---

---

41	الفقرة 01 : تعريف المنافسة المحلية والمنافسة العالمية.
44	الفقرة 02 : هيكل المنافسة
47	المطلب الثاني : محددات التنافسية كليا وجزئيا
47	الفقرة 01 : مفهوم التنافسية
52	الفقرة 02 : الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية و العالمية
58	المطلب الثالث : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
58	الفقرة 01 : نشأة وتعريف مفهوم الميزة التنافسية
60	الفقرة 02 : محددات الميزة التنافسية
63	الفقرة 03 : إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة

## الفصل الثاني: الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على تنافسية

### المؤسسات الاقتصادية

67

### تمهيد

67

- المبحث الأول: الإطار العام للعلاقات الاقتصادية والمبادلات التجارية الأورومتوسطية ..... 68
- المطلب الأول: السياسة الاقتصادية الأورو متوسطية من التعاون إلى الشراكة أو النموذج الإقليمي الجديد. 68
- الفقرة 01 : مرحلة التعاون الاقتصادي والروابط التجارية التفضيلية ..... 69
- الفقرة 02 : السياسة الأورومتوسطية الجديدة - مرحلة الشراكة ..... 71
- الفقرة 03 : البعد التجاري في مشروع الشراكة الأورومتوسطية ( منطقة التبادل الحر سنة 2010). 73
- المطلب الثاني : آليات الشراكة الأورو- متوسطية : (برنامج ميدا MEDA) ..... 75
- الفقرة 01 : إجراءات تنفيذ برنامج MEDA ..... 77
- الفقرة 02 : صعوبات تنفيذ مخصصات برنامج (MEDA) ..... 80
- الفقرة 03 : تقييم برنامج (MEDA) ..... 82
- المطلب الثالث: تطور العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي من التعاون إلى الشراكة ..... 84
- الفقرة 01: التعاون الاقتصادي والمالي بين الجزائر والمجموعة الاقتصادية الأوروبية ..... 84
- الفقرة 02:المفاوضات الجزائرية الأوروبية حول مشروع الشراكة ..... 86
- الفقرة 03: عرض عام لاتفاق الشراكة الجزائرية الأوروبية ..... 89
- المبحث الثاني: مراحل التفكيك التعريفي وإسقاطها على محيط لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ..... 91
- المطلب الأول: دراسة مبررات الحماية التعريفية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ..... 92
- الفقرة 01: مفهوم وأهداف مدونة التعريفية الجمركية ..... 92
- الفقرة 02 :مبررات الحماية الجمركية ..... 94
- الفقرة 03: مستوى الحماية التعريفية في دول المنطقة المتوسطية ..... 97
- المطلب الثاني: مخطط التفكيك الجمركي في ظل اتفاق الشراكة الأورومتوسطي ..... 102
- الفقرة 01 :دراسة تجارب بعض الدول العربية المتوسطية في تفكيك الحقوق الجمركية ..... 102
- الفقرة 02 : مراحل التفكيك التعريفي على المنتجات المصنعة في اتفاق الشراكة الأورو -جزائري .. 107
- الفقرة 03: مخطط التفكيك الجمركي على المنتجات الزراعية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي ..... 11

- المبحث الثالث: آثار منطقة التبادل الحر الأورو-جزائرية على مستقبل لمؤسسات الاقتصادية 117.
- المطلب الأول: الآثار الشاملة لمنطقة التبادل الحر الأورومتوسطية ..... 117
- الفقرة 01: أثر منطقة التبادل الحر على الاندماج الإقليمي بين دول الجنوب ..... 119
- الفقرة 02: البطالة والتكلفة الاجتماعية ..... 122
- المطلب الثاني: آثار التفكيك الجمركي على المالية العمومية: تقدير الخسارة الجبائية ..... 123
- الفقرة 01: الإيرادات الجمركية للدول المتوسطية وتقدير الخسارة الجبائية ..... 124
- الفقرة 02: آثار التفكيك الجمركي على حاصل الرسم على القيمة المضافة ..... 126
- المطلب الثالث: ديناميكية الاستثمارات الأجنبية المباشرة ..... 128
- الفقرة 01: استثمارات الاتحاد الأوروبي في منطقة جنوب المتوسط ..... 128
- الفقرة 02: أثر التفكيك الجمركي على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ..... 129
- الفقرة 03: الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر ..... 131
- المطلب الرابع: آثار التفكيك الجمركي على القطاع الصناعي ..... 133

## الفصل الثالث: تأهيل المؤسسات الاقتصادية لمواجهة الآثار السلبية

### 136 ..... لمنطقة التبادل الحر

#### تمهيد

136 .....

#### المبحث الأول : ماهية تأهيل المؤسسات الاقتصادية

137 .....

##### المطلب الأول: مفهوم تأهيل المؤسسات

137 .....

الفقرة 01 : تعاريف عامة حول التأهيل ..... 137

الفقرة 02 : التنظيم القانوني لبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ..... 139

##### المطلب الثاني: أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية

140 .....

الفقرة 01 : أهداف البرنامج على المستوى الكلي ..... 141

الفقرة 03 : أهداف البرنامج على المستوى القطاعي ..... 141

الفقرة 03 : أهداف البرنامج على المستوى الجزئي ..... 142

##### المطلب الثالث: البرنامج الجزائري للتأهيل

146 .....

الفقرة 01: إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية ..... 146

الفقرة 02: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 150

#### المبحث الثاني: دور التشخيص الاستراتيجي الشامل وتأهيل المؤسسات

155 .....

##### المطلب الأول : تشخيص البيئة الاقتصادية والصناعية

157 .....

الفقرة 01: تشخيص البيئة الاقتصادية والاجتماعية ..... 158

الفقرة 02: تشخيص البيئة الصناعية ..... 159

الفقرة 03: تشخيص البيئة التكنولوجية ..... 160

161	المطلب الثاني: التشخيص التسويقي والتقني
161	الفقرة 01: التشخيص التسويقي
164	الفقرة 02: تشخيص الكفاءة التقنية
166	المطلب الثالث: التشخيص المالي والإداري
166	الفقرة 01: التشخيص المالي
170	الفقرة 02: تشخيص الكفاءات الإدارية والتنظيمية
172	المبحث الثالث: تقييم البرنامج الوطني للتأهيل ومقارنته مع البرنامجين التونسي والمغربي
172	المطلب الأول: حصيلة البرنامج الوطني للتأهيل
173	الفقرة 01: التقييم المرحلي حتى نهاية سنة 2003
176	الفقرة 02: التقييم المرحلي حتى نهاية سنة 2006
177	المطلب الثاني: البرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية
177	الفقرة 01: تنفيذ البرنامج: أرقام وإحصائيات
178	الفقرة 02: أسس البرنامج وإجراءاته
180	المطلب الثالث: البرنامج المغربي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية
180	الفقرة 01: محاور البرنامج
181	الفقرة 02: الإجراءات
182	المطلب الثالث: مقارنة البرامج الثلاث (الجزائري، التونسي، المغربي)
184	المبحث الثالث: استراتيجيات تأهيل المؤسسات
184	المطلب الأول: الاستراتيجيات والبيئة التنافسية
184	الفقرة 01: شروط ما قبل تبني إستراتيجية معينة
186	الفقرة 02: الاستراتيجيات التنافسية بالنسبة للمؤسسة
183	المطلب الثاني: التفكير الاستراتيجي وتأهيل المؤسسات
187	الفقرة 01: الفرق بين التشخيص الاستراتيجي و التفكير الاستراتيجي
189	الفقرة 02: التفكير الاستراتيجي عند المؤسسات لاقتصادية الجزائرية
190	المطلب الثالث: تشكيل الإستراتيجية
191	الفقرة 01: من التشخيص الاستراتيجي إلى اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة
193	الفقرة 02: الاستراتيجيات المحتملة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

---

202 .....	خاتمة عامة
208 .....	الملاحق
223 .....	المراجع